

по работе со слабыми банками. Базель, Швейцария, март 2002 г.) — Режим доступа: [http://www.orioncom.ru/demo\\_bkb/npsndoc2/03-baz.htm](http://www.orioncom.ru/demo_bkb/npsndoc2/03-baz.htm).

5. Придбання та прийняття зобов'язань, перехідний банк (санайний банк) та інші операції з реструктуризації банків в Україні // Матеріали Спільного семінару Світового банку — МВФ — НБУ — МФУ «Робота з проблемними банками в Україні: операції з продажу/передавання активів/пасивів, перехідний/санайний банк тощо» м. Київ, 13 жовтня 2009.

6. Турбанов А.В., Евстратенко Н.Н. Федеральной системе страхования депозитов США — 75 лет // Деньги и кредит. — 2008. — № 12. — С. 47—52.

7. Офіційний сайт Національного банку України / Електронний режим доступу: [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua)

8. Извлечение из «Меморандума про економічну та фінансову політику» между Украиной и Международным валютным фондом» / Режим доступа: <http://www.epravda.com.ua/publications/2010/08/11/244528/>.

9. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III зі змінами та доповненнями від 16.10.2011 / Електронний режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

10. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про створення санайного банку» від 14.09.2011 № 880-р.

Стаття надійшла до редакції 06.02.2012 р.

УДК 336.71

**І.Б. Охрименко**, старший викладач  
кафедри банківської справи,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## **НЕОБХІДНІСТЬ І НАПРЯМКИ ЯКІСНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ**

*АННОТАЦІЯ. В статті розглядаються шляхи та проблеми трансформації банківського обслуговування клієнтів в умовах глобалізації економіки. Обґрунтовується необхідність і неминучість таких змін.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** глобалізація економіки, фінансовий кризис, системний банківський кризис, процес трансформації, банківські послуги, банківський продукт, клієнти банку, клієнтська база, інновації, фінансовий ринок, ринок банківських послуг, конкурентоспроможність банку.

*ABSTRACT. The article considers the issues and possibilities of the banking client service transformation in the context of a globalized economy. Furthermore, the preliminaries as well as the inevitabilities of such changes are addressed.*

**KEY WORDS:** globalization of the economy, financial crisis, systemic banking crisis, transformation, banking, banking product, bank customers, customer base, innovation, financial market, market of banking services, competitiveness of the bank.

*АНОТАЦІЯ. У статті розглядаються шляхи та проблеми трансформації банківського обслуговування клієнтів в умовах глобалізації економіки. Обґрунтовується необхідність і неминучість таких змін.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** глобалізація економіки, фінансова криза, системна банківська криза, процес трансформації, банківські послуги, банківський продукт, клієнти банку, клієнтська база, інновації, фінансовий ринок, ринок банківських послуг, конкурентоспроможність банку

В сьогоденнішніх умовах тотальної глобалізації економічного простору, що супроводжується почастищенням фінансових і банківських криз, одним з стратегічних завдань кожного банку є не просто забезпечення фінансової стійкості у певному часовому проміжку, а створення цілого механізму, який би забезпечував банку певний імунітет до глобальних економічних викликів і стабільність взагалі. На нашу думку, невід'ємними частинами цього механізму є стабільна клієнтська база та здатність банків до швидких змін, що вимагає сучасний світ.

Українська економіка інтегрована в міжнародний ринок, тому світова фінансова криза відобразилася й на нашій банківській системі. Вітчизняні банки є частиною світового економічного простору, і всі зміни, які несе в собі процес глобалізації, стосуються і їх. Це зумовлює необхідність дослідження і актуальність проблеми трансформації банківського обслуговування клієнтів.

Питання банківських відносин в економічній науці займають специфічне місце. Певні сутнісні характеристики можна знайти вже в працях А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маркса, А. Маршалла, А. Пігу, І. Фішера та ін. Значний внесок у дослідження зазначеного питання в економічній політиці зробили Дж.М. Кейнс, М. Фрідмен, П. Самуельсон, Е. Долан, К. Кемпбелл та ін. Серед сучасних вітчизняних дослідників, що працюють над питаннями банківських відносин, необхідно відзначити О.Д. Василика, А.С. Гальчинського, В.М. Гейця, В.Д. Лагутіна, Лютого, В.І. Міщенко, А.М. Мороза, М.І. Савлука, А.А. Чухна та ін. Але сучасні економічні умови, що характеризуються почастищенням кризових явищ, вимагають трансформацій у банківській діяльності, пошуку нових моделей відносин між банками і клієнтами та подальшої систематизації знань у цьому напрямку.

Вимоги до банків у цілому та по окремих сегментах діяльності постійно модифікуються. Однією з умов готовності українських банків до глобальних економічних змін є процес трансформації обслуговування клієнтів. Цей процес є багатограним. У даному

дослідженні ми зупинимося на питанні необхідності розбудови стабільних відносин банків з клієнтами на основі вдосконалення і підвищення якості банківських послуг.

Системна банківська криза спонукала порушення всього процесу функціонування банків. Її наслідками стали масове вилучення депозитів, скорочення кредитних операцій, масштабне втручання держави у діяльність банківських установ. Довіра до банківської системи була суттєво підірвана. Вчасно не скоригувавши свою політику й не вживши ефективних заходів мінімізації впливу кризи, багато банків й надалі розраховують на компенсацію втрат за рахунок держави та власних клієнтів. Характерною рисою поведінки багатьох вітчизняних банків сьогодні є націленість на миттєві вигоди, швидкі (часто чисто спекулятивні) прибутки, ігнорування напрямків довгострокового розвитку. На нашу думку, така позиція не є правильною. Забезпечити високі фінансові результати і конкурентні позиції банки зможуть завдяки ефективній діяльності на ринку банківських послуг, здійснивши певні кількісні і якісні зміни.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку банківських послуг боротьба за клієнтів постійно посилюється, і українські банки повинні виходити на якісно новий рівень функціонування: створювати стабільну клієнтську базу та постійно вдосконалювати і підвищувати якість обслуговування. Глобальні зміни економічних відносин мають спонукати банки до таких активних дій, як удосконалення технологій, підвищення якості послуг шляхом введення інновацій, розширення їх спектру, орієнтування на клієнта. Від здатності банків до таких трансформацій, від їх гнучкості та мобільності певним чином залежить їх конкурентоспроможність і стабільність [1].

На перший погляд, а саме у історичній ретроспективі, за часи незалежності український ринок банківських послуг звичайно має певні досягнення у трансформації та розвитку. Але, у порівнянні з іноземними банками, вітчизняні значно відстають як у стандартах якості, так і за спектром наданих послуг [2].

Зарубіжній досвід свідчить, що комерційні банки, що надають клієнтам більш різноманітні послуги високої якості, звичайно мають перевагу перед банками з обмеженим набором послуг. Останнім часом все більша кількість великих комерційних банків переходить на комплексне обслуговування клієнтури. І хоча ринок банківських послуг в Україні перебуває на стадії формування попиту на нові послуги, підтвердженням

правильності такого шляху є те, що банки, які мають найбільший перелік послуг у своєму арсеналі, знаходяться на вищих рейтингових позиціях. Серед них: «Приватбанк», «Ощадбанк», «Райффайзен Банк Аваль» та ін. [3].

Але саме у питанні вдосконалення і підвищенні якості банківських послуг приховані одні з найактуальніших проблем. Їх суть полягає у тому, що сьогодні у банківському середовищі є популярним зосереджуватись на створенні позитивного іміджу як такого. При цьому, основні зміни у банку більше стосуються форми ніж змісту. Банки часто просто змінюють назви продуктів, створюють гучні салогани, надають великі переліки послуг, які на практиці не користуються попитом. Усе це створює загальне позитивне враження, але по суті не несе достатнього змістовного навантаження і, відповідно, достатніх якісних змін. Тобто, характерною ознакою сучасних банківських трансформацій у розвитку послуг в Україні є їх формальність. Причому, у цього явища є конкретні причини. Найбільш явними і актуальними є:

- зосередженість на сьогоденних проблемах швидких прибутків;
- відсутність загальної концепції в обслуговуванні клієнтів;
- низький професійний і мотиваційний рівень персоналу;
- слабе технологічне, інноваційне та методологічне забезпечення.

Незважаючи на відносну різноплановість указаних проблем, усі вони можуть призвести до відтоку клієнтів, а саме, до відтоку вкладників і зменшення ресурсної бази. Це, в свою чергу, вплине на можливості розміщення ресурсів, обсяги кредитування, призведе до відпливу клієнтів-позичальників і, звичайно, відіб'ється на загальному фінансовому результаті у вигляді зменшення комісійних, процентних та інших доходів.

У кризових умовах для вітчизняних банків певним виправданням ситуації можна вважати брак коштів щодо усунення вказаних проблем. Але, по-перше, виходить замкнене коло, яке колись треба розривати, а по-друге, якщо озирнутися назад, ті ж самі проблеми стояли перед вітчизняними банками і до кризи, коли були кошти, але вони не направлялися у достатній кількості на розвиток банківських послуг. Сьогодні банки, певною мірою, пожинають плоди своєї попередньої праці.

Завершуючи це питання відмітимо, що проблема формальних трансформацій має не тільки локальне значення для окре-

мого банку, а й несе в собі проблеми всеукраїнського характеру. Як приклад: при достатньо суттєвих інвестиціях українських банків у розвиток міжнародних платіжних систем принципово не змінюються стан і тенденції розвитку безготівкових розрахунків у країні. За кількістю випущених карток на душу населення ми знаходимося майже на рівні розвинених європейських країн, але за станом безготівкових розрахунків значно відстаємо. Складається враження, що в Україні розв'язується питання автоматизації видачі заробітної плати з використанням карток, а не вдосконалюється система безготівкових розрахунків. На практиці не виконується основна функція карткових систем — переведення роздрібного грошового обороту в безготівкову форму [4]. Тобто, формально зміни відбуваються, а реально ні. Таких прикладів багато.

Розвиток і розширення асортименту на ринку банківських послуг, поряд з підвищенням якості обслуговування, є важливою умовою забезпечення надійності і стабільності банків. Розробка нових і впровадження існуючих банківських продуктів і послуг, насамперед, передбачає максимальне задоволення потреб клієнтів, на які банк реагує своєчасно та оперативно. Клієнт має звернутися до будь-якої установи банку й одержати потрібну йому послугу відповідно до сучасних стандартів і процедур, що є досить важливим за умов загострення конкурентної боротьби як на оптовому, так і на роздрібному фінансовому ринку [5].

Крім того, для забезпечення ефективної позиції банку на фінансових ринках, по-перше, необхідно здійснювати активну політику мобілізації ресурсів. Причому, якими ризиковими не були б операції у сфері залучення коштів фізичних і юридичних осіб, банки повинні постійно продовжувати проводити активні дії по залученню клієнтів до банківської установи, а їх коштів — на депозитні рахунки. По-друге, все актуальнішими мають ставати цивілізовані методи боротьби за клієнта, які б перетворювалися із заходів надзвичайного характеру в повсякденну роботу з клієнтурою.

Одним із шляхів стабілізації і збільшення клієнтської бази банків, на наш погляд, є шлях формування довготривалих відносин між банком і клієнтом на базі комплексного якісного обслуговування. У зв'язку з цим, однією з основних стратегічних задач банку має бути робота спрямована на збереження існуючої клієнтської бази та залучення нових клієнтів. Банк мо-

же забезпечити виконання цієї цілі шляхом здійснення наступних заходів:

- організація процесу постійної розробки нових банківських послуг;
- забезпечення високої якості обслуговування;
- здійснення моніторингу роботи з клієнтами у всіх підрозділах;

При реалізації цих заходів слід зосередитися на окремих блоках завдань:

- глибока сегментація клієнтської бази;
- посементна і внутрисегментна диференціація послуг;
- розробка методичних і методологічних матеріалів по роботі з клієнтами;
- впровадження інноваційних, маркетингових технологій;
- розробка і впровадження заходів контролю і мотивації у роботі персоналу банку з клієнтами.

Варто зазначити, що всі зазначені заходи не є альтернативними один одному, вони мають розглядатися не окремо, а у комплексі. Банки, що обирають лише окремі заходи і методи вдосконалення обслуговування клієнтів значно обмежують свої можливості для розвитку.

Процес побудови відносин з клієнтами умовно можна поділити на три етапи:

- пошук клієнта і залучення його до певного виду обслуговування;
- подальше утримання клієнта у банку, пропозиція нових продуктів і послуг на основі вивчення індивідуальних потреб;
- перетворення на постійного клієнта, комплексне обслуговування.

На шляху досягнення поставлених цілей банк має так налагодити свою роботу, щоб його співпраця з клієнтом обов'язково переходила до третього етапу, коли відносини набувають постійного, а значить стабільного характеру. Перевагою таких відносин є їх надійність й стійкість, що особливо важливо у кризових умовах, тому що саме постійний клієнт має більшу довіру до свого банку при негативних змінах ринкової кон'юнктури.

Питання збереження довіри у відносинах між банком і клієнтом займає важливе місце в реалізації процесу трансформації банківських послуг у кризових і посткризових умовах. Одним з основних чинників недовіри у відносинах банку з клієнтами є інформаційний вакуум або асиметрія інформації (нерівний доступ до

достовірної інформації). Абсолютна більшість клієнтів (особливо фізичні особи) не має достатніх знань для адекватної оцінки стану банку на підставі лише його публічної звітності. Така ситуація породжує інстинктивну, невпевнену, а іноді, неадекватну поведінку не тільки вкладників, а й взагалі клієнтів, що в умовах нестабільності часто набуває панічного характеру. Відсутність інформації породжує невпевненість і недовіру, що призводить до масового вилучення вкладів і відтоку клієнтів. Банк повинен вживати превентивних заходів направлених на постійне інформування клієнтів. Ознаками цієї інформації мають бути доступність, зрозумілість і вичерпаність.

Окремою проблемою банківського обслуговування клієнтів сьогодні є недостатня прозорість у відносинах. Банки вже активізували свою діяльність після кризи, пропонують різні види послуг, але часто вдаються до хитрощів, таких як: нарахування високих відсотків по депозитах тільки в перший або останній місяць, не вигідні умови їх дострокового зняття, видавання капіталізації відсотків за вищі ніж є депозитні ставки тощо. При кредитованні можуть приховуватись різні комісійні виплати, завищені відсотки [4]. Прикладів багато. На нашу думку, ніж приховувати різні нюанси, банки мали б більше інформувати клієнта про можливості нових продуктів і послуг. Більша інформованість і обізнаність потенційних клієнтів про банківські продукти, могла б позитивно вплинути на зростання попиту на послуги.

Остання криза багато змінила, в тому числі й клієнтів банків. Вони вже не такі довірливі, стали більш перебірливі і вимогливі, більш освіченими, тому розбудовувати стабільні відносини з клієнтами за «старими технологіями» є неефективним. Банки мають змінити своє ставлення до клієнтів і використовувати у відносинах з ними цивілізовані методи та інноваційні інструменти, реально, а не формально вдосконалювати послуги. Закріплення клієнтської бази є обов'язковою умовою збереження банком своїх ринкових позицій. Як відомо, сильний банк — це клієнтський банк, тобто, банк зі своєю власною сталою клієнтурою. В свою чергу, велике значення у збереженні клієнтської бази має постійне підвищення якості обслуговування, розширення і диференціація асортименту послуг відповідно до певних сегментів клієнтури і врахування інноваційних і ринкових змін. Завжди слід пам'ятати, що послуги, які були інновацією вчора, сьогодні вже є звичайними, а завтра стануть застарілими. Якщо не вжи-

вати заходів, нічого не змінювати — рівень задоволеності клієнтів цими послугами буде поступово падати, а відповідно будуть знижуватися попит на них і отримані доходи. Це, в свою чергу, негативно впливатиме на прибутковість і стабільність банків.

### Література

1. Босак О.В. Іноваційна діяльність як основний чинник підвищення конкурентоспроможності банку // Науковий вісник НЛТУ України. — 2009. — Вип. 19.5. — С. 131—136.
2. Дзюблюк О. Ринок банківських послуг: теоретичні аспекти організації і стратегія розвитку в Україні // Банківська справа. — 2006. — № 5—6. — С. 23—35.
3. Солодка О.О. Оцінка інтенсивності конкуренції в цільовому сегменті ринку банківських послуг // Фінанси України. — 2009. — № 12. — С. 81—88.
4. Червінська О.С. Проблеми банківського обслуговування клієнтів в умовах стабілізації фінансової кризи // Науковий вісник НЛТУ України. — 2009. — Вип. 19.6 — С. 242—243.
5. Кравченко М. Інтереси клієнта понад усе // Обрій ПІБ. — 2005. — № 2 — С. 3—5.

Стаття надійшла до редакції 28.01.2011 р.

УДК 336.717

**Л.А. Пуш**, аспірант кафедри грошового обігу і кредиту Полтавського університету економіки і торгівлі

## ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВАЛЮТНИМИ РИЗИКАМИ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

*АННОТАЦІЯ.* Розглянуто сутність валютних ризиків банків. Досліджено модель організації системи управління валютними ризиками банків і відповідно запропоновано інструментарій управління ними. Розкрито компетенцію учасників системи управління валютними ризиками.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** валютний ризик, ринковий ризик, ризик-менеджмент, оцінка ризиків, відкрита валютна позиція.

*ABSTRACT.* The essence of currency risk banks. Studied model system of currency risk management of banks and accordingly proposed management tools. Reveals the competence of the participants of currency risk management.

**KEY WORDS:** currency risk, market risk, risk management, risk assessment, open currency position.