

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОГО МЕХАНІЗМУ

Зоряна СОРОКІВСЬКА

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ РОЗДРІБНИХ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ У ПРАКТИКУ ВІТЧИЗНЯНИХ БАНКІВ

*Розглянуто перспективні напрямки розширення асортименту роздрібних банківських послуг. Обґрунтовано доцільність впровадження запропонованих послуг для банківських установ. Подано рекомендації щодо розширення спектру нових послуг з метою забезпечення ефективності діяльності банку на основі розробки технологічної платформи нової послуги. Зазначена платформа є тією основою, на якій банк може розробляти та впроваджувати на ринку будь-які нові види роздрібних банківських послуг.*

Економічна ситуація в Україні має тенденції до постійних змін, відповідно, досить динамічно розвивається і ситуація на роздрібному ринку банківських послуг. Відбувається перерозподіл частки цього ринку між учасниками, змінюється їх кількість і склад, значно зростає рівень вимог зі сторони клієнтів-фізичних осіб. На ринку з'являються нові послуги та способи їх надання, крім цього, держава періодично удосконалює політику в сфері регулювання ринковими взаємовідносинами. Тому будь-який банк, що має намір продовжувати свою діяльність, повинен адекватно реагувати на зміни. Окрім цього, банки повинні ставити перед собою завдання щодо розвитку та досягнення лідируючих позицій на ринку, а також змушені здійснювати постійні прогнози та планування відповідних заходів для досягнення поставлених цілей.

У більшості випадків ці завдання можна вирішити шляхом реорганізації існуючих структур банку та бізнес-процесів і способів управління ними, а також за допомогою пропозиції нових послуг та удосконалення вже існуючих. Тому пошук найбільш оптимальних шляхів розширення асортименту роздрібних банківських послуг та впровадження їх на ринку є одним із найбільш актуальних напрямів дослідження сучасних тенденцій функціонування банківської системи. Відтак *проблема* практичного запровадження новітніх перспективних видів роздрібних банківських послуг має бути вирішена не тільки через збільшення кількості послуг, що надаються банками, а й за допомогою відповідної технологічної платформи таких послуг. *Зв'язок цієї проблеми з важливими загальноекономічними завданнями*

визначається потребою переходу від екстенсивного до інтенсивного розвитку банківської системи, а відтак сприяння встановленню здорової конкуренції між банками і актуалізує її дослідження.

*Авторами основних досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення цієї проблеми, є такі провідні вітчизняні й зарубіжні науковці, як М. І. Савлук, М. Д. Алексеєнко, Д. Д. Гладких, А. М. Мороз, О. І. Лаврушин, А. В. Верніков, Ю. С. Масленченков та ін. Водночас праці зазначених авторів спрямовані, в основному, на розгляд загальних тенденцій організації банківських операцій та послуг, а до невіршених частин загальної проблеми, котрим присвячується дана стаття, необхідно віднести саме необхідність розгляду питань щодо практичних аспектів запровадження нових видів роздрібних банківських послуг на основі розробки технологічної платформи та карти послуги.*

Таким чином, *основною метою статті є* визначення перспективних видів роздрібних банківських послуг, а також обґрунтування комплексу заходів, на базі яких банківські установи можуть запроваджувати їх на практиці.

Нові послуги можуть носити різноманітний характер і заціпати як традиційні напрямки діяльності банків на роздрібному ринку – депозитне та кредитно-розрахункове обслуговування клієнтів, так і новітні напрямки, пов'язані з використанням нових технологій.

Той стандартний асортимент роздрібних послуг, який пропонують вітчизняні банки в сучасних умовах, потребує розширення за рахунок впровадження в практику новинок. На наш погляд, із великої різноманітності послуг, які банки можуть запроваджувати у свою діяльність на роздрібному ринку, найбільш прийнятними для розвитку в сучасних умовах є трастові послуги, послуги із нерухомістю та консультаційні. Зазначимо, що на даний момент вони є новими лише для українських банків, оскільки західні банки вже тривалий час надають такі послуги своїм клієнтам.

Нерозвиненість зазначених роздрібних послуг в Україні зумовлена низкою проблем:

- у банках відсутні достатні кошти, які можна спрямувати у розвиток зазначених видів послуг, оскільки запровадження їх потребує значних затрат;
- необхідною є і відповідна професійна підготовка банківських працівників;
- соціально-економічні умови, що склалися. Проблема полягає в тому, що у нашому суспільстві немає середнього класу, що має стабільний прибуток (накопичення) і міг би пред'являти попит на такі послуги. Серед населення спостерігається велика диференціація в рівнях отриманих доходів.

В умовах становлення ринкових відносин в Україні особливої актуальності набувають трастові послуги комерційних банків як альтернатива депозитних операцій.

Виникнення та подальший розвиток трастових послуг зумовлені багатьма причинами. Зокрема, це:

- зниження дохідності традиційних банківських операцій та послуг;
- брак або недостатній рівень надійності джерел інформації, нестача спеціальних знань і вмін у власників майна, щоб розпоряджатися або самостійно управляти ним;

- зростаюча зацікавленість клієнтів в одержанні все більшого набору послуг;
- необхідність підвищення якості обслуговування своїх клієнтів. Це виявляється, зокрема, у тому, що відбувається закріплення за кожним солідним клієнтом окремого менеджера, котрий надає йому весь спектр послуг та здійснює необхідні операції;

- порівняно невеликі витрати на надання зазначених послуг;
- диверсифікація банківських доходів, зокрема, шляхом збільшення в них частки непроцентних доходів, включаючи комісійні доходи;
- залучення нових клієнтів з метою розширення та вдосконалення структури ресурсної бази комерційного банку, адже трастові послуги дають можливість залучити значні кошти, які можуть використовуватися банком і приносити йому доходи.

Трастові послуги на користь фізичних осіб, як правило, можуть включати такі послуги: розпорядження спадщиною – розпорядження майном, грошовими коштами або фінансовими активами клієнта після його смерті, здійснюване відповідно до письмового заповіту, який залишив померлий, і в якому зазначено виконавця заповіту, або за рішенням суду, коли заповіт не було складено; управління майном, грошовими коштами та фінансовими активами відповідно до договору; опікунство та забезпечення зберігання майна, грошових коштів або фінансових активів; агентські послуги [5, 7].

Зацікавленість вітчизняних банків у впровадженні у практику трастових послуг для фізичних осіб в сучасних умовах, на нашу думку, підкріплюється, в першу чергу, ростом потенційної бази для цієї діяльності. Перш за все, це збільшення доходів населення. Частина заощаджень фізичних осіб залишається на депозитах у банках, частина використовується для купівлі валюти та цінних паперів, і певна частина залишається на руках.

Для комерційного банку надання цього виду послуг є вигідним з огляду на низку причин:

- отримання додаткового прибутку або у вигляді процента від прибутку, або у вигляді фіксованої суми;
- придбання і зміцнення зв'язків з вигідними клієнтами;
- отримання можливості розпоряджатися капіталом на свій розсуд (з урахуванням інтересів клієнта), таким чином контролюючи інвестиційний процес;
- отримання можливості збільшити мобільність капіталу, а також власного впливу на грошовий ринок.

Для клієнтури вигідність трастових послуг полягає в наступному:

- велика прибутковість послуг, оскільки траст передбачає надання клієнту всього прибутку, що отримується внаслідок управління його власністю (за винятком комісійних, що отримуються банком);
- можливість клієнта брати участь у процесі управління коштами і у виборі напрямів інвестицій;
- збереження банком анонімності проведення подібних послуг, оскільки розпорядник трасту має право здійснювати операції від свого імені і, звичайно, не повідомляє відомостей про розміри переданих в траст капіталів про того, кому ці капітали належать;
- психологічна привабливість для клієнтів трастових послуг.

Зазначимо, що більшість вітчизняних банків, маючи ліцензію на проведення трастових операцій, не використовують сповна свій потенціал. До причин, що стримують розвиток нових видів послуг, можна додати ще:

- відсутність чіткого законодавства, регулюючого відношення у цій сфері. Комерційні банки, використовуючи існуючі закони України “Про банки і банківську діяльність”, “Про власність”, “Про господарські товариства”, а також Цивільний кодекс України розробляють і використовують власні внутрішні положення про довірчі послуги;

- недовіра населення до фінансових інститутів. Вкладники добре пам'ятають хвилю афер, що прокотилася по країні з так званими “трастовими” фондами і компаніями, що привласнили їх кошти. Насправді ж ці фірми не можуть бути названі трастовими хоч би тому, що вони пропонують за “трастовими” договорами фіксований процент.

Ефективна гнучка система банківських послуг для фізичних осіб може і повинна сприяти мобілізації внутрішніх заощаджень. У зв'язку з цим, особливого значення набуває гнучке банківське обслуговування, яке здатне реагувати на потреби клієнтів; підвищення якісних і кількісних характеристик банківського обслуговування в умовах конкуренції на основі широкого запровадження різноманітних трастових послуг.

Для того, щоб трастові послуги фізичним особам набули популярності, вважаємо, що потрібно чітко розробити технологічну карту надання трастових послуг, в якій би було розписано всі етапи надання цих послуг, а також форму трастового договору.

Технологічна карта надання трастових послуг фізичним особам включатиме декілька етапів:

1. Проведення співбесіди з клієнтом щодо його фінансового стану, доходів і заощаджень станом на певну дату. Виявлення конкретних потреб клієнта у трастових послугах з метою їх максимального задоволення.

2. Визначається приблизний термін, протягом якого банк матиме можливість розпоряджатися коштами, майном клієнта.

3. Необхідність пересвідчитися у законному походженні коштів, правильності складання заповідальних документів.

4. Укладення трастового договору, в якому зазначаються права та обов'язки сторін.

Враховуючи зростаючий попит з боку населення на нерухомість, банки можуть пропонувати своїм клієнтам новий вид послуг, а саме – посередництво з придбання нерухомості. Банки можуть надавати такий набір послуг за дорученням клієнта за напрямками:

- інвестування коштів фізичних осіб за дорученням клієнтів у нерухоме майно шляхом прямих і непрямих інвестицій, а також цінних паперів;
- перепродаж нерухомості клієнта за комісійну винагороду;
- управління нерухомим майном клієнта – здача в оренду, страхування та інші послуги.

Отже, надаючи послуги клієнтам із нерухомістю, банки виступають посередниками, оскільки здійснюють їх за дорученням клієнтів і отримують плату у вигляді комісійних. Розмір комісійних буде залежати від виду послуги, суми угоди, додаткових затрат з боку банку.

Необхідно зазначити, що розвиток трастових послуг та послуг із нерухомістю є неможливим без розвитку консультативних послуг. Вітчизняні банки такого виду послуги, фактично, не надають. Сфера консультацій для фізичних осіб може бути надзвичайно широкою. Консультаційні послуги, в першу чергу, повинні охоплювати базовий набір послуг депозитних та кредитно-розрахункових, що пов'язано із застосуванням різноманітних сучасних електронних засобів для їх здійснення. В подальшому ці послуги можуть охоплювати і юридичні консультації громадян.

Для сприяння забезпечення фізичних осіб різноманітною інформацією вітчизняним банкам доцільним було б запровадити інформаційну телефонну систему, оскільки для більшості клієнтів телефон є основним засобом зв'язку з банком. Якість і повнота інформації, яку клієнти можуть отримати за допомогою такої системи, може стати індикатором, за яким споживач може оцінити загальний рівень обслуговування в даному банку.

Для того, щоб вітчизняні банки могли й надалі розширювати спектр нових послуг та з метою забезпечення ефективності діяльності банку, необхідним є розробка технологічної платформи запровадження нової послуги. Зазначена платформа є тією основою, на якій банк може розробляти та впроваджувати на ринку будь-які нові види роздрібних банківських послуг.

Вирішуючи завдання удосконалення діяльності банку на ринку роздрібних банківських послуг, доцільно, на нашу думку, виділити два найбільш важливих аспекти його розвитку:

- планування запровадження нових послуг з використанням прогнозу, аналізу потреб як банку, так і клієнтів, а також аналіз вже існуючих тенденцій у банківській сфері;
- власне організація запровадження із вирішенням завдань побудови якісних планів запровадження, підготовки структурних змін та оптимізації складу та обсягу залучених фінансових, матеріальних, людських ресурсів, а також термінів.

Технологічна платформа впровадження нових послуг передбачає сукупність певних організаційних дій персоналу комерційного банку щодо розробки, впровадження і просування на ринок певного виду банківських послуг. Метою функціонування такої платформи є перетворення різного виду інформації, отриманої із зовнішнього і внутрішнього середовища, у набір пропозицій з нововведень, а також у плани з впровадження їх у діяльність банку. Таке перетворення може здійснюватися, перш за все, на базі вибраної стратегії банку, відповідно до фінансових можливостей і з використанням різних методів обробки даних. Такою діяльністю може займатися колектив співробітників, можливим також є залучення зовнішніх консультантів, для зручності ми назвемо їх ідейним центром.

На наш погляд, найбільш важливим засобом отримання доходів та забезпечення конкурентоспроможності банку є надання якісних послуг клієнтам, оскільки ці послуги є основним джерелом ресурсів банку. Якість послуги – поняття комплексне і може, відповідно, визначатися різними способами, проте в кінцевому підсумку ступінь привабливості послуги визначається безпосередньо клієнтом. Таким чином, на базі його судження необхідно оцінювати якість банківської послуги і на основі цих оцінок визначати вузькі місця в діяльності банку на роздрібному ринку. У зв'язку

з цим, першою складовою платформи формування і планування впровадження нової послуги є оцінка якості послуг з позицій клієнта.

Клієнт-фізична особа, здебільшого, оцінює зовнішню сторону діяльності банку, на базі якої не завжди можна визначити недоліки внутрішніх процесів у банку. Тому необхідно виділяти діяльність, що дозволяє визначити вузькі місця у роботі банку, тобто зсередини, які стосуються безпосередньо діяльності самого банку. Таким чином, другою складовою програми є розробка технології та стандарту якості надання нової банківської послуги. В основу такого стандарту пропонуємо покласти створення внутрішньобанківського нормативного документу про послугу. Нормативний документ може складатися з таких елементів:

- опис банківської послуги – подається стисла характеристика послуги, визначається група клієнтів, на яких вона розрахована;
- методологічне забезпечення надання банківської послуги – містить правовий статус надання банком послуги на основі діючих законодавчих та нормативних актів;
- особливості нової банківської послуги, які відрізняють її від аналогічних послуг продуктового ряду банку та банків-конкурентів;
- загальна характеристика дій з боку банку та клієнта при придбанні послуги.

На підставі розробленого нормативного документу банк повинен розробити стандарт якості надання банківської послуги. Стандарт якості подається у спеціальному документі – технологічній карті роздрібною банківської послуги. У технологічній карті міститься детальний перелік операцій, що відповідають чинному законодавству, технічним, кадровим та іншим можливостям банку, які складають завершений процес надання послуги клієнту, а також регламентує участь відповідних фахівців у здійсненні кожної банківської операції. Фактично, така карта повинна використовуватися працівником банку в процесі продажу послуги клієнту.

Наступною складовою платформи є аналіз потенційних ринків збуту нової послуги, сегментування клієнтів, визначення місткості кожного з ринків та сегментів [3, 130]. У розрізі такого аналізу визначаються ринки збуту нової роздрібною послуги та здійснюється аналіз кожного з них (за загальним обсягом, тенденціями та перспективами розвитку):

- за географічним розташуванням – локальні (в межах одного населеного пункту) та регіональні (в межах однієї області або сукупності сусідніх областей);
- за типами споживачів (сегментування здійснюється за певними ознаками). Такими ознаками можуть бути стать, вік, соціальний статус, місце проживання;
- за видами перспектив та розвитку – основний ринок (на якому може бути реалізовано основний обсяг роздрібних послуг), додатковий ринок (на якому може бути реалізований незначний обсяг послуг).

Після визначення конкретних видів ринків необхідно розрахувати місткість кожного з них – тобто можливі обсяги збуту (в натуральному та вартісному виразі) та можливу кількість потенційних споживачів. При цьому здійснюється оцінка:

- потенційної місткості ринку – визначення загального обсягу продукції, яку максимально можуть придбати потенційні споживачі, та визначення максимально можливої кількості цих споживачів;

- потенційного обсягу продаж – визначення тієї частини потенційного ринку, яку банк реально може охопити, якщо він буде продавати нові роздрібні послуги за певною ціною та докладе при цьому певних маркетингових зусиль; тобто визначення максимального обсягу роздрібних послуг, який він може продати, та максимальної кількості клієнтів, які придбають ці послуги;

- реального обсягу продаж – визначення того обсягу, який банк може реально продати за певний проміжок часу з урахуванням встановленої ціни, здійснених маркетингових заходів (реклама, стимулювання збуту), реакції конкурентів та впливу зовнішніх факторів.

Необхідною умовою виживання банків у сучасних ринкових умовах є орієнтація на лідерів у роздрібному обслуговуванні клієнтів, а також врахування сучасних тенденцій розвитку банківської системи в цілому. У зв'язку з цим виникає необхідність виділення ще однієї складової у технологічній платформі формування нових послуг - це аналіз конкуренції на ринках, в рамках якої доцільно виділити такі елементи:

- характеристика обраних потенційних ринків збуту нової послуги з погляду конкуренції: відсутність конкуренції, стабільна конкуренція, зростаюча конкуренція;
- визначення основних конкурентів на кожному ринку збуту та аналіз їхньої діяльності;
- характеристика послуг – аналогів конкурентів, які пропонуються на ринках збуту (з погляду рекламних заходів, рівня задоволення потреб споживачів, ціни, орієнтовних обсягів продажу).

Створення нової роздрібною послуги дозволяє виграти час у конкурентів для залучення нових клієнтів. Маркетингові заходи, які застосовуються кожним банком, виходячи із його стратегії, лише викликають певну зацікавленість з боку клієнта-фізичної особи, якого в основному буде цікавити можливість отримання дешевих послуг високої якості.

Таким чином, при реалізації запропонованої програми банк концентрує свої зусилля на створенні нової унікальної роздрібною послуги, що дасть можливість йому зайняти відповідну нішу на ринку роздрібних банківських послуг.

Варто зазначити, що велика кількість програм з одного виду послуг, наприклад, кредитних, може негативно відобразитися на ефективності впровадження послуги та роботі клієнтських відділів. Тому однотипні послуги можуть бути об'єднані у великі блоки із врахуванням цілей та інструментів. Таке об'єднання з часом можна здійснювати і за ціною, сумами та строками.

Доцільно також періодично при зменшенні кількості нових споживачів, а також для стимулювання збуту змінювати споживчі властивості застарілих послуг або ж запроваджувати нові послуги, які наділені унікальними перевагами.

При здійсненні маркетингового просування послуги основна складність полягає в тому, що просування роздрібних послуг є предметом не тільки економічної науки, але й психології та соціології, оскільки кожна людина – це унікальна особистість, яка вимагає до себе певного підходу. Тому повністю формалізувати процес просування роздрібною послуги на ринок неможливо, можна лише намітити основні напрямки.

Таким чином, *підводячи підсумки, можна зробити висновок*, що розширення асортименту роздрібних банківських послуг за рахунок впровадження нових

дозволить надавати клієнтам зручний сервіс у процесі задоволення їх потреб. Такий підхід буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності самих банків, залученню нових клієнтів та збільшенню доходів. Витримати конкуренту боротьбу в сучасних умовах в Україні зможе лише той банк, який буде постійно розширювати діапазон послуг, що надаються клієнтам, знижувати їх собівартість, поліпшувати якість обслуговування клієнтів, пропонуючи різноманітні консультаційні та інші послуги.

#### **Література**

1. Корнєєв В. Конкурентоспроможність банків України в умовах лібералізації ринків фінансових послуг // *Вісник Національного банку України*. – 2007. № 11. – С. 14–17.
2. Гладких Д. Ринкова позиція банків в умовах вільної конкуренції // *Вісник Національного банку України*. – 2007. № 9. – С. 5–9.
3. Білик О. Маркетингова стратегія банку при впровадженні нових банківських продуктів // *Регіональна економіка*. – 2004. № 4. – С. 127–133.
4. Дурманова Е. Основные результаты регулярных исследований рынка банковских услуг // *Маркетинговые исследования в Украине*. – 2005. № 6. – С. 18–23.
5. Игнатьева Д. А. Трассовые операции коммерческих банков: совершенствование механизма стимулирования // *Финансы и кредит*. – 2004. № 6. – С. 5–8.

Редакція отримала матеріал 11 квітня 2008 р.