

## СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТСЬКИХ СЛУЖБ У БАНКАХ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

**Анотація.** У статті отримано висновок про неналежний стан організації роботи з клієнтами у вітчизняних банках. Використано методологію SADT для моделювання бізнес-процесів існуючих клієнтських підрозділів. Уперше запропоновано використання SADT IDEF0-моделі, за допомогою якої можливо описати та прорахувати всі бізнес-процеси в глибину та отримати повну модель удосконалення клієнтських завдань у банках України.

**Ключові слова:** банк, клієнтська служба, удосконалення, розвиток, бізнес-процеси, моделювання, технологія.

**Вступ.** Як відомо, банківськими послугами є банківські операції з обслуговування клієнта, які задовольняють його певні потреби. Ефективна гнучка система банківських операцій із широкою клієнтурою може і повинна сприяти мобілізації внутрішніх заощаджень. Особливе значення набуває у зв'язку з цим організація гнучкого банківського обслуговування, здатного реагувати на змінювані потреби економіки, що формуються, особливо в кризових умовах. Конкуренція на ринку банківських послуг також значно впливає на кількісні і якісні характеристики банківського обслуговування.

Значення активізації ролі банків, обслуговуючих населення, полягає в тому, щоб при найменших витратах сприяти максимальному ефекту, якнайповнішому задоволенню потреб клієнтів у банківському обслуговуванні, поліпшенню якості банківського обслуговування клієнтів, розширенню спектра банківських послуг і зниженню їхньої собівартості.

Взаємодію з клієнтами в банку забезпечує клієнтська служба. Клієнтам не слід турбуватися, що банк вибере для них неправильний курс. При правильній організації завжди існують важелі впливу на ситуацію. Треба уважно продумувати принципи формування клієнтської служби. Враховуючи всі сучасні тенденції розвитку ринку послуг, вона повинна бути ключовим підрозділом банку, оскільки, окрім залучення клієнтів у банк, вона забезпечує зворотний зв'язок із клієнтом, дозволяючи правильно планувати роботу обслуговуючих та виробничих підрозділів, оцінювати якість їхньої роботи.

Розвиток діяльності клієнтської служби в Україні йде шляхом опанування та прямого запозичення досвіду західних колег. Тому досить актуальна проблема дослідження цього напрямку роботи банківських установ на сучасному етапі та пристосування їх до вітчизняних умов.

У [1–3] стверджується, що, на думку зарубіжних теоретиків та практиків, стратегія банку ведення бізнесу, яка враховує довічну цінність клієнта, ключова для компанії фінансового сектора, оскільки дозволяє: знижувати витрати, оптимізувати використання наявних ресурсів; визначати пріоритети з урахуванням збільшення прибутковості в процесі взаємодії банку з кожним клієнтом зараз і в довгостроковій перспективі; утримувати клієнтів, використовуючи ефективні індивідуальні програми лояльності; ефективно здійснювати перехресні продажі.

**Постановка завдання.** Мета статті – на основі аналізу сучасного стану клієнтоорієнтованих підрозділів вітчизняних банків з'ясувати слабкі місця в їхній діяльності та розробити можливі шляхи подолання проблем.

Використовуються загальнонаукові методи аналізу, синтезу та узагальнення для оцінки стану функціонування клієнтоорієнтованих підрозділів у вітчизняних банках. Пропонується методологія SADT для моделювання бізнес-процесів удосконалення їхньої структури та діяльності.

**Результати.** Банківська справа України зараз переживає серйозну кризу. На зміну періоду розвитку банківських технологій приходить період розвитку технологій взаємодії з клієнтами. Практика свідчить, що сьогодні в банківських технологіях вітчизняні банки відстають від усього цивілізованого світу, але, принаймні, вже не на порядок. А от розуміння технологій взаємодії з клієнтами в усіх сферах бізнесу стало формуватися зовсім недавно. Не винятком стала і банківська система.

І. Ансофф у [4] говорить про те, що банківська діяльність – одна з технологічно найскладніших. Саме тому становлення цієї сфери бізнесу затяглося. Тривалий час лідером ставав той банк, що швидше за всіх упроваджував у своїй діяльності ту чи іншу послугу. Банки звернули увагу на технології взаємодії з клієнтами значно пізніше від інших сфер бізнесу. У зв'язку з цим навіть у достатньо великих банках підрозділи, що займаються взаємодією з клієнтами, незалежно від строку їх формального існування, знаходяться в зачатковому стані.

Прикладом може бути діяльність АКБ «ПриватБанк». Місія банку передбачає: «Забезпечити простий доступ до банківських послуг кожному громадянину України». Проводячи порівняльний аналіз з еталоном клієнтоорієнтованого банку, необхідно зазначити, що банк не має окремої клієнтської політики. Деякі положення її знаходять свій прояв у стратегії банку. Робота у сфері обслуговування клієнтів представлена Департаментом багатоканального контактного центру (рис. 1).

Основні цілі центру: покращення якості клієнтського обслуговування шляхом цілодобової підтримки клієнтів і сфери їхнього обслуговування; покращення якості обслуговування регіональних підрозділів; збільшення обсягу реалізації товарів і послуг; покращення рівня інформованості клієнтів про продукти, що надаються банком. Крім того, банк має розроблені та документально зафіксовані стандарти обслуговування, що є важливою частиною ефективної роботи з клієнтами.



Рис. 1. Організаційна структура Департаменту багатоканального контактного центру АКБ «ПриватБанк»

Але, не зважаючи на це, наші розрахунки, спираючись на [5], показують, що за результатами роботи у 2008 році стан клієнтської бази значно погіршився.

Таблиця 1

Коефіцієнти плинності та залучення клієнтів АКБ «ПриватБанк» за 2008 рік

| Показник                      | 1-й квартал | 2-й квартал | 3-й квартал | 4-й квартал |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Коефіцієнт плинності          | 0,97 %      | 0,86 %      | 0,89 %      | 1,01 %      |
| Коефіцієнт залучення клієнтів | 1,71 %      | 1,67 %      | 1,82 %      | 1,38 %      |

Отже, як відомо, враження клієнта про банк складається на підставі цілого комплексу параметрів. Організація телефонного контакту з клієнтом – лише перший і тільки один із параметрів, що характеризують процедуру контакту клієнта з банком. Така робота повинна забезпечувати не лише позитивне враження клієнта про банк, але і задавати гранично широкі рамки цієї співпраці за рахунок правильної ідентифікації всього комплексу проблем клієнта, пропонувати йому розв'язувати ці проблеми за допомогою користування послугами і надання рекомендацій супутніх послуг, що забезпечують додаткові зручності обслуговування. Такий стан, на нашу думку, можливо досягнути лише при організації діяльності повноцінної клієнтської служби.

На наше переконання, головна відзнака, що призводить до такого стану вітчизняних банків, полягає в ефективній організації внутрішніх бізнес-процесів. Перш за все це стосується підходу до продажу банківських продуктів і обслуговування клієнтів. І якщо керівництво банку спробує перевести свою організацію у форму справжньої «клієнтоорієнтованої», то на практиці цей перехід, як правило, викликає труднощі: зміни менталітету співробітників банку, трансформації організаційної і фінансової структур, модифікації ІТ-інфраструктури.

Нами узагальнено процеси взаємодії клієнтів із банками та розроблено схему, що відображає механізми взаємодії між клієнтами та банком з негативними наслідками (рис. 2).

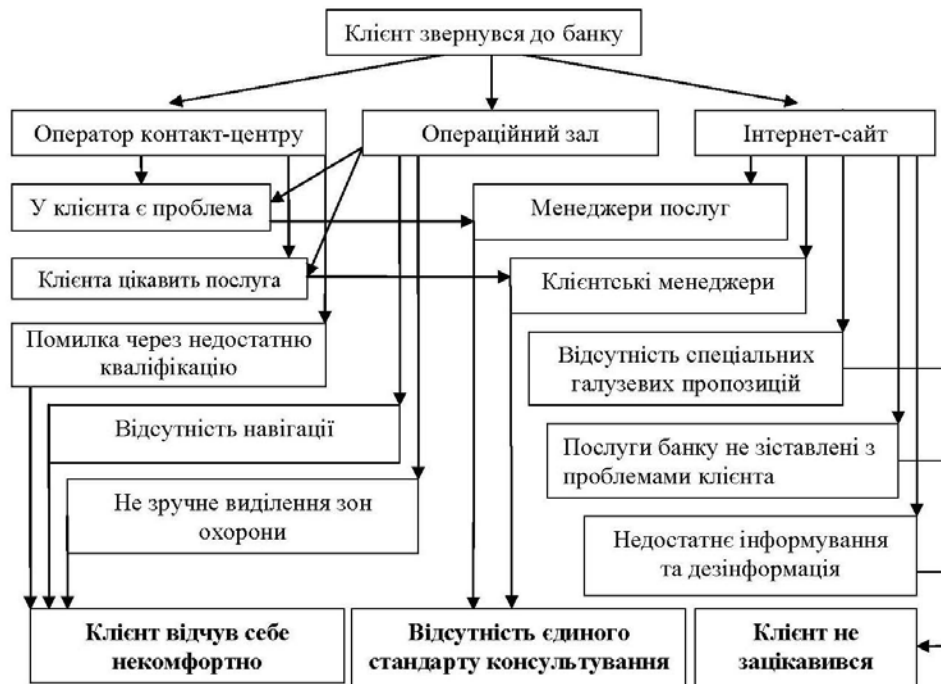


Рис. 2. Схема процесу взаємодії клієнта з банком, що призводить до негативних наслідків

Для усунення помилок у бізнес-процесі взаємодії клієнтської служби з клієнтами пропонуємо використовувати модель проектування SADT [6]. Створення такої моделі необхідно для переосмислення та перепроєктування діяльності клієнтської служби банку шляхом усунення основних помилок комунікації з клієнтами.

Для побудови SADT-моделі розробимо контекстну діаграму (рис. 3).

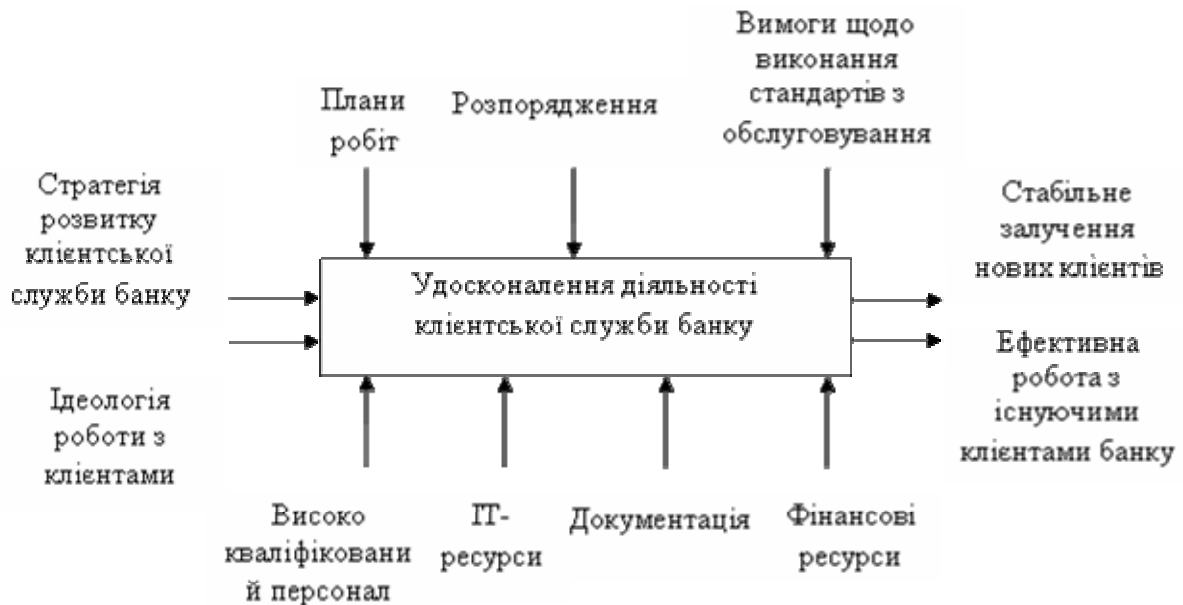


Рис. 3. Контекстна діаграма SADT-моделі вдосконалення діяльності клієнтської служби

Розглянемо бізнес-процеси за допомогою IDEF0 SADT-моделі. В цій моделі зв'язки між роботами визначають технологічний процес чи структуру взаємозв'язку всередині організації. IDEF0 SADT-модель – серія діаграм, що розбивають складний об'єкт на складові частини та допомагають організувати цілеспрямовані дії щодо їхньої оптимізації.

На рис. 4 подано IDEF0 SADT-модель удосконалення діяльності клієнтської служби банку.

Таким чином, розроблена IDEF0 SADT-модель дозволить банку в комплексі уявити потрібні дії щодо приведення діяльності клієнтського підрозділу до стану ефективно функціонуючої клієнтської служби, а впровадження такої моделі допоможе організувати процеси з удосконалення структури та діяльності.

**Висновки.** Отже, теоретичним значенням дослідження вважаємо висновок про те, що при всій важливості роботи з клієнтами в банках України на сучасному етапі їхньої діяльності відсутні повноцінні за специфікацією підрозділи, які б повністю забезпечували процеси взаємодії з клієнтами та сприяли б ефективному продажу банківських послуг.

Українські банки ще не мають чітко розроблених цільових завдань і критеріїв успішності в цій роботі, а також організаційних механізмів, що реалізують ці цільові установки. Їм, на нашу думку, ще необхідно зосередитися на створенні таких документів, як «Клієнтська політика банку на поточний рік», «Положення про Комітет при Правлінні банку по роботі з клієнтами», а також їх успішне впровадження. Як реалізацію поставлених проблем у статті вперше розроблено та подано схему процесу взаємодії клієнта з банком, що призводить до негативних наслідків, та запропоновано використовувати

методологію SADT для моделювання бізнес-процесів удосконалення структури та діяльності клієнтоорієнтованих підрозділів банків. Така робота, як ми вважаємо, з практичної точки зору, надасть менеджменту банків змогу за аналогією проаналізувати діяльність своїх підрозділів і створити дієву модель управління процесами взаємодії в системі «клієнт–банк».

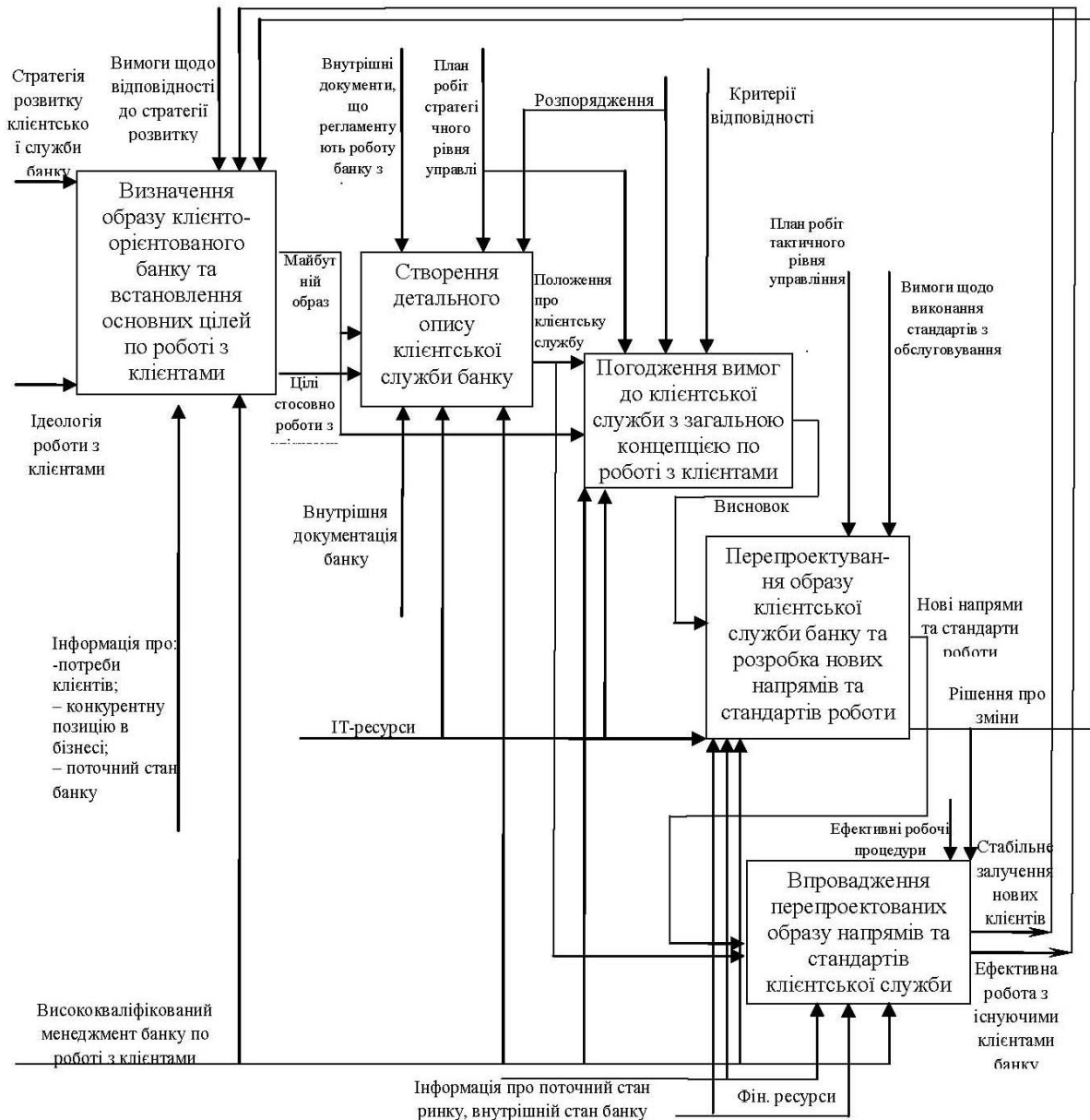


Рис. 4. IDEF0 SADT-модель удосконалення діяльності клієнтської служби банку

Напрямом подальших досліджень вважаємо поглиблення в розробці IDEF0 SADT-моделі вдосконалення діяльності клієнтської служби банку задля більш детального опису та оптимізації процесів управління.

## Література

1. Власенко М. С. Про роботу банку з клієнтами / М. С. Власенко // Гроші та кредит. – 2007. – № 12. – С. 47–50.

2. Бердина Е. С. Основні положення й елементи клієнтоорієнтованої стратегії банку / Е. С. Бердина // *Финансы и кредит*. – 2007. – № 15. – С. 13–16.
3. Сретенський С. Орієнтація на клієнта / С. Сретенський // *Банківський менеджмент*. – 2008. – № 5. – С. 11–15.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. М. Ансофф – М. : Прогресс, 1999. – 254 с.
5. Фінансова звітність АКБ «ПриватБанк» за 2008 рік [Електронний ресурс] / АКБ «ПриватБанк». – Режим доступу:  
[http://www.privatbank.ua/info/index1.stm?fileName=2\\_11r.html](http://www.privatbank.ua/info/index1.stm?fileName=2_11r.html)
6. Методология структурного анализа и проектирования [пер. с англ.] / Дэвид А. Марка, Клемент Л. МакГоуэн; предисл. Д. Т. Росса // *Методология структурного анализа и проектирования*. – М. : Фирма «Мета Технология», 1993. – 240 с.

**Summary.** In article the conclusion about an inefficient condition of organizational work with clients in banks of Ukraine is formulated. Methodology SADT for modelling of business processes of existing client departments was used. For the first time it is offered to use SADT IDEF0-model with which help it is possible to describe and make calculations of all business processes more deeply and to receive full model of improvement of the problems connected with clients in banks of Ukraine

**Keywords:** bank, client service, improvement, development, бізнес-процеси, designs, technology.

*Стаття надійшла до редакції 09.10.2009*