

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-1>

УДК 336

Розвиток технології обслуговування та ефективного продажу VIP-клієнтам банківських продуктів

Гиршкан Р.Р.

студентка

Чернівецького торгово-економічного інституту
Київського національного торгово-економічного університету

Гут Л.В.

кандидат економічних наук,
завідувач кафедри фінансів

Чернівецького торгово-економічного інституту
Київського національного торгово-економічного університету

У статті досліджено особливості технології обслуговування й ефективності продаж VIP-клієнтам. Розглянуто еволюцію персонального обслуговування в банківських установах. Узагальнено основні напрями персонального обслуговування як юридичних, так і фізичних осіб – клієнтів банківських установ.

Ключові слова: ринок банківських послуг, фінансові послуги, інновації, VIP banking, Private banking.

Girshkan R.R., Gut L.V. РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБСЛУЖИВАНИЯ И ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОДАЖИ VIP-КЛИЕНТАМ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ

В статье исследованы особенности технологии обслуживания и эффективности продаж VIP-клиентам. Рассмотрена эволюция персонального обслуживания в банковских учреждениях. Обобщены основные направления персонального обслуживания как юридических, так и физических лиц – клиентов банковских учреждений.

Ключевые слова: рынок банковских услуг, финансовые услуги, инновации, VIP banking, Private banking.

Girshkan R.R., Gut L.V. DEVELOPMENT OF TECHNOLOGY OF SERVICE AND EFFECTIVE SALE OF VIP-CUSTOMERS OF BANK PRODUCTS

In the article the features of service technology and sales efficiency of VIP-clients are investigated. The evolution of personal service in banking institutions is considered. Generalized areas of personal service for both legal and natural persons – clients of banking institutions.

Keywords: banking services market, financial services, innovations, VIP banking, Private banking.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах фінансової кризи вітчизняні банки втрачають значну кількість клієнтів, що значною мірою зумовлено невиваженою політикою щодо їх залучення, обслуговування та утримання, а також відмовою від застосування спеціального інструментарію управління ними. Саме тому банки України відчують гостру потребу в упровадженні нових концепцій банківського менеджменту, зокрема системи маркетингу відносин із VIP-клієнтами, відповідно до якої одним з основних стратегічних завдань банку стає

орієнтація на встановлення та збереження тривалих взаємовигідних партнерських відносин із VIP-клієнтами. Виходячи із цього, клієнтська база перетворюється на надзвичайно важливий ресурс забезпечення стабільного та ефективного функціонування банку, стає його додатковою конкурентною перевагою, що визначає необхідність розроблення науково-методичних засад і практичного інструментарію управління клієнтською базою банку в системі маркетингу відносин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток методоло-

гії менеджменту відносин із VIP-клієнтами здійснено такими провідними зарубіжними науковцями, як М. Бітнер, Н. Вудкок, К. Гренроос, Ф. Котлер, М. Стоун, В. Цайтамл. Дослідження у цьому науковому напрямі проводили О. Александрова, І. Брітченко, М. Діба, Т. Іванова, С. Ілляшенко, І. Краснов, С. Кубів, А. Нікітін, О. Момот, І. Парасій-Вергуненко, Л. Примостка, Я. Спіцин, О. Христофорова, О. Штейн, Н. Шульга, Л. Шульгіна та ін.

Важливість дослідження цих проблем і недостатній рівень їх висвітлення у наукових публікаціях зумовили актуальність наукового дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування особливостей технології обслуговування й ефективного продажу VIP-клієнтам у сучасних економічних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. За останні роки в банківській практиці поступово склалося розуміння того, що для підвищення стійкості та конкурентоспроможності комерційного банку, а також отримання ним бажаного прибутку необхідно орієнтуватися на власних споживачів, їхні потреби та довгострокові конструктивні зв'язки з ними. Велика кількість вітчизняних банківських установ також позиціонує себе на ринку як клієнтоорієнтовані фінансово-кредитні установи, для яких бажання, запити споживачів і прагнення налагодити з ними тісні довготривалі партнерські відносини є головними передумовами їх ефективного функціонування.

Спрощено еволюцію персонального банківського обслуговування клієнтів у тому вигляді, в якому вона вплинула на розвиток продуктового ряду у вітчизняних банках, О. Александров відображає у вигляді схеми (рис. 1).

Розвиток банківського сервісу в розрізі часових періодів характеризує запити і реакцію на них банківської системи України.

1. VIP banking (1991–2003 рр.). Модель обслуговування, яку використовує більшість банків України. Вимоги клієнта: визначення

статусу (міг визначатися виділеною групою тарифів і гарантіями керівництва банку, виділеними майданчиками обслуговування); безпечне збереження коштів; здійснення поточних платежів; операції кредитування; валютообмінні операції; платіжні картки. Реакція банків на вимоги клієнтів: розроблення і реалізація концепту VIP banking; РКО (розрахунково-касове обслуговування) клієнта; система депозитів (валюти, програми нарахування відсотків); кредитування (бізнес клієнта і його приватні інтереси); набір елітних карт [1, с. 89–90].

2. Private banking (2003–2008 рр.). Принципово нова модель роботи для банків України, впроваджувана низкою банків із 2003 р. Знаходиться на стадії активного становлення. Вимоги клієнта: примноження коштів; потреба в глобальній диверсифікації фінансових заощаджень; послуги зі структурування та захисту капіталу; запити у сфері нефінансового сервісу (ліфестулемент). Реакція банків на вимоги клієнтів: інвестиційні послуги (інвестиційні фонди); консультація і допомога у відкритті рахунків у зарубіжних банках; розвиток взаємодії із зарубіжними Private Bank; реалізація відкритої архітектури; програми конс'єрж-сервісу і програми лояльності [1, с. 90–91].

3. Private banking & wealth management (з 2009 р.). Сучасна модель роботи персонального банківського обслуговування. На початку 2009 р. жоден банк в Україні не пропонував подібне рішення. Вимоги клієнта: примноження коштів; потреба в глобальній диверсифікації фінансових заощаджень; послуги зі структурування та захисту капіталу; безпеку грошей на глобальному рівні; нові інвестиційні ідеї; залучення ресурсів у бізнес. Реакція банків на вимоги клієнтів: інвестиційні послуги; податковий і фінансовий консалтинг; нефінансовий консалтинг; банк як консультант і соінвестор (консалтинг і партнерство в проектах); private equity – партнерство з інвестиційних проектів клієнтів і залучення до

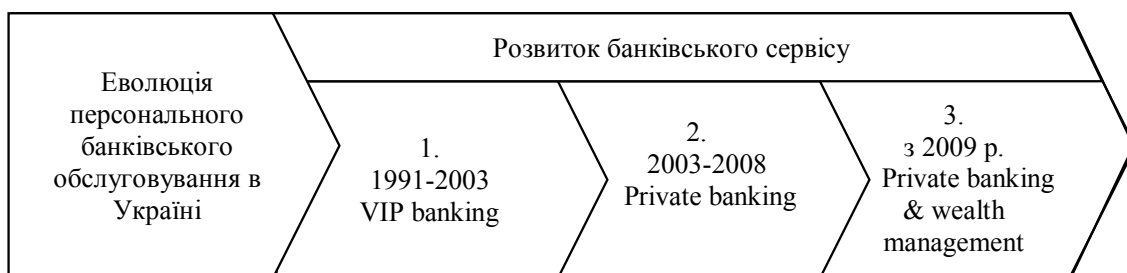


Рис. 1. Еволюція персонального банківського обслуговування в Україні [1, с. 90]

проекту інших клієнтів; М & А (операції злиття і поглинання) [1, с. 91].

На думку О. Александрова, нинішній стан ринку private banking в Україні є поєднанням двох моделей роботи – VIP banking і private banking, і тільки очікується поява пропозицій на рівні повноцінного бізнесу private banking & wealth management. Цю думку зумовлено змінами в бізнесі на глобальному рівні через фінансової кризи 2008–2009 рр. і, як наслідок, змінами у вимогах клієнтів [1, с. 91].

А.М. Мороз описує процедуру реєстрації VIP-клієнтів у такий спосіб: під час зарахування клієнта до категорії VIP йому передається лист, підписаний президентом банку, в якому повідомляється про зміну його статусу, а також набір інформаційно-рекламних матеріалів. Персональний менеджер доводить до відома клієнта перелік одержуваних ним пільг. Надалі в ході обслуговування клієнта йому передаються інформаційні бюлетені, звіти, довідки, рекламні матеріали [6, с. 102].

В українських банках VIP-персон визначають по-різному: в одних VIP-статус присвоюють заможним клієнтам, які співпрацюють із фінансовою установою щонайменше три роки, в інших умови більш лояльні. Деякі банки надають VIP-послуги будь-якому клієнту, який розмістив більше ніж 100 тис. дол., інші – не менш ніж 1 млн. дол. (середня сума по ринку банківських послуг – 200–500 тис. дол.). Мармоль вважає, що дрібні українські фінансові установи у 99% випадків називають VIPами двох-трьох найбільших клієнтів. Зазвичай це люди, тісно пов'язані бізнес-відносинами з власниками або топ-менеджерами банків [5, с. 145].

Корпоративними VIP-клієнтами зазвичай стають великі компанії з великим обігом і залишками на рахунках. Наприклад, щоб стати VIP-клієнтом «ПриватБанку», компанія повинна задовольняти хоча б трьом із таких вимог: споживати широкий комплекс банківських продуктів; мати обсяг реалізації продукції на суму понад 5 млн. дол. на рік, обіг за

поточними рахунками – понад 500 тис. дол. на місяць, експорт на суму понад 5 млн. дол. на рік, середньоденні залишки на рахунках за один календарний місяць – понад 100 тис. дол.; займати монополіне становище в галузі та/або регіоні; досягти високих темпів зростання фінансових показників [5, с. 145].

У ПАТ «КРЕДОБАНК», наприклад, розроблено власний підхід до сегментації VIP-клієнтів (табл. 1).

У процесі роботи з клієнтами кожна банківська установа ставить перед собою дві основні цілі: залучення нових клієнтів та утримання наявних. Пошуку нових покупців послуг необхідно приділяти постійну увагу. Крім того, високий процент постійних клієнтів забезпечує високу стабільність бізнесу і його привабливість для зовнішніх інвестицій.

Надані за програмою private banking послуги можна розділити на три великі блоки:

Інвестиційний блок – розробляється стратегія збільшення капіталів клієнта за рахунок опрацювання програм їх інвестування в різні проекти. Банк розміщує кошти клієнта на ринку цінних паперів у вигляді інвестиційних декларацій, урахуваючи при цьому побажання клієнта про рівень ризику і прибутковості.

Консультаційний блок – здійснення надання клієнтам консалтингових послуг із питань оподаткування та юридичного супроводу угод. Представники банку можуть також проводити з клієнтами консультації з юридичного оформлення великих покупок, входженню в права спадкування, розподілу майна в разі шлюборозлучного процесу. Банк може дати пораду щодо реструктуризації бізнесу клієнта, допомогти йому в пошуку та придбанні предметів мистецтва або антикваріату, і т. п.

Комплементарний блок – пропонуються найнесподіваніші пропозиції за різними партнерськими програмами між банком і різними торговельними і обслуговуючими компаніями. У рамках цих програм VIP-клієнти можуть купувати товари та послуги зі знижкою або отримувати бонуси. Саме у цьому блоці роз-

Таблиця 1

Параметри сегментації VIP-клієнтів ПАТ «КРЕДОБАНК» [7]

Умови сегментації	PREMIUM	PLATINUM
1. Залишок коштів на вкладних або поточних рахунках	екв. 200 000 грн.	екв. 1 000 000 грн.
2. Щомісячні надходження коштів на рахунки	екв. 10 000 грн.	екв. 50 000 грн.
3. Пакет VIP	+	+
4. Одноособове рішення посадових осіб	Рішення Директора ДРК	Рішення Заступника Голови Правління

вивається напрям lifestyle management – спрямування інвестицій у нефінансові активи.

Збір інформації про клієнтів починається із сегментування клієнтів за допомогою поділу їх на різні маркетингові групи. А.В. Нікітін виділяє такі групи інформації про банківських клієнтів, які можуть бути корисними для тих, хто планує стратегію банку: демографічну; географічну; соціологічну; поведінкову; споживчу тощо (табл. 2).

Банківські установи проводять дослідження серед своїх клієнтів для виявлення основних характеристик, способу життя, інтересів, хобі, точки зору тощо. Однак банки іноді проводять дослідження клієнтів без уявлення про те, яка інформація про клієнтів їм необхідна для більш успішного стратегічного планування. Під час дослідження клієнтів повинні передусім визначити, яка інформація зробить розроблення стратегії більш реальним. Наприклад, дослідження могло б фокусуватися на тому, чим керуються клієнти, приймаючи рішення «скористатися послугами саме цього банку». Також дослідження могло б порушити питання про те, яку важливість клієнти надають таким чинникам, як: маркетинг/імідж позикодавця; здатність до прогресу/стабільність; доступність кредиту без спеціального забезпечення; термін боргового зобов'язання; досвід попередніх взаємин; плата за послуги; швидкість обслуговування; доступність (філії, банківські автомати).

Дослідження клієнтів може бути проведено за допомогою комбінування даних опитування та доступної зовнішньої інформації. Воно використовується для того, щоб визна-

чити, як сприймають банк, і отримати відповіді на питання про те, які необхідні послуги.

У сучасній банківській системі однією з ділянок роботи комерційних банків, що динамічно розвивається, є розрахунки. Причини цього – зміцнення господарських зв'язків між суб'єктами ринкової економіки, що недавно сформувалася, поява в різних галузях великих холдингових структур, розвиток у цих структурах нових сучасних технологій управлінського обліку й бюджетування.

Під кожного такого клієнта виділяється персональний працівник банку (так званий VIP-менеджер), який «веде» конкретного клієнта (рідше – групу клієнтів). Фактично VIP-менеджер виконує доручення клієнта, за яким закріплений, наприклад відстежує обіг із рахунків, хід проплат за контрактами, дає консультації щодо найвигіднішого розміщення коштів. Корпоративним VIP-клієнтам банк може «організувати» видачу кредитів під лояльніші відсотки і без розгляду питання про видачу кредиту на кредитному комітеті (тобто в гранично стислі терміни).

До комплексу спеціальних послуг для VIP-клієнтів також входить бюджетування – процес планування майбутніх операцій і оформлення його у вигляді системи взаємопов'язаних бюджетів із контролем над їх виконанням. Система бюджетування – це оперативне планування і контроль над товарно-грошовими потоками підприємства в рамках розробленого бюджету [2, с. 114].

Між VIP-клієнтами і банком існують і «неформальні» стосунки. Компанія-VIP-клієнт може попросити свого VIP-менеджера

Таблиця 2

Критерії сегментації роздрібного банківського ринку за ключовими ознаками [4, с. 55]

Ознаки сегментації	Приклади критеріїв сегментації
Географічні ознаки	країна, регіон, населений пункт (тип, розмір чисельність населення), клімат, щільність населення
Демографічні ознаки	вік, стать, родинний стан, кількість членів сім'ї, раса, національність, покоління (життєвий цикл)
Психографічні ознаки	спосіб життя (консерватори, життєлюбів, естети), стиль життя (молодіжний, спортивний, елітарний, діловий), особистість (звичайні, покупці, новатори, консерватори)
Соціально-економічні ознаки	вид занять (спеціалісти, техніки, менеджери, клерки, торгові агенти тощо), доходи і витрати, житлові умови, освіта, професія, форми заощаджень, соціальний клас
Культурні ознаки	звички, спосіб проведення вільного часу, традиції, цінності, релігія
Параметри поведінки	причини купівлі, статус користувача (не був користувачем, користувався у минулому, потенційний чи регулярний користувач), частота користування продукцією, пошук переваг (ціна, якість обслуговування), міра випадковості купівлі, лояльність, потреба у продукції, готовність до купівлі, емоційне ставлення до продукту

зробити якусь небанківську послугу, скажімо, придбати за безготівковим розрахунком авіаквитки для персоналу компанії.

Фізичних осіб банки відносять до категорії VIP-клієнтів приблизно за тими ж параметрами, що й компанії: великий обсяг депозитів у банку, великі обіги за картковими рахунками, часта купівля великої кількості валюти, дорожніх чеків тощо. Фізичними VIP-клієнтами зазвичай опікується особливий підрозділ банку, основне завдання якого – не допустити, щоб VIP-клієнт «стояв у черзі», а також запропонувати йому пільгові умови та спеціально розроблені банком програми [5, с. 147].

Більшість спеціальних програм для VIP-клієнтів – фізосіб стосується карткових продуктів. Деякі українські банки вже розпочали видачу своїм VIP-клієнтам «елітних» кредитних карток Visa Platinum. Більшість із додаткових можливостей, що надаються власникам таких карток, «звичайним» клієнтам банку просто не потрібні. Так, наприклад, власники «платинових» карток можуть стати учасниками дисконтної програми International Airline Passengers Association (IAPA), що дає змогу отримувати знижки в багатьох країнах світу в готелях, у разі оренди автомобіля, а також доступ у VIP-зали більш як чотирьохсот аеропортів світу [5, с. 147].

Сьогодні в Україні жорсткої конкуренції у VIP-сегменті не існує, оскільки конкуренція зазвичай виникає навколо тих споживачів, до яких продавці мають досить вільний доступ. Незважаючи на те що клієнти можуть, якщо захочуть, обслуговуватися в різних банках, переважно вони мають основний фінансовий «порт приписки». Але про повну відсутність конкуренції говорити не можна. У VIP-клієнтах банкіри дуже зацікавлені, зокрема з огляду на підвищення рентабельності діяльності банку,

оскільки операції вони проводять рідше, ніж масові клієнти, проте в набагато більших обсягах.

Робота з VIP-клієнтами будується як довготривала, з індивідуальним підходом, що вимагає особливої уваги й оперативного реагування на зміни законодавства. Дуже важливим чинником у просуванні послуг VIP-клієнту є особисті контакти керівництва банку з ним. Залучення VIPів неможливе без особистого спілкування (часто неодноразового) з головою і членами правління банку, навіть попри те, що великі клієнти приходять до банку з рекомендаціями, які заслуговують на довіру [3, с. 60–62].

Сьогодні відносини «банк – VIP-клієнт» вийшли на такий рівень, коли клієнт має право ставити перед банком багатоходові завдання: щодо зв'язків із партнерами, оптимізації оподаткування та диверсифікації ризиків ведення свого бізнесу, стратегічного планування бізнесу, схем його фінансування, вирішення питань купівлі сировини і реалізації продукції. При цьому менеджер, який працює з VIP-клієнтом, практично не має права на помилку. Головним завданням будь-якої банківської установи є не тільки залучення VIP-клієнта, а й перетворення його на стратегічного партнера банку.

Висновки з цього дослідження. Отже, сегмент клієнтів із категорією «VIP» становить для банку високу цінність. Задоволення потреб клієнта у вирішенні його фінансових проблем є оцінкою ділових відносин банку з VIP-особою. Для задоволення запитів клієнта пропонується широкий спектр фінансових інструментів із високою якістю обслуговування і професіоналізмом персоналу банку. Результатом такого підходу стане збільшення кількості VIP-клієнтів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Александров А.В. Банковский менеджмент частного крупного капитала: теория и практика Private Banking. Нежин: Аспект-Поліграф, 2014. 289 с.
2. Білошанка В.С., Корчан А.В. Базові основи процесу розробки і впровадження стандартів якості обслуговування клієнтів банку. Стратегія розвитку України. Економіка, соціологія, право. 2013. № 2. С. 1–4.
3. Коваленко В.В., Піддубна В.Г. Методологічні підходи до формування маркетингових стратегій розвитку інноваційної діяльності банків. Майбутнє банкіну: сучасні виклики та перспективи розвитку: зб. матеріалів II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Київ, 15 червня 2017 р.). К.: КНЕУ, 2017. С. 76–79.
4. Маркетинг у банку: навч. посіб. / А.В. Нікітін, Т.Г. Іванова, І.Г. Брітченко, О.М. Момот. К.: КНЕУ, 2010. 475 с.
5. Шляхи підвищення банківської стабільності за рахунок обслуговування VIP-клієнтів / Л.О. Мармуль, К.Ю. Кохацька, М.С. Сисак. Бізнес-навігатор. 2012. № 2(28). С. 145–148.
6. Банківські операції: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / А.М. Мороз та ін.; редкол.: М.І. Диба (гол.) та ін. К.: КНЕУ, 2010. 303 с.
7. Офіційний сайт ПАТ «КРЕДОБАНК». URL: <https://www.kredobank.com.ua/>.

REFERENCES:

1. Alexandrov A.V. Banking management of private capital: The theory and practice of Private Banking / AV Aleksandrov. – Nezhin: Aspect-Polygraph, 2014. – 289 pp.
2. Biloshapka V.S. Basic principles of the process of development and implementation of quality standards for bank customers / V. S. Beloshapka, A. V. Korchan // Strategy of development of Ukraine. Economics, Sociology, Law: Sciences. journ / Redneck: MS Kulik (head ed.) [and others]. – Kyiv: NAU, 2013. – No. 2. – P. 1-4.
3. Kovalenko V.V. Methodological Approaches to the Formation of Marketing Strategies for the Development of Banking Innovative Activities / VV Kovalenko, VG Poddubna // The Future of Banking: Modern Challenges and Development Prospects [Electronic Resource]: Sob. Materials of the II International Scientific and Practical Internet Conference; June 15, 2017, Kyiv. – K.: KNEU, 2017. – 110 p. – P. 76-79.
4. Marketing at the bank: Teaching. manual / AV Nikitin, TG Ivanova, I. G. Britschenko, O. M. Momot. – K.: KNEU, 2010. – 475 p.
5. Marmul L.O. Ways to increase bank stability at the expense of servicing VIP-clients / L.O. Marmul, K.Yu. Kohatska, M.S. Sisak // BUSINESS NAVIGATOR. – 2012. – No. 2 (28). – P. 145-148.
6. Moroz A. M. Banking operations: teaching method. manual for self learn discipline / [A. M. Moroz and others. ; rare: MI Diba (head) and others.]. – K.: KNEU, 2010. – 303 p.
7. Official site of PJSC "KREDOBANK". – Access mode: <https://www.kredobank.com.ua/>