

## РОЗДІЛ 3. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

УДК 336.71

### РАЗВИТИЕ МОДЕЛЕЙ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ БАНКОВ В УКРАИНЕ: СРАВНЕНИЕ МОДЕЛЕЙ PRIVATE BANKING И VIP BANKING

Меркулов Д. А.

Директор Центра регионального менеджмента  
АО «Укрсиббанк»

В статье проводится сравнительный анализ моделей обслуживания состоятельных клиентов банков Украины. Рассмотрены основные элементы моделей Private Banking и VIP Banking; отмечены их общие черты; выделены их преимущества и слабые стороны; определены сферы применения; сформулированы выводы относительно перспектив развития.

**Ключевые слова:** сервисная модель, продуктовый ряд, Private Banking, VIP Banking.

Начиная с 2000 г. количество клиентов в Украине, которые начали задумываться над вопросом «а что же делать с деньгами после того, как квартира/машина/дом уже куплены», постоянно растет. Примерно тогда же клиент в Украине уже обладал знаниями или опытом о том, каким может быть европейский банковский сервис для такого клиента, как он.

Таким образом, на рынке банковских услуг в Украине появился обеспеченный деньгами спрос на услуги нового качественного уровня. Этот спрос требовал адекватного предложения со стороны участников рынка, т.е. построения и развития системы обслуживания клиентов, обладающих высокими доходами и вкладами. Методологической базы, адаптированной к отечественным условиям, и практического опыта для решения этих задач в Украине фактически не существовало. Вместе с тем, в зарубежной экономической науке и практике это направление имеет достаточно долгую и плодотворную историю [1 – 4]. Изучение этой проблематики и освоение практических знаний активно началось в странах постсоветского пространства [5 – 7]. Значительный вклад в создание методологических основ, концептуальных подходов к формированию и развитию системы обслуживания состоятельных клиентов; адаптации зарубежного опыта к отечественным правовым и экономическим условиям, культурно-психологическим особенностям украинского банковского клиента внесли работы украинских исследователей и практиков [8 – 10].

Целью данной работы является критический анализ моделей обслуживания крупных клиентов банка и обобщение опыта реализации моделей

Private Banking и VIP Banking в Украине. В статье рассматриваются следующие вопросы: характеристика основных моделей обслуживания крупных клиентов; особенности, преимущества и недостатки моделей; развитие и интегрирование моделей Private Banking и VIP Banking в Украине.

Новый тип банковского клиента, который к началу нашего века сформировался в Украине и проявился на рынке банковских и, более широко, финансовых услуг определенный спрос характеризовался высоким уровнем, во-первых, доходов и вкладов; во-вторых, финансовой эрудиции и опыта ведения бизнеса в международных масштабах; в-третьих, запросов и потребностей, как в финансовой, так и в потребительской сферах. По отношению к банковским услугам спрос со стороны таких клиентов выражался в двух основных направлениях обслуживания: сервисная модель и продуктовый ряд.

Сервисная модель включала в себя такие элементы (опции) как: отдельный офис и персональный менеджер, который полностью сопровождает операции клиента и членов его семьи.

Продуктовый ряд должен был содержать в себе все обычные банковские услуги, но с дополнительными благами/бонусами и дисконтами (например, более высокими ставками по депозиту, пониженными ставками по кредиту, бесплатные платежные карты), а также продукты и услуги инвестиционного характера, в том числе и на международных финансовых площадках.

Отечественный рынок банковских услуг довольно быстро отреагировали на этот спрос, предоставив соответствующее предложение. Следует сказать о структуре рынка продавцов таких бан-

ковских услуг, сложившейся к тому времени. Всех участников рынка, которые могли или частично уже предоставляли подобные услуги, можно разделить на 2 группы: банки и компании по управлению активами (КУА). Банки могли предоставлять услуги по расчетно-кассовому обслуживанию, депозитным и кредитным операциям. КУА предоставляли инвестиционные услуги через создание фондов доверительного управления. Распространенной практикой прошлых лет (это встречается и в настоящем периоде) было то, что банк являлся акционером КУА и клиент получал «в одном пакете» предложение от банка и от КУА.

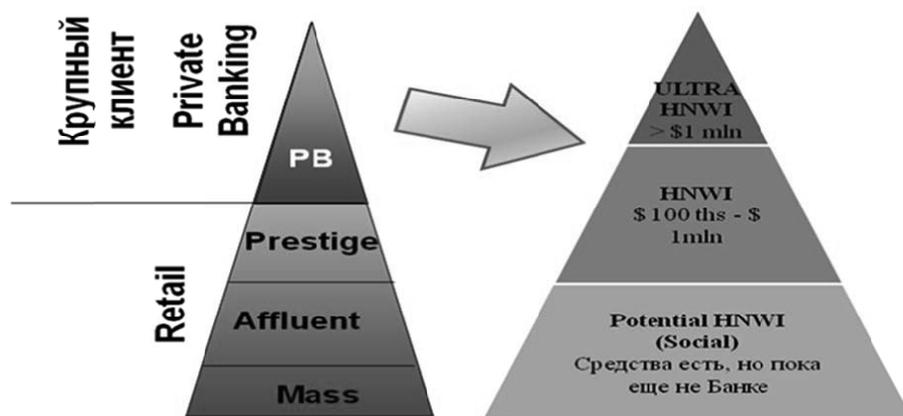


Рис. 1. Сегментация клиентов банка

Еще одним основанием для структурирования является происхождение самого банка. Согласно нему все банки можно было разделить на 2 группы:

1) внутренний/локальный банк, который был основан в большинстве случаев на фундаменте какого-то банка бывшего СССР;

2) структурное подразделение иностранного банка.

Первая группа обычно не имела опыта работы с крупным капиталом на системном уровне, и поиск решений был интуитивным, методом «проб и ошибок». Вторая группа, как правило, такой опыт имела и пыталась адаптировать его под отечественного клиента.

Рынок услуг для состоятельных клиентов быстро развивался, и каждый из описанных выше участников (игроков) искал в нем свою нишу. Можно сказать, что к оптимальному предложению для клиента банки приближались с двух крайних позиций, которые определялись соответствующими представлениями о содержательной и имиджевой сторонах подобных услуг. Одна крайность выражалась в том, что в представлении некоторых игроков клиент должен был получить:

1) обслуживание в специальном вип-офисе, который должен обладать всеми признаками очень респектабельного места для обслуживания состоятельных клиентов;

2) персонального менеджера в режиме 24/7;

3) высокие ставки по депозитам, низкие ставки по кредитам, льготные тарифы по РКО;

4) лояльная кассовая дисциплина: проведение операции без присутствия клиента, кассовые документы подписывались клиентом позднее при визите в банк (задержка могла достигать месяца и более);

5) консьерж-сервис и услуги lifestyle management (в эту категорию может входить все что угодно вплоть до выгула собак клиентов).

Другая крайность была отражением скромных представлений об обслуживании крупных клиентов и находила проявление в следующих основных пунктах стратегии:

1) оборудование кабинета с табличкой «для вип-клиентов» в обычном банковском отделении;

2) выделение одного или двух толковых сотрудников отделения банка, которым вменялось в обязанность обслуживать в первую очередь операции вип-клиентов и при этом, в свободное время, обслуживать обычных клиентов;

3) тарифы и ставки по депозитам/кредитам устанавливались более привлекательными (но не значительно), чем для обычных клиентов (в сети Retail).

В ходе эволюции и клиенты и банки переосмысливали и адаптировали свои поведенческие модели, усиливалась и углублялась сегментация клиентов. В начале развития этого рынка банковских услуг крупным частным клиентом называли физическое лицо, которое удовлетворяет следующим условиям:

1) обладает свободным капиталом в денежной форме в размере не менее эквивалента 100 тыс. дол. США;

2) является членом семьи (родители, супруги, дети) клиента, который удовлетворяет условию 1.

В настоящий момент банки выделяют как минимум три сегмента в розничном секторе (сектор обслуживания «рядовых» клиентов - Retail) в соответствии с типом клиента: массовый (mass), состоятельный (affluent) и престижный (prestige). Среди крупных клиентов также можно выделить 3 сегмента: богатые клиенты (high net worth individuals – HNWI) – от 100 тыс. дол. США до 1 млн. дол. США; потенциально богатые (Potential HNWI) – менее 100 тыс. дол. США и очень богатые (Ultra HNWI) – свыше 1 млн. дол. США (рис. 1).

Для каждого из подсегмента предлагается определенный продуктовый набор по соответствующей цене.

В современном банковском мире есть две основных модели обслуживания крупного клиента:

1) отдельная вертикаль (вертикальная структура подразделений), которая подчиняется, как правило, непосредственно Председателю правления банка;

2) подразделение, которое находится в составе департамента обслуживания физических лиц (Retail) или корпоративных клиентов (Corporate) в зависимости от того, кто является основным каналом привлечения крупных клиентов.

Рассмотрим подробнее данные модели и отметим преимущества и недостатки каждой из них.

### **Отдельная вертикаль**

Как правило, такое подразделение называется Private Banking. Основными элементами системы в этой модели обслуживания клиента являются: вип-центр; операционное сопровождение; продукты; персонал.

*Вип-центр* является обособленным помещением или вообще отдельно стоящим зданием. Доступ в здание имеют только клиенты Private Banking. А для того чтобы стать клиентом такого подразделения необходимо пройти соответствующую процедуру: перед началом сотрудничества банк проверяет историю происхождения капитала клиента и только после этого принимается решение о дальнейшем сотрудничестве.

Внутренняя логистика вип-центра формируется по принципу максимальной конфиденциальности: предусматривается минимальное пересечение клиентов и сотрудников банка, т.е. клиент общается только со своим менеджером и больше вообще никого не видит.

*Операционное сопровождение.* Для Private Banking характерно наличие собственного back-office - вертикали операционной поддержки, т.е. подразделение, которое отражает непосредственно в балансе банка все операции клиента. Как правило, доступ к информации о клиентах Private Banking очень строго ограничен и наличие выделенного back office обусловлено все теми же требованиями конфиденциальности: о клиенте Private Banking знает минимум сотрудников в банке, каждый сотрудник знает только то, что необходимо для выполнения его прямых обязанностей. Также выделенная вертикаль операционного сопровождения позволяет более гибко подходить к запросам клиента, особенно это касается вопросов валютного регулирования.

Еще одним важным моментом операционного сопровождения является управление кассовым узлом: соблюдение кассовой дисциплины, поддержание кассовых остатков в необходимых объемах и купюрности, навыки обработки больших объемов наличности (например, время пересчета и проверки на подлинность 1 млн долларов за 30-35 минут считается хорошим показателем).

*Продуктовый ряд.* Продукты и услуги для крупных клиентов включают в себя весь набор, предоставляемый для сектора Retail с некоторыми бонусами/дисконтами, а также специальные продукты,

предлагаемые только клиентам Private Banking. Например, депозиты банк предлагает всем клиентам и клиентам Retail и клиентам Private Banking, при этом последним будет предоставлена опция в виде прогрессивной процентной ставки при увеличении суммы вклада.

Инвестиционные услуги уже предоставляются исключительно крупным клиентам:

- выбор инвестиционной стратегии;
- управление инвестиционным портфелем;
- управление счётом в ценных бумагах;
- аналитическая поддержка;
- регистрация и управление инвестиционным фондом клиента.

Причина такого «продуктового» разделения сегментов Retail и Private Banking проста: 1) данные услуги востребованы исключительно состоятельными клиентами; 2) данные услуги могут быть предоставлены только узкоспециализированным и высококвалифицированным персоналом.

Отличительной особенностью инвестиционных услуг для клиентов Private Banking является оперирование на международных площадках. Если позволяет законодательство, то Банк самостоятельно предоставляет такие услуги (это в первую очередь относится к «дочкам» крупных международных банков) или заключает партнерские договора с банками-нерезидентами и клиент получает услугу уже от банка-партнера.

Также продуктивное предложение для клиента может содержать и предложение от страховой компании. Сотрудничество страховых компаний и банков организуется по правилам, аналогичным организации сотрудничества КУА и банков.

Довольно распространенным является так называемый «принцип одного окна», когда клиент Private Banking может получить доступ к любому подразделению банка через своего персонального менеджера. В первую очередь это касается клиентов сектора Корпоративного бизнеса. Переплетение интересов может быть очень тесным: например, клиент Private Banking является собственником или топ-менеджером юридического лица, которое, в свою очередь, является действующим (или потенциальным) клиентом сектора Корпоративного бизнеса. В таких случаях у банка есть возможность сделать комплексную оценку сотрудничества с клиентом и предоставить оптимальное решение.

Следует также отметить, как элемент продуктового ряда для клиентов Private Banking, предоставление нефинансовых услуг, к которым в первую очередь относится аналитическая поддержка и предложения от компаний-партнеров (начиная от услуг concierge сервис и заканчивая предложениями филантропических организаций).

*Персонал.* Это наиболее важный и значимый элемент в системе обслуживания клиента, особенно крупного клиента. Требования к персоналу высокие, основными из них являются:

1. квалификация: это должен быть квалифицированный сотрудник с опытом работы с клиентами;

2. доверие: сотрудник должен вызывать доверие. Доверие может быть сформировано на основе общения на профессиональные и не только профессиональные темы. Чем больше будет точек соприкосновения интересов клиента и сотрудника банка, тем быстрее и вероятнее клиент начнет доверять такому сотруднику и, как следствие, увеличивать свой капитал или объемы операций в банке.

Важную роль в формировании эффективного персонала для vip-клиентов играет мотивация. Можно сказать, что широкий кругозор и высокий общий интеллектуальный уровень напрямую связаны с успешностью сотрудника подразделения Private Banking. Это же выступает и мотивационным фактором для многих сотрудников — возможность перманентно получать новые знания, в том числе и от клиентов: многие из них являются профессионалами в своем деле и могут делиться секретами их ремесла.

Финансовая мотивация сотрудников должна быть основана на показателях общей доходности клиентов. Распространенной ошибкой является система премирования (мотивирования) сотрудников за продажу какого-то конкретного продукта или услуги. В этом случае возникает опасность того, что сотрудники стремятся продать исключительно то, за что получают премию, и реально не учитывают интересы клиента.

Наконец, следует отметить также наличие определенного возрастного ценза в этой категории персонала. Возраст в этой области имеет значение: чем старше сотрудник, тем больше у него шансов установить контакт с клиентом. Private Banking — это подразделение для сотрудников «кому за 30».

Модель Private Banking подразумевает закрепление каждого клиента за конкретным менеджером (основным) и еще за одним (резервным). Основную часть времени клиент общается с основным менеджером и при этом он всегда может обратиться к резервному (в случае недоступности основного).

Управление персоналом происходит по принципу формирования ценностей и принципов, в соответствии с которыми сотрудник выбирает для себя соответствующую модель поведения.

Опыт практического использования модели Private Banking позволяет выделить ее основные преимущества и недостатки (табл.1)

#### Подразделение в составе Retail

Основное отличие данной модели от предыдущей заключается в том, что все основные составляющие процесса обслуживания клиента (vip-центр, операционное сопровождение, продуктовый ряд и персонал) используются для обслуживания как крупных клиентов, так и клиентов, близких к ним по заданным параметрам. Такое подразделение часто называют VIP Banking.

*Vip-центр* в данном случае представляет собой отдельную зону обслуживания в крупном отделении Retail, в котором обслуживаются клиенты всех сегментов и в любом случае происходит некоторое (от минимального до полного) пересечение потоков клиентов, т.е. нарушается принцип конфиденциальности.

*Операционное сопровождение* является единым для всех клиентов всех сегментов. Возможна приоритизация проведения отдельных операций для сегмента крупных клиентов, например, покупка валюты в условиях ограниченного предложения. Информация о крупных клиентах доступна всем сотрудникам операционной вертикали, т.к. такая модель подразумевает проведение любой клиентской транзакции любым сотрудником операционной вертикали.

Управление кассовым узлом также осуществляется с учетом операций всех клиентов: крупный клиент может не получить в срок заказанную им сумму средств или не получить требуемую купюрность, в свою очередь крупный клиент своей операцией может остановить поток операций других клиентов (например, пересчет 1 млн. долл США отнимет минимум полчаса у кассира).

*Продуктовый ряд* в данной модели обслуживания клиентов, как правило, является более расширенной версией продуктовой линейки Retail: более привлекательные ценовые условия по депозитам и кредитам, платежные карты более высокого класса, депозитарные ячейки. Инвестиционные и консультационные услуги в этой модели обслуживания либо вообще не представлены, либо значительно скромнее своих аналогов в Private Banking.

*Персонал* также является важным элементом обслуживания клиентов в этой модели, и требования к нему предъявляются также высокие. Квалификация, опыт работы, кругозор, выстраивание партнерских доверительных отношений с клиентами — эти требования аналогичны модели Private Banking. При этом модель поведения сотрудника определяется в основном четкими инструкциями и директивами, и сотрудник в большей степени ориентирован на исполнительскую работу, чем на самостоятельное принятие решений, зона которых в модели Private Banking больше.

Отличие между моделями проявляется также в нагрузке сотрудников: количество клиентов, ко-

Табл. 1

#### Основные преимущества и недостатки модели Private Banking

Преимущества	Недостатки
Высокая доходность бизнеса	Большие начальные капиталовложения в отдельные офисы
Возможность быстрого реагирования на запросы клиента	Длительный период формирования команды менеджеров и установления доверительных отношений с клиентами
Высокий уровень конфиденциальности	Конкуренция (конфликт) с сектором Retail за клиентов

торых сопровождает сотрудник, в данной модели больше, чем в модели Private Banking.

Основные преимущества и недостатки этой модели в сравнении с Private Banking представлены в табл. 2.

Табл. 2

**Основные преимущества и недостатки модели VIP Banking**

Преимущества	Недостатки
Возможность минимизировать издержки при предоставлении услуг клиенту	Низкий (по сравнению с Private Banking) уровень услуг Низкий (по сравнению с Private Banking) уровень конфиденциальности
Возможность обслуживания большого количества клиентов	Отсутствие конфликта (внутренней борьбы) с Retail за клиента

Сферы применения данных моделей обслуживания крупных клиентов разграничиваются следующим образом:

1) Private Banking фокусируется на более крупных клиентах в условиях ограниченного количества обособленных офисов;

2) VIP Banking фокусируется на верхних сегментах Retail и нижних сегментах Private Banking, количество точек предоставления услуги может быть очень большим

Выбор модели обусловлен, с одной стороны, различными предпочтениями клиентов и их запросами, как в части сервиса, так и в части предоставляемых услуг. С другой стороны, не всегда есть критическая масса клиентов, ради которых имеет смысл создавать Private Banking в отдельно взятом регионе.

Управление в данных моделях также имеет специфические черты. В Private Banking точкой приложения основных сил и ресурсов является персонал. Именно развитие, обучение и мотивация персонала является тем фактором, который обеспечивает успех (или неудачу) работы Private Banking. Остальные элементы в виде отдельного офиса, операционного сопровождения и продуктового ряда являются необходимым, но недостаточным, условием. Начиная построение системы Private Banking, необходимо понимать, что обучение (воспитание) качественного сотрудника будет самым долгим процессом из процессов организации всех остальных элементов: построить офис, создать продуктовый ряд, настроить операционное сопровождение).

В модели VIP Banking основным управляемым элементом является операционное сопровождение и продуктовый ряд. Персонал является важным фактором, но не первостепенным. Зона обслуживания клиентов является фактором необходимым, но недостаточным. Ресурсы направляются в разработку продуктов и услуг, которые не требуют личного посещения клиентом банковского отделения.

*Развитие моделей обслуживания крупных клиентов.* Если говорить об эффективности (прибыльности) моделей, то Private Banking является более высокодоходным бизнесом, чем VIP Banking, поэтому увеличение числа клиентов РВ является актуальной задачей. Данную задачу можно решить 1) путем расширения каналов привлечения клиентов или 2) более четко сформировать «ресурсную клиентскую базу». Для реализации этих целей на базе основных моделей обслуживания крупных клиентов возникают гибридные варианты, в которых пытаются сочетать преимущества обеих моделей.

1. Концентрация в одном вип-центре сегментов Private banking и VIP Banking: в данном случае это та же модель VIP Banking только с более высокими сегментами и подходами. В таком подходе взято все самое лучшее от каждой из бизнес-линий.

2. Концентрация в одном центре клиентов сегмента Private Banking и крупных корпоративных клиентов: такой подход позволяет максимизировать кросс-продажи, в результате которых Private Banking получает новых клиентов из числа акционеров и топ-менеджеров клиентов сектора Corporate, точно также как последний находит для себя клиентов в виде компаний, которыми владеют или где работают клиенты Private Banking.

*Выводы.* Богатые возможности развития данного сектора банковских услуг открывают цифровые технологии, усиление которых в процессе обслуживания крупных клиентов будет происходить очень активно в ближайшие годы. Это будет способствовать позитивной тенденции развития данного сектора банковских услуг. Однако существуют основания, которые могут оказывать существенное негативное влияние на этот процесс. К ним относятся, прежде всего, законодательная база и финансовые риски страны. Действующая правовая основа ограничивает услуги по управлению активами только сектором национальной валюты. Таким образом, возможности финансового инжиниринга резко сужаются. В настоящее время услуги по финансовому инжинирингу фактически не предоставляются банками, что значительно ослабляет привлекательность обеих моделей обслуживания крупных клиентов, особенно модели Private Banking, в которой именно услугам по управлению активами уделяется большое внимание. Компенсирующий эту негативное влияние эффект достигается за счет развития сервисной модели, и, таким образом, происходит дрейф в сторону усиления модели VIP Banking.

Оздоровление общего финансово-экономического климата в Украине и снижение финансовых рисков будет способствовать оживлению данного сектора банковских услуг и развитию моделей обслуживания клиентов с полным набором услуг финансового инжиниринга.

**Литература:**

1. Мод Д. Private Banking: Элитное обслуживание частного капитала/Д. Мод, Ф. Молино ; пер. с англ. А. М. Дзюра. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 337 с.
2. Синки Дж. Мл. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. – М Изд-во «Альпина Бизнес Букс», 2006. – 1024 с.
3. Машников М.В. Опыт зарубежных банков по обслуживанию VIP-клиентов.// Банковское обозрение. – 2007. – №4. – С. 9–18.
4. Урусова Л.С. Private banking: история и концепция реализации в России. // Банкир. – 2007. – № 8. – С. 26–31.
5. Бонгартц У. Стратегии банковских услуг по управлению капиталом частных клиентов // Вестник АРБ. – 2004. – № 10. – С. 53–55.
6. Гусев, Алексей. Управление капиталом: состояние и перспективы российского private banking – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2005. – 250 с.
7. Гусев А., Куликов А. Private banking в России. Опыт элитного банковского обслуживания. – М.: Финансист. – 2003. – 204 с.
8. Александров А.В. Private banking в Украине. Опыт становления [Текст]: монография / А. В. Александров. – К.: К.И.С., 2011. – 304 с.
9. Александров А.В. Банківський менеджмент великого приватного капіталу (теоретично – методологічні засади дослідження і практика Private Banking & Wealth Management)// Соціальна економіка. – 2015. – № 1. – С.95–117.
10. Дудко В. VIP-обслуговування [Текст]/ В.Дудко // Банківський менеджмент. – 2010. – №7. – С. 19–23.

**РОЗВИТОК МОДЕЛЕЙ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ БАНКІВ В УКРАЇНІ:  
ПОРІВНЯННЯ МОДЕЛЕЙ ПРИВАТНОГО БАНКІВСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ  
ТА ВІП-БАНКІНГУ**

**Меркулов Д. А.**

Директор Центру регіонального менеджменту  
АТ «Укрсиббанк»

У статті проводиться порівняльний аналіз моделей обслуговування заможних клієнтів банків України. Розглянуто основні елементи моделей Private Banking і VIP Banking; відмічені їх загальні риси; виділені їх переваги та слабкі сторони; визначені сфери застосування; сформульовані висновки щодо перспектив розвитку.

**Ключові слова:** сервісна модель, продуктовий ряд, Private Banking, VIP Banking.

**DEVELOPMENT OF BANK CLIENT SERVICE MODELS IN UKRAINE:  
THE COMPARISON OF PRIVATE BANKING AND VIP BANKING**

**Merkulov D.**

Director of Regional Management Centre  
UkrSibbank

The comparative analysis of bank client service models in Ukraine is presented in the article. The basic elements of Private Banking and VIP Banking are considered; their main features are marked, advantages and shortcomings are discussed; conclusion about improvement of this models and their implementation in Ukraine are presented.

**Key words:** service model, product line, Private Banking, VIP Banking

*Надійшла до редакції 28 жовтня 2015 р.*