

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

Кафедра фінансових технологій і підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Розвиток преміального банківського обслуговування у сучасних умовах

(тема кваліфікаційної роботи бакалавра)

спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Студента (ки) Біди Олександра Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

групи Фз-81к

(шифр групи)

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____

(підпис)

О.С. Біда
(ініціали та прізвище здобувача)

Керівник ст.викладач, к.е.н.
(посада, науковий ступінь)

(підпис)

О.В. Циганенко
(ініціали, прізвище)

Суми 2022

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи бакалавра

на тему:

«РОЗВИТОК ПРЕМІАЛЬНОГО БАНКІВСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ У
СУЧАСНИХ УМОВАХ»

(назва кваліфікаційної роботи)

Біда Олександр Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Максимальна гнучкість комерційних банків щодо задоволення потреб споживачів є передумовою потенційного зростання їх доходів, іміджу та довіри до них. Наявність преміального банківського обслуговування гарантує постійну частку доходу. Обслуговування преміального клієнта потребує від банку максимальної віддачі. Це поєднання індивідуального сервісу, високих технологій та віддалених каналів обслуговування, а також широка лінійка продуктів та послуг. На цій основі банк розвиває відносини із заможними клієнтами, що потребує знання про потреби кожного клієнта.

Мета кваліфікаційної роботи - вивчення проблем розвитку преміального банківського обслуговування та шляхів його вдосконалення в сучасних умовах.

Об'єкт дослідження – банківська діяльність, пов'язана з обслуговуванням преміум-сегменту.

Предмет дослідження – розвиток преміального обслуговування комерційних банках України

Основний результат роботи. Виявлено основні проблеми та перспективи розвитку преміального банківського обслуговування комерційних банках.

Ключові слова: БАНК, ПРЕМІАЛЬНЕ БАНКІВСЬКЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ, БАНКІВСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, РОЗВИТОК.

Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 51 сторінці, з яких список використаних джерел із 36 найменувань. Робота містить 8 таблиць, 5 рисунків.

Рік захисту роботи – 2022рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра фінансових технологій і підприємництва

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри, д.е.н., проф.

_____ Лариса ГРИЦЕНКО

(підпис)

«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи бакалавра

Студент(-ка) групи Фз-81к інституту (центру) _____
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

_____ Біда Олександр Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Тема роботи Розвиток преміального банківського обслуговування у сучасних умовах

затверджена наказом по СумДУ № ___ від «__» _____ 20__ року.

Термін подання студентом завершеної роботи «__» _____ 20__ року.

Вихідні дані до роботи: нормативні й законодавчі акти, матеріали статистичної звітності, інструкції та положення, матеріали монографій, періодичних видань, підручників і навчальних посібників, дані фінансової звітності суб'єктів господарювання, організацій та установ тощо.

Зміст основної частини роботи (перелік питань для розроблення):

- вивчити теоретичні основи преміального банківського обслуговування;
- розглянути зарубіжний досвід преміального банківського обслуговування;
- провести аналіз товарів та послуг преміального банківського обслуговування;
- провести аналіз ринку преміального банківського обслуговування в Україні;
- запропонувати шляхи вдосконалення преміального банківського обслуговування.

Дата видачі завдання: «_____» _____ 20__ р.

Керівник кваліфікаційної роботи: _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

Завдання прийнято до виконання «__» _____ 20__ р. _____
(підпис) (ініціали, прізвище студента)

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП.....	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРЕМІАЛЬНОГО БАНКІВСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ.....	8
1.1 Сутність та характеристика преміального банківського обслуговування.....	8
1.2 Зарубіжний досвід преміального банківського обслуговування...	16
2 ОРГАНІЗАЦІЯ ПРЕМІАЛЬНОГО БАНКІВСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ У КОМЕРЦІЙНОМУ БАНКУ АТ «АЛЬФА- БАНК».....	21
2.1 Загальна характеристика комерційного банку АТ «Альфа-банк»..	21
2.2 Організація преміального банківського обслуговування у АТ «Альфа-банк».....	28
3 ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРЕМІАЛЬНОГО БАНКІВСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ УКРАЇНИ.....	35
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

ВСТУП

У сучасному світі, який швидко змінюється, представникам будь-якого бізнесу важливо не просто знати, хто є споживачем їхніх послуг, а й бути в курсі постійних змін. Такий складний бізнес, як приватне банківське обслуговування – не виняток. Протягом останнього десятиліття традиційна модель сегментації клієнта щодо його фінансового стану значно розвинулась.

Відповідно до класичної моделі сегментації клієнтів банку місце клієнта визначається відповідно до величини його рахунку. Сьогодні подібна сегментація, що базується на розмірі стану, який не завжди відповідає реальному стану справ. Адже клієнт насправді має право вибирати клас обслуговування, і не завжди його вибір точно збігається з його фінансовими характеристиками.

У той же час для банку наявність преміального банківського обслуговування гарантує постійну частку доходу. Адже за статистикою преміальні клієнти формують до 40–60% доходів роздрібного обслуговування банків. При цьому навіть у кризу доходи цього сегменту клієнтів не знижуються. До того ж сегмент преміального банківського обслуговування постійно є лідером різних нововведень, «приміряючи» на себе ІТ-новинки і найчастіше є ініціатором інновацій. У сегменті преміального банкінгу технологічний аспект має особливе значення. Обслуговування преміального клієнта потребує від банку максимальної віддачі. Це поєднання індивідуального сервісу, високих технологій та віддалених каналів обслуговування, а також широка лінійка продуктів та послуг. На цій основі банк розвиває відносини із заможними клієнтами, потрібне знання потреб кожного клієнта.

Проблеми вдосконалення надання банківських послуг, особливості їх формування в сучасних умовах як основи підвищення конкурентоспроможності банку розглядаються в роботах: Амблера Т., Гомоли А., Гусєва А.І., Капран В., Масленченкова Ю., Коллінза Т., Рєппа С. Примостки Л., Логошняк Е, Давиденко Н., Чорного Р. та ін.

Актуальність обраної теми зумовлена високою практичною значимістю аналізу організації обслуговування преміального банківського обслуговування.

Метою дослідження є вивчення проблем розвитку преміального банківського обслуговування та шляхів його вдосконалення в сучасних умовах.

Об'єкт дослідження – банківська діяльність, пов'язана з обслуговуванням преміум-сегменту.

Предмет дослідження – розвиток преміального обслуговування комерційних банках України.

Відповідно до зазначеної мети поставлені такі завдання:

- вивчити теоретичні основи преміального банківського обслуговування;
- розглянути зарубіжний досвід преміального банківського обслуговування;
- провести аналіз товарів та послуг преміального банківського обслуговування;
- провести аналіз ринку преміального банківського обслуговування в Україні;
- запропонувати шляхи вдосконалення преміального банківського обслуговування.

Методи дослідження : метод наукового абстрагування, синтезу, порівняння та ін.

Інформаційна база дослідження це підручники, посібники, наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників у сфері преміального банківського обслуговування, періодична література, аналітичні й статистичні дані комерційних банків та дані мережі Інтернет

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРЕМІАЛЬНОГО БАНКІВСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

1.1 Сутність та характеристика преміального банківського обслуговування

Під банківським обслуговуванням розуміється діяльність працівників банку, яка здійснюється у вигляді банківських операцій із метою надання клієнту різних банківських послуг.

Банківські операції, що здійснюються у процесі обслуговування фізичних осіб, класифікуються за двома пов'язаними між собою ознаками – ступенем важливості та економічним змістом (рисунок 1.1).

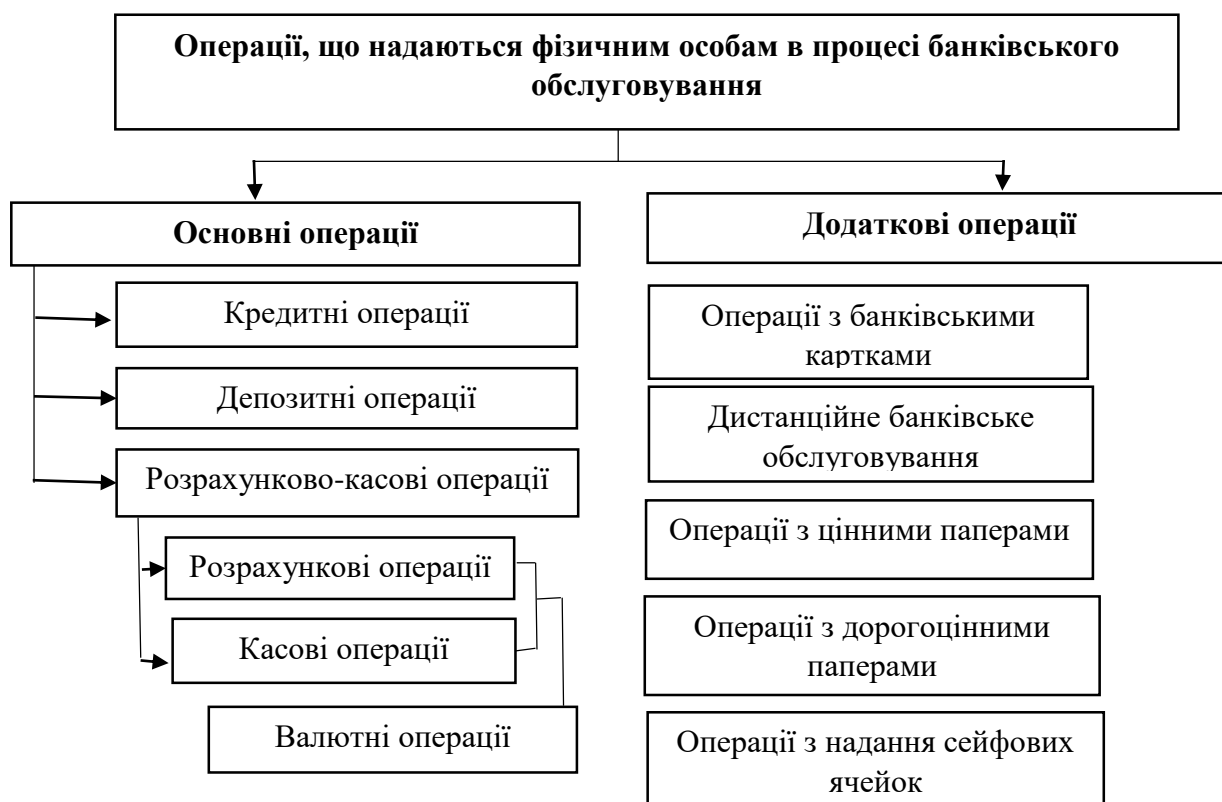


Рисунок 1.1 - Класифікація банківських операцій, що надаються фізичним особам у процесі банківського обслуговування

За ступенем важливості банківські операції поділяються на основні та додаткові. Так, основні операції є найбільш значущі і відбивають специфіку

банку операції. Додаткові операції є скоріше допоміжними або навіть альтернативними по відношенню до основних та служать переважно для розширення клієнтської бази. У свою чергу, в межах основних та додаткових операцій класифікуються за економічним змістом. Організація банківського обслуговування фізичних осіб у комерційному банку, виходячи із суті представленого вище визначення досліджуваного поняття, може бути досліджена на основі процесного підходу, що полягає у розгляді будь-якого явища у вигляді безперервного процесу або циклу.

У процесі банківського обслуговування клієнтів – фізичних осіб доцільно виділити п'ять послідовних етапів [6]:

- залучення клієнтів на обслуговування до банку;
- вибір клієнтом напряму банківського обслуговування;
- ідентифікація клієнта;
- надання клієнту банківської послуги за обраним напрямом;
- завершення банківського обслуговування.

У банківській сфері, як і звичайному житті, існує поділ. Банки поділяють своїх клієнтів за сегментами споживання банківських продуктів. На масовий сегмент ринку припадає 70-80% загальної маси клієнтів, а решту становить преміальне банківське обслуговування.

Одним з перспективних сегментів цього ринку є преміальне банківське обслуговування, яке з'явилося в Україні не так давно. У порівнянні з 2019 р кількість людей, що мають доступ до преміум-обслуговування, зросла більш ніж на 60% [9].

Преміальне банківське обслуговування – вид банківського обслуговування, коли клієнту пропонується співробітництво на вигідніших та комфортніших умовах із додатковими привілеями. Клієнтам у такому каналі є преміальні карти, виділена телефонна лінія, клієнтський менеджер (є спрощені пакети без менеджера), доступ до стандартизованих інвестиційних продуктів. Перехід на рівень Private Banking насамперед відкриває доступ до

індивідуальних рішень щодо розміщення капіталу, а також до небанківських сервісів, у яких банк виступає як «єдине вікно» для клієнта.

Крім того, преміум-обслуговування передбачає велику довіру між клієнтом та обслуговуючим менеджером.

Клієнтам, які мають більш високий рівень доходів і розміщують вільні кошти в банках, фінансові організації готові запропонувати вищий стандарт обслуговування. Такі клієнти належать до розряду преміальних. Їм доступні послуги, які пересічному масовому споживачеві банки не надають. До подібних послуг відносяться, наприклад, підвищений cash-back картами, безкоштовний доступ до залів аеропортів з підвищеним рівнем комфорту, страхування на період туристичних подорожей, персональне обслуговування в банківських офісах.

Особливістю обслуговування преміальних клієнтів слід вважати наявність потреби у класичних банківських послугах та інвестиційному плануванні, а й у додаткових послугах, зокрема нефінансового характеру.

Додаткові привілеї-сервіси, що входять до пакетів преміального обслуговування, більшою мірою є маркетинговим ходом і не становлять для банку будь-яких істотних витрат у порівнянні з ціною залучення нового клієнта. Як правило, це страхування, послуги бізнес-залів у терміналах аеропортів та залізничних вокзалів, таксі та інформаційні сервіси у галузі фінансів. На додаток до цього можуть надаватись послуги з підготовки податкових декларацій, повідомлень тощо. Розквіт преміум-обслуговування в українській банківській сфері прийшов за останні 10 років, коли великі солідні банки (ВТБ, Ощадбанк, Райффайзенбанк, Альфа-Банк) надали нові продукти. Деякі «фішки» преміум-сервісу були запозичені у Заході, де цей напрямок розвинений надзвичайно сильно. На сьогоднішній день вітчизняні кредитори прагнуть впроваджувати новітні технології, які здатні підтримувати баланс між вигідною пропозицією та отриманням добрих доходів. Наведемо особливості преміум-обслуговування [29]:

- преміум-клієнти формують до 60% прибутку від роздрібного бізнесу;

- сегмент перебуває у стадії формування та розвитку;
- обслуговування відбувається у персонального менеджера;
- виділена зона підвищеного комфорту для клієнтів;
- окрема телефонна лінія для швидшого вирішення питань та проблем;
- персональна допомога у плануванні фінансів клієнта;
- вклади та кредити на особливих умовах;
- доступність до інвестиційних фінансових інструментів;
- програма привілеїв, знижок;
- небанківські послуги (юридична підтримка, програми для туристів, підвищені бонуси за покупки, доступ до ВІП-залів аеропортів та ін.), програми лояльності, сервісні привілеї.

Таким чином, найбільш привабливі критерії для клієнта, який має намір приєднатися до преміум-обслуговування, полягають у наявності додаткових опцій, недоступних для масового сегмента, але дешевших за private-обслуговування.

Це стосується підвищених ставок за вкладами, нарахування відсотків на залишок за картками, можливість користуватися картками високого рівня на безоплатній основі (за наявності залишку), або на платній основі, можливість знімати кошти без комісії в інших банкоматах або екстреного зняття за кордоном, наприклад, у разі втрати картки, пільговий конверсійний курс для обміну валюти, підвищений cash-back, страховка для тих, хто виїжджає за кордон, грошові перекази на пільгових умовах.

Сегмент преміального обслуговування в Україні вважається наймолодшим. Premium Banking є проміжною ланкою між обслуговуванням масового клієнта та підрозділом Private Banking.

У процесі сегментації клієнтської бази банки виділяють так званий сегмент Affluent, який за доходами дещо вищий, порівняно з масовим, але ще не «дотягує» до рівня Private Banking, і пропонують клієнтам цього сегмента заохочення у вигляді преміального обслуговування.

Преміальне банківське обслуговування – це середній рівень між масовою часткою споживачів та vip-клієнтами. Преміальне обслуговування має на увазі співпрацю з банком на більш вигідних та комфортних умовах, з урахуванням надання додаткових привілеїв та пільг. Проте варто врахувати, що з дорослішання ринку преміального обслуговування більшість банків переглядатимуть принципи сегментування клієнтів. Банки виділятимуть в окремі категорії тих клієнтів, які справді можуть претендувати на преміальне банківське обслуговування і тих, хто може бути преміальним клієнтом лише в перспективі.

Наприклад, у певний період своєї праці клієнт починає отримувати досить високий дохід, показує хороші обороти по карті, оформляє іпотеку. Сьогодні для багатьох банків такий клієнт уже потрапляє до преміального каналу обслуговування.

Однак, з погляду життєвого циклу, він не має накопичень і при більш уважному розгляді повинен потрапляти лише в сегмент Pre-Affluent, який передує сегменту Affluent, що передбачає насамперед наявність вільних коштів, якими банк може керувати в межах преміального банківського обслуговування. У такому разі облік обороту по карті, підтримка карткових залишків, наявність іпотеки від певної суми будуть лише індикаторами того, що в майбутньому зі збільшенням накопичень клієнт може повноцінно перейти в цільовий сегмент Affluent. А оскільки за статистикою річний дохід клієнта сегмента Pre-Affluent, як правило, має тенденцію до збільшення і, у певний момент, клієнт природно «доростає» до преміального обслуговування, то для банку важливо просто не втратити даного клієнта.

Дуже часто саме страх втратити привабливого клієнта змушує банки пропонувати преміальне обслуговування якомога скоріше.

Pre-affluent – ранній етап розвитку клієнта Affluent. Клієнти даного сегмента привабливі для банків, адже прибутковість у сегменті вища, ніж у масовому сегменті, а за ємністю він значно перевищує сегмент Affluent. У зарубіжній практиці таких клієнтів називають HENRY — High Earners, Not Rich Yet (багато заробляють, але не розбагатіли).

Банки не готові надавати повноцінне преміальне обслуговування таким клієнтам, проте зацікавлені в тому, щоб залучати їх та утримувати, оскільки бачать потенціал для зростання до повноцінного affluent-сегменту в майбутньому.

Далі розглянемо, які принципи побудови моделі обслуговування Premium/Premium Light існують на даний момент (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Принципи побудови моделі обслуговування Premium / Premium Light

Premium banking – сегмент affluent	
Що входить?	Опис моделі обслуговування
1. Повноцінне преміальне обслуговування через персонального менеджера та цифрові канали 2. Фінансові послуги банку за вигідними тарифами 3. Максимально можливий список привілеїв	Класична модель преміального обслуговування, орієнтована на залучення високоприбуткових клієнтів.
Premium light – сегмент pre-affluent / HENRY	
Що входить?	Опис моделі обслуговування
Формат 1 - цифровий 1. Повноцінне преміальне обслуговування через цифрові канали та у виділених зонах 2. Фінансові послуги банку за менш вигідними тарифами 3. Обмежений перелік привілеїв	Банк пропонує повноцінне преміальне обслуговування, компенсуючи нижчий дохід на клієнта відсутністю персонального менеджера
Формат 2 – дистанційний менеджер 1. Повноцінне преміальне обслуговування через цифрові канали та через зв'язок з менеджером 2. Фінансові послуги банку за менш вигідними тарифами 3. Обмежений перелік привілеїв	Дистанційний менеджер може одночасно обслуговувати більшу кількість клієнтів, компенсуючи нижчий дохід на клієнта.
Формат 3 – скорочений 1. Повноцінне преміальне обслуговування через персонального менеджера та цифрові канали 2. Фінансові послуги банку за найменш вигідними тарифами 3. Привілеї практично відсутні	Клієнт отримує повноцінне обслуговування у персонального менеджера, але обслуговується за найменш вигідними тарифами з обмеженим набором привілеїв.

75% клієнтів premium banking зазначали у інтерв'ю, що головна причина звернення до персонального менеджера – неможливість виконати необхідну операцію у цифрових каналах банку.

Вибір оптимального формату обслуговування для попереднього виходу клієнтів повинен спиратися на якість цифрових каналів. Більшість клієнтів взагалі не потребують регулярного контакту з персональним менеджером, якщо можуть вирішувати повсякденні запити самостійно.

Цільовий сегмент для Premium Banking - сегмент affluent (з капіталом від 1 до 3 млн грн) Frank RG оцінила в 858 тисяч людей. За 2019 рік кількість таких клієнтів зросла майже на 4%. Кількість відкритих рахунків у преміальних програмах знизилася у 2019 році на 4%, на 1,5 п.п. зросла частка клієнтів із капіталом понад 1,5 млн грн - до 9,9%. Цей сегмент акумулює 25% фінансового капіталу, розміщеного всередині країни.

Майже 70% клієнтів Premium Banking розміщують у банку менше 1 млн грн. – це клієнти, яким є преміальне обслуговування за іншими критеріями – розмір кредиту, обсяг щомісячних транзакцій, або клієнти, що обслуговуються за комісію. За рахунок зниження кількості таких клієнтів у 2019 році знизилася загальна кількість преміальних рахунків – спрацьовує тренд на оздоровлення клієнтської бази.

Сегмент Pre-affluent акумулює близько 25%. Сегмент Pre-affluent привабливий для банків: він прибутковіший, ніж масовий, а його ємність значно перевищує Affluent. Клієнти Pre-affluent зазвичай отримують високий дохід, показують хороші обороти за картою, мають кредити, іпотеку і можуть мати незначні накопичення. Зазвичай клієнтська база при розподілі за доходом виглядає як піраміда: чим заможніший сегмент — тим менше у ньому клієнтів. Клієнти цього сегмента мають стабільний прибуток від 100 тис. грн. на місяць і великі накопичення - від 1 млн. грн. Зазвичай такі клієнти висувають високі вимоги до рівня банківського сервісу та конфіденційності в обслуговуванні, мобільні, регулярно вивчають пропозиції банків та інших фінансових організацій та намагаються отримувати максимальну вигоду із взаємодії з банком. Представників цієї категорії виділяє досить високий рівень фінансової грамотності, а також бажання як зберегти свої кошти, а й примножити їх. Можна

зазначити, що за своєю фінансовою поведінкою клієнти Mass Affluent ближчі до клієнтів Private Banking, ніж до звичайного середнього сегменту.

Premium Banking пропонує обслуговування не тільки клієнтам з певними розмірами залишків, але також клієнтам, що підходять за іншими критеріями – вищий дохід, витрати на картку, кредити (сегмент HENRY).

Близько 70% преміальних клієнтів розміщують у банку не більше 1,4 млн грн. та формують не більше 11% сумарного капіталу Premium Banking. Клієнти HENRY відрізняються за поведінкою та вимогами до банківського обслуговування: їм важливіше digital-сервіс, умови кредитів та кредитних карток, менш важлива надійність та умови розміщення коштів. Тільки 14,2% HENRY інвестують (проти 39,3% Affluent) на 12,6% свого капіталу (проти 19,3% Affluent).

Клієнти різних сегментів – HENRY та Affluent відрізняються за своїми поведінковими особливостями. Як правило, вони різного віку, ведуть відмінний спосіб життя, мають різні звички та потреби у банківських продуктах та послугах. Рівень доходу у клієнтів можна порівняти. Однак, у той час як клієнти Affluent мають накопичення і потребують послуги консультування з управління капіталом, HENRY більше витрачають, беруть кредити і можуть потребувати хіба що послуги фінансового планування з метою почати накопичувати кошти (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Характеристика сегмента HENRY та Affluent

	HENRY (high earners, not rich yet)	Affluent
Вік	До 35 років: міленіали	Після 35 років: покоління X, бебі-бумери
Дохід на місяць	В Україні від \$3,5 тис. За кордоном (для порівняння) від \$8 тис.	В Україні від \$3,5 тис. За кордоном (для порівняння) від \$8 тис.
Заощадження	Ні/невеликі - трохи більше річного доходу. Потребують послуги фінансового планування.	У розмірі річного доходу та більше. Потребують послуги з управління капіталом.
Work & life balance	Багато працюють, часто понаднормово, націлені на кар'єрне зростання, зростання доходу. Відкрили/збираються відкрити свою справу.	Багато чи помірковано працюють, з'являється вільний час, націлені на здоровий спосіб життя, відпочинок із сім'єю. Працюють на керівних позиціях/власники бізнесу.

Продовження таблиці 1.2

Сімейний стан	Частіше не в шлюбі/у шлюбі, є маленькі діти	Найчастіше у шлюбі, є діти
Витрати	Високі щоденні витрати на підтримку необхідного рівня життя. Наявність кредитів, іпотека.	Високі та середні щоденні витрати. Можуть накопичувати. Частіше немає особистих кредитів.

Більшість преміальних клієнтів (85,5%) мають послуги держбанків. Більшість капіталу в сегменті Premium Banking теж сконцентрована в держбанках — 72,6% [11].

Цифровізація банківського сервісу активно проникає у сегмент заможних клієнтів. Успішність преміального сервісу залежатиме від спроможності банків правильно вибудувати сервісні процеси, оптимізувати витрати за рахунок цифрової оптимізації, а також підвищити прибутковість за рахунок залучення клієнтів в інвестиції та додаткові небанківські послуги в межах побудови екосистеми. У той же час, хоч би як сегментували преміальних клієнтів, пропозиція від банків будуватиметься виходячи з наступного продуктового набору: депозити з підвищеною процентною ставкою, інвестиції в цінні папери (самостійно клієнтом — послуга брокерського обслуговування або через керуючу компанію — послуга довірчого управління). Банкам слід чіткіше розділяти потенційних клієнтів по сегментах, щоб розуміти, яке обслуговування надавати у кожному конкретному випадку, тому що на даний момент преміальний сегмент в Україні розмитий, і до нього потрапляють різнопрофільні клієнти: як власники капіталів, які звертаються до банку з метою їх зберегти, так і клієнти з високим рівнем доходів, які більше витрачають, ніж зберігають. І, відповідно, вони мають обслуговуватись на різних рівнях.

1.2 Зарубіжний досвід преміального банківського обслуговування

Світова практика преміального обслуговування передбачає персональний, на відміну від масового сегмента, сервіс для значущого клієнта, який доповнюється покращеними умовами щодо банківських продуктів та наданням

небанківських привілеїв, таких як консьєрж-сервіс, привілеї у подорожах, знижки.

На відміну від сервісу Private Banking, в умовах надання якого комплексна робота з клієнтом, з його капіталом та бізнесом, що включає індивідуальне опрацювання з фінансових, інвестиційних, страхових, юридичних та податкових питань, у пропозиції Premium Banking входять покращені, стандартизовані сервіси.

Перед персональним менеджером сегмента Premium Banking не ставиться завдання пошуку будь-яких індивідуальних рішень для клієнта, він є лише зручним «навігатором», що дозволяє швидко та зручно знайти найкраще рішення із заздалегідь підготовлених.

Наприклад, Premium Banking передбачає підвищену ставку за депозитами та покращені умови конвертації валюти, однак умови заздалегідь визначені, а можливість змінити їх в індивідуальному порядку відсутня. І, хоча персональний менеджер бере на себе функцію фінансового радника, допомагаючи клієнту якнайкраще розмістити його кошти, набір пропонованих інвестиційних інструментів обмежений, а продукти вже добре «запаковані», і клієнту залишається лише вибрати оптимальне поєднання.

Фактично розвиток цього бізнесу в країнах Євросоюзу, США, Канаді та Австралії почався з того моменту, коли у роздрібних клієнтів виникла потреба грамотного вибору серед різноманіття пенсійних планів та інвестиційних інструментів. У цей момент виникла потреба звертатися не лише до сертифікованих спеціалістів з особистого фінансового планування, а й до банків, які стали активно впроваджувати цю послугу у свій продуктивний ряд [12].

Найбільш успішна реалізація цього підходу, що заклала певні стандарти цього напрямку, була проведена у таких провідних фінансових інституціях, як U.S. Bank та HSBC.

У U.S. Bank (або Bank of America, а точніше – Merrill Lynch, який став частиною Bank of America) створено спеціальний центр фінансового консультування (Financial Advisory Center).

Ще до створення центру у межах особистого фінансового планування клієнту підбирався оптимальний пакет товарів банку: кредити, зокрема карти, поточні рахунки, інвестиції на фондовий ринок через відкриття брокерського рахунки, депозити.

І зараз для кожної фінансової мети клієнта пропонується комплексне рішення, яке складається з різноманітних фінансових продуктів.

У Канаді банк HSBC ще до кризи розпочав перехід на нову модель у своєму підрозділі HSBC Securities. Брокерський підрозділ банку HSBC запровадив програмне забезпечення для створення інвестиційної стратегії клієнтів із прицілом на довгострокові цілі. У стратегії використовуються не лише рекомендації щодо цінних паперів та взаємних фондів, а й програми довгострокового страхування життя. Саме використання комплексного підходу допомогло клієнтським менеджерам HSBC Securities успішно продавати не лише знайомі інвестиційні продукти, а й програми страхування життя, оскільки в рамках комплексного підходу до оцінки ситуації клієнта вони змогли краще зрозуміти роль та цінність цього фінансового продукту, нового для них.

Завдяки зміні підходу до обслуговування клієнтів брокерський підрозділ банку зміг пропонувати клієнтам ширший асортимент фінансових продуктів, у тому числі не властивих йому (страхування життя). Банк не зупинився на цьому та продовжив впровадження у межах програми HSBC Premier (обслуговування забезпечених клієнтів). Тепер для обслуговування клієнтів Premium використовуються:

- анкета на ризик-профіль;
- комбінація класів активів (у межах наперед заданих комбінацій);
- альтернативні варіанти інвестиційних стратегій;
- калькулятори розрахунку потреби у пенсійних накопиченнях, страховому покритті, варіантах погашення кредиту та ін.

У наступні роки банк HSBC продовжив впровадження такого підходу в межах HSBC Global Asset Management вже для заможних та надспроможних клієнтів, і тепер для обслуговування будь-якого клієнта використовуються:

- комбінація класів активів (розширений асортимент);
- розрахунки пенсійних планів;
- облік оподаткування;
- загальний портфель на сім'ю та різні портфелі для кожного члена сім'ї;
- необмежений портфель цінних паперів, його ведення як онлайн;
- глибша анкета на ризик-профіль;
- калькулятори розрахунку потреби у пенсійних накопиченнях, страховому покритті, варіантах погашення кредиту та ін. [13].

Важливо відзначити, що використання такого підходу продиктовано не лише конкуренцією, що зросла, а й вимогами часу.

В умовах насичення ринку за окремими видами послуг утруднена цінова конкуренція комерційних банків із державними банками та більш спеціалізованими фінансовими інститутами. Доводиться використовувати різні нецінові переваги, наприклад, більш сегментовану клієнтську пропозицію для молоді, пенсіонерів, молодих сімей, представників певних галузей із зарплатних проектів.

У такі послуги включаються додаткові, часто безкоштовні, опції (платіжна карта в подарунок, партнерські знижкові програми з нефінансовими організаціями, спеціальні подарунки, починаючи від ручки та закінчуючи квитками на концерти та футбольні матчі тощо), а також створюються комплексні пакети послуг: "карта + кредитна лінія + депозит", "купівля ПФУ + відкриття рахунку на пільгових умовах" тощо.

Сьогодні загальна частка людей із фінансовим капіталом від \$100 тис. до \$1 млн становить 8,7% населення світу за оцінками Credit Suisse. За останній рік зростання частки цієї групи становило 0,8 п.п. Загальний обсяг капіталу цієї групи також зріс - з \$114,4 трлн до \$124,7 трлн. При цьому частка капіталу знизилася на 0,4 п.п – з 39,7% до 39,3% [13].

Інша група людей із фінансовим капіталом від \$10 тис. до \$100 тис., яка також може обслуговуватися в Premium Banking, приросла обсягом на 5,3 п.п. та

становить 26,6% населення. Загальний розмір капіталу цієї групи також значно зріс і становить \$44,2 трлн. Частка капіталу зросла на 2,3 п.п. - з 11,6% до 13,9%.

За оцінками Credit Suisse, частка клієнтів, обсяг добробуту яких становить від \$10 до \$1 млн, становить 35,3% світового населення. При цьому ці клієнти контролюють 53,1% від загального світового стану. За останній рік частка населення в сегменті Affluent від усього населення збільшилася з 7,9 до 8,7%. У сегменті Pre-affluent ця частка також збільшилася з 21,3% до 26,6%. При цьому частка загального капіталу в сегменті Pre-affluent також істотно збільшилася – з 11,6% до 13,9%.

В рамках дослідження (Changing business models and a change in emphasis, Affluent Banking annual report EFMA 2013), було виявлено, що клієнти категорії Mass Affluent [33].

- мають високий рівень транзакційної активності;
- генерують значну частину прибутку банку, що надходить від приватних клієнтів;
- допомагають встановити та підтримувати в оптимальному стані баланс між активами та пасивами банку, оскільки вони мають тенденцію генерувати ресурси, а не брати кредити.

Тому банки прагнуть активно використовувати здатність таких клієнтів генерувати прибуток для банку, довіру та лояльність до банку.

У той час розвиток преміальних програм, і банків загалом призводить до того, що банк дає можливість клієнту виконувати будь-яку банківську операцію онлайн.

Комісійні програми банків відходять від звичних форматів і перетворюються на інноваційні.

2 ОРГАНІЗАЦІЯ ПРЕМІАЛЬНОГО БАНКІВСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ У КОМЕРЦІЙНОМУ БАНКУ АТ «АЛЬФА-БАНК»

2.1 Загальна характеристика комерційного банку АТ «Альфа-банк»

АТ «Альфа-Банк» - є одним з найбільших українських комерційних банків із міжнародним капіталом, який представляє своїм клієнтам всі основні види банківських операцій, представлених на ринку фінансових послуг, включаючи обслуговування приватних та корпоративних клієнтів, інвестиційний банківський бізнес, лізинг, факторинг та торгове фінансування.

Банк належить до приватної інвестиційної холдингової компанії АВН Holdings SA (АВНН) з головним офісом у Люксембурзі, що має інвестиції у фінансові установи в Україні, Білорусі, Казахстані, Нідерландах і Росії, а також представництва на Кіпрі та у Великобританії. З 2001 року він здійснює діяльність під брендом Альфа-Банк Україна. Банк входить до банківської групи та займає провідні позиції у всіх сегментах банківського ринку, є одним з найбільш стійких і надійних банків України та входить до Топ-10 найбільш прибуткових банків України (рис. 2.1)

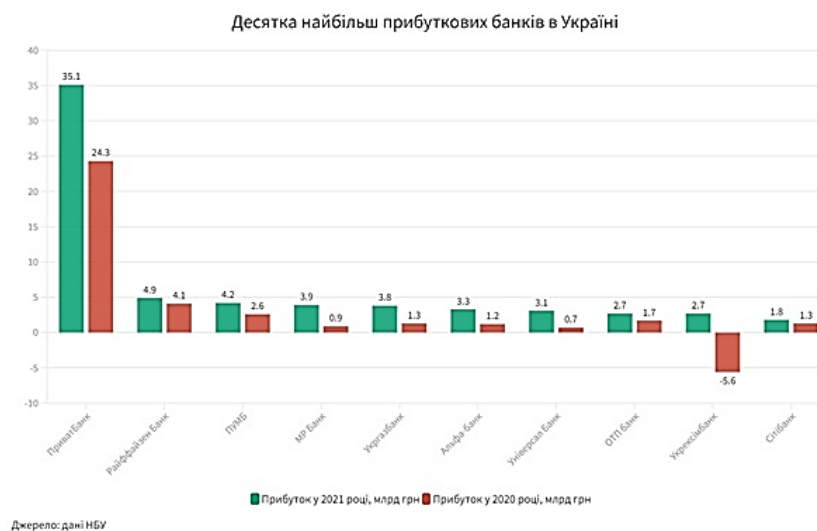


Рисунок 2.1 - Топ-10 найбільш прибуткових банків України за 2021 рік

Альфа-Банк розвивається за моделлю phygital, при цьому поєднуючи цифрові інновації з ефективною мережею фізичної присутності.

У вересні 2019 року до АТ «Альфа-Банк» за спрощеною процедурою реорганізації було приєднано АТ «Укрсоцбанк». В результаті чого АТ «Альфа-Банк» було передано активи АТ «Укрсоцбанк» у розмірі 10116 млн грн, зобов'язання – у розмірі 8631 млн грн та капітал АТ «Укрсоцбанк» у розмірі 1485 млн грн. У зв'язку з реорганізацією збільшився статутний капітал банку з 12178 млн грн до 28727 млн грн. Банк став повним правонаступником усіх прав, обов'язків та майна АТ «Укрсоцбанк» [20].

Банком здійснюється діяльність практично у всіх секторах українського фінансового ринку, включаючи міжбанківські, корпоративні та роздрібні кредити та депозити, валютнообмінні операції та біржові операції з борговими та пайовими цінними паперами. Крім цього, "Альфа-банк" надає своїм клієнтам повний спектр банківських послуг у гривні та іноземній валюті.

За величиною активів "Альфа-банк" у 2021 році займає 3 місце серед банків (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка активів банків за 2020 -2021 р.

	01.01.2021	01.01.2020	Динаміка	
			тис грн	%
1 Приватбанк	386 939 574	314 105 943	72 833 631	23,2%
2 Укрексімбанк	192 513 572	140 338 187	52 175 385	37,2%
3 Альфа-Банк	97 490 789	71 909 379	25 581 410	35,6%
4 Укргазбанк	142 682 781	119 336 451	23 346 330	19,6%
5 ПУМБ	75 263 954	55 437 218	19 826 735	35,8%
6 Райффайзен Банк Аваль	111 547 920	92 218 260	19 329 660	21,0%
7 Укрсиббанк	72 521 777	53 299 096	19 222 681	36,1%
8 Універсал Банк	33 918 531	17 796 355	16 122 176	90,6%
9 Креді Агріколь Банк	50 408 346	35 312 771	15 095 575	42,7%
10 ОТП Банк	58 966 183	44 889 432	14 076 750	31,4%

З таблиці видно, що активи "Альфа-банку" у 2021 році збільшилися на 35,6% у порівнянні з 2020 роком.

Для здійснення оцінки фінансово-господарської діяльності АТ «Альфа-Банк» в 2019-2021 роках в таблиці 2.2 проаналізовано склад і структуру активів банку.

Таблиця 2.2 – Аналіз складу та структури активів АТ «Альфа-Банк» за 2019-2021 роки*

Показник	Станом на			Частка в активах, %			Зміни в структурі, в.п.	
	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 /	2021 /
	р., тис. грн	р., тис. грн	р., тис. грн				2019 р.	2020 р.
Грошові кошти та їх еквіваленти	1235140	2088887	5182902	2,50	3,46	7,24	0,97	3,77
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	4106141	4438310	984908	8,30	7,36	1,38	-0,94	-5,99
Кошти в інших банках	7444679	14805981	3234967	15,05	24,56	4,52	9,51	-20,04
Кредити та заборгованість клієнтів	28223618	32400033	39199682	57,05	53,74	54,76	-3,31	1,01
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	3576030	2200785	8968568	7,23	3,65	12,53	-3,58	8,88
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	0	0	6310869	0,00	0,00	8,82	0,00	8,82
Інвестиції в асоційовані дочірні компанії	0	0	8612	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01
Інвестиційна нерухомість	2424823	1976751	2288167	4,90	3,28	3,20	-1,62	-0,08
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	62	62	1981	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Відстрочений податковий актив	1042568	725142	404374	2,11	1,20	0,56	-0,90	-0,64
Основні засоби та нематеріальні активи	1258122	1099721	4238962	2,54	1,82	5,92	-0,72	4,10
Інші фінансові активи	51584	99290	110861	0,10	0,16	0,15	0,06	-0,01
Інші активи	110087	452240	655612	0,22	0,75	0,92	0,53	0,17
Усього активів	49472854	60287202	71590465	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Найбільшу частку в структурі активів АТ «Альфа-Банк» в 2019 році займали кредити та заборгованість клієнтів, а саме 28223619 тис. грн або 57,04 %. В 2020 році, кредити та заборгованість клієнтів склали 32400034 тис. грн, а їх частка в загальній структурі активів банку була 53,75 %, що на 3,32 відсоткових

пункти менше, ніж в 2019 році. В 2021 році дана стаття активів банку має тенденцію до збільшення у порівнянні з 2020 роком на 1,02 відсоткових пункти і склала 54,77 % або 39199683 тис. грн. Значне збільшення частки кредиторської заборгованості в кредитному портфелі банку зумовлює значні відрахування в резерви на покриття втрат за кредитними операціями. Відповідно, чим більші суми відрахувань в резерви під кредитні ризики водночас із зростанням витрати АТ «Альфа-Банк» на адміністрування проблемних кредитів, тим менш ефективно використовується банківський капітал.

Динаміка активів банку за 2019-2020 роки наведена на рисунку 2.3. В 2019 році обсяг чистих активів банку становив 49472855 тис. грн. В 2020 році обсяг чистих активів АТ «Альфа-Банк» збільшилася в порівнянні з аналогічним періодом 2019 року, на 10814347 тис. грн або 21,85 % та склав 60287201 тис. грн.

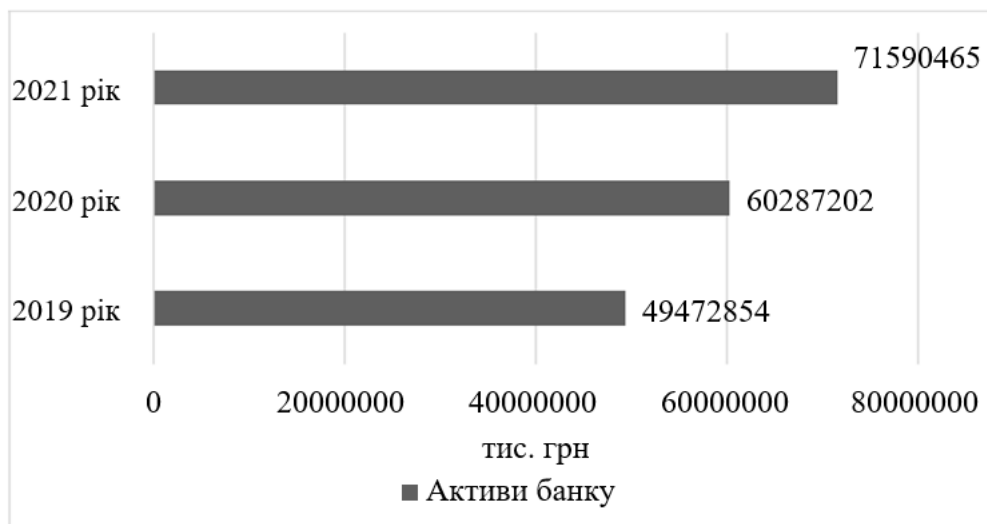


Рисунок 2.3 – Динаміка активів АТ «Альфа-Банк» за 2019-2021 роки

В таблиці 2.4 представлено аналіз складу та структури зобов'язань АТ «Альфа-Банк» за 2019-2021 роки

Таблиця 2.4 – Аналіз складу та структури зобов'язань АТ «Альфа-Банк» у 2019-2021 роках

Показник	Станом на			Частка в зобов'язаннях, %			Зміни в структурі, в.п.	
	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 /	2021 /
	р., тис. грн	р., тис. грн	р., тис. грн				2019 р.	2020 р.
Кошти отримані від НБУ	624993	0	0	1,37	0,00	0,00	-1,37	0,00
Кошти банків	661951	35589	50335	1,45	0,06	0,08	-1,39	0,01
Кошти клієнтів	41366440	52288562	59281063	90,81	94,65	93,51	3,84	-1,13
Фінансові зобов'язання, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	28663	4205	1284	0,06	0,01	0,00	-0,06	-0,01
Боргові цінні папери, емітовані банком	62250	44938	6902	0,14	0,08	0,01	-0,06	-0,07
Резерви за зобов'язаннями	0	49499	96482	0,00	0,09	0,15	0,09	0,06
Інші фінансові зобов'язання	964837	924488	1442541	2,12	1,67	2,28	-0,44	0,60
Інші зобов'язання	439621	514423	1331201	0,97	0,93	2,10	-0,03	1,17
<u>Субординований борг</u>	1403359	1384411	1184309	3,08	2,51	1,87	-0,57	-0,64
Усього зобов'язань	45552115	55246115	63394118	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

У 2019 році у структурі зобов'язань АТ «Альфа-Банк» найбільшу частку займали кошти клієнтів банку, питома вага яких склала 90,82 % в загальній структурі зобов'язань банку, а сума 41366441 тис. грн. Частка коштів отриманих АТ «Альфа-Банк» від НБУ склала 1,37 % від загальної структури зобов'язань банку. Питома вага коштів банків, в 2019 році склала 1,45 % або 661952 тис. грн. Субординований борг банку в 2019 році склав 3,079 % від загальної структури зобов'язань АТ «Альфа-Банк». Питома вага інші фінансових зобов'язання банку в зазначеному періоді становила 0,96 %.

Кошти клієнтів банку є найбільшою статтею зобов'язань АТ «Альфа-Банк» за аналізований період. Тому на рисунку 2.6 відображено динаміку коштів клієнтів банку в 2019-2021 роках.

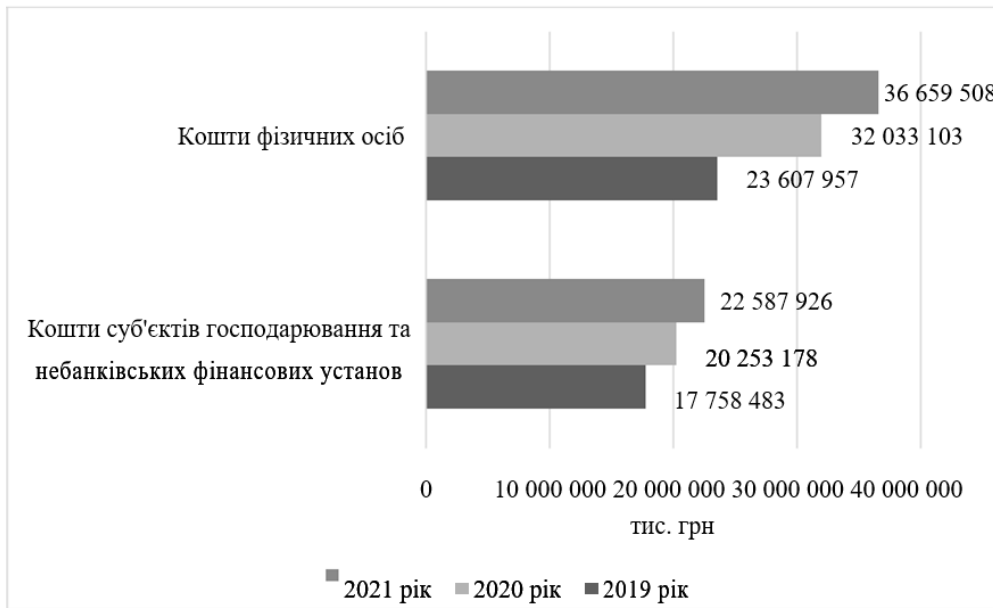


Рисунок 2.4 - Динаміка коштів клієнтів АТ «Альфа-Банк» за 2019-2021 роки

Кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ АТ «Альфа-Банк» в 2019 році склали 17758484 тис. грн, в 2020 році обсяг коштів юридичних осіб банку збільшилися на 2494696 тис. грн і склали 20253179 тис. грн. В 2021 році обсяг коштів суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ збільшилися на 2334749 тис. грн в порівнянні з аналогічним періодом 2018 року, та становили 22587927 тис. грн.

Склад та динаміка фінансових результатів АТ «Альфа-Банк» наведено в таблиці 2.10.

В 2021 році доходи АТ «Альфа-Банк» збільшилися, в порівнянні з 2020 роком на 1470542 тис. грн або 19,05 % та склали 9189276 тис. грн. Збільшенню загальної суми доходів банку в 2021 році, сприяло збільшення чистих процентних доходів на 329073 тис. грн або 8,72 %. Їх сума склала 4107173 тис. грн. Чисті комісійні доходи АТ «Альфа-Банк» в 2021 році склали 2948696 тис. грн та збільшилися, в порівнянні з 2020 роком, на 694489 тис. грн або 30,82 %.

Торговельний результат в 2021 році збільшився на 397586 тис. грн або 94,93% та склав 816428 тис. грн. Інші операційні доходи банку збільшилися на 35036 тис. грн або 3,35 % та склали 1077378 тис. грн. Загальний обсяг витрат АТ «Альфа-Банк» в 2021 році склав 7278113 тис. грн. Його сума збільшилася в

порівнянні з 2020 роком на 1226801 тис. грн або 20,26 %. Збільшення витрат відбулося за рахунок збільшення адміністративних та інших операційних витрат банку на 1816072 тис. грн або 47,41 %.

Таблиця 2.10 – Склад та динаміка фінансових результатів АТ «Альфа-Банк» у 2019-2021 роках

Показник	Станом на			Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення (приріст / зменшення), %	
	01.01.2019 р., тис. грн	01.01.2020 р., тис. грн	01.01.2021 р., тис. грн	тис. грн		2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
				2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.		
Процентні доходи	5486468	6866469	8382817	1380001	1516348	25,15	22,08
Процентні витрати	2785463	3088369	4275646	302906	1187277	10,87	38,44
Чистий процентні дохід / витрати	1375942	3778100	4107172	2402158	329072	174,58	8,71
Комісійні доходи	1685486	2669877	3752365	984391	1082488	58,40	40,54
Комісійні витрати	309543	415670	803671	106127	388001	34,29	93,34
Чистий комісійний дохід / витрати	1375942	2254206	2948695	878264	694489	63,83	30,81
Торговий результат	112309	418841	816428	306532	397587	272,94	94,93
Інші операційні доходи	1617738	1042344	1077379	-575394	35035	-35,57	3,36
Інші доходи	100915	225243	239602	124328	14359	123,20	6,37
Всього доходів	5992367	7718734	9189275	1726367	1470541	28,81	19,05
Відрахування до резервів	2154018	2221676	1632407	67658	-589269	3,14	-26,52
Адміністративні та інші операційні витрати	3105154	3829634	5645705	724480	1816071	23,33	47,42
Всього витрат	5259172	6051310	7278112	792138	1226802	15,06	20,27
Прибуток / (збиток) до оподаткування	733196	1667425	1911163	934229	243738	127,42	14,62
Витрати на податок на прибуток	135980	357164	320007	221184	-37157	162,66	-10,40
Прибуток / (збиток)	597216	1310260	1591156	713044	280896	119,39	21,44

На рисунку 2.8 відображено динаміку доходів та витрат АТ «Альфа-Банк» в 2019-2021 роках

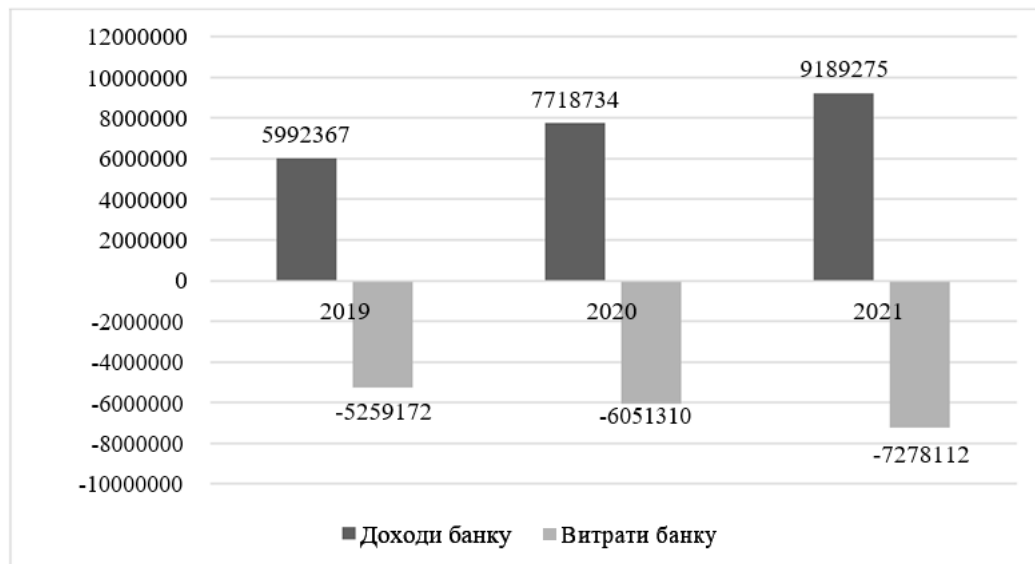


Рисунок 2.8 – Динаміка доходів та витрат АТ «Альфа-Банк» в 2019-2021 роках

За досліджуваний період діяльність АТ «Альфа-Банк» була прибутковою. Зокрема, в 2019 році розмір прибутку банку склав 597217 тис. грн. В 2020 році, отриманий прибуток банку збільшився, в порівнянні з 2019 роком на 713045 тис. грн або 119,38 % та склав 1310261 тис. грн. В 2021 році розмір прибутку АТ «Альфа банк» становив 1591157 тис. грн, що більше від аналогічного періоду 2020 року на 280897 тис. грн або 24,45 %.

Загалом АТ «Альфа-Банк» покращив деякі фінансові показники. Такому покращенню посприяло завершення процесу приєднання АТ «Укрсоцбанк», яке відбулося у жовтні 2019 року.

2.2 Організація преміального банківського обслуговування у АТ «Альфа-банк»

Альфа-Банк є найактивнішим учасником преміального обслуговування. З моменту свого заснування Альфа-Банк прагнув надати своїм заможним клієнтам бездоганний сервіс та додаткові небанківські привілеї – інвестиційне обслуговування, допомогу у забезпеченні комфорту у житті та подорожах. В Альфа-Банку розрізняють сегменти Mass Affluent та Affluent. Проте основні

представники цієї групи клієнтів схожі у різних банках — власники малих підприємств, менеджери середньої ланки приватних та державних організацій. Характерною рисою цієї групи клієнтів є наявність нерухомості та автотранспорту досить високого рівня. Але при цьому у помітної частки таких клієнтів вільні грошові накопичення можуть бути відсутніми, а частина майна придбана в кредит. Чисельність цієї категорії становить невеликий відсоток від загальної кількості клієнтів банку, проте вони здатні сформувати помітну частку доходу кредитної організації від пасивних, активних та транзакційних операцій.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку преміальних клієнтів банк постійно розробляє та впроваджує нові фінансові послуги. У банку розроблено два нові напрямки. Це Wealth Management — надання сприяння у питаннях структурування капіталу, спадкування, податкового та міграційного обслуговування, а також юридичного супроводу угод з купівлі та продажу реального бізнесу, та угоди M&A — консультативна підтримка та супровід угод щодо злиття та поглинання спільно з партнерами —інвестиційними будівлями. Преміальні клієнти залучаються кредитними організаціями практично безмежний за своїми можливостями світ банківських карт.

Якщо клієнту необхідно вирішити якесь фінансове питання, він завжди може отримати професійну допомогу спеціалістів банку, які з кожним клієнтом готові працювати індивідуально: супроводжувати угоди, консультувати, підібрати програми кредитування, чи розміщення коштів. Для цього є все необхідне: кваліфіковані спеціалісти, переговорна кімната з максимальними зручностями для клієнтів та широка лінійка банківських продуктів.

Заможним клієнтам пропонуються вклади з більш високими ставками та можливістю часткового або повного використання коштів з рахунку вкладу без розірвання договору та втрати відсотків. На початку 2017-го Альфа-Банк провів ребрендинг напрямку роботи з заможними клієнтами та великим приватним капіталом Альфа Private, таким чином позначивши уникнення традиційної банківської моделі операційно-касового обслуговування до міжнародної практики обслуговування клієнтів сегменту Private. Зміни торкнулися всіх

аспектів взаємодії з клієнтом: стандарти сервісу, партнерство у всіх напрямках інвестування, венчурні інвестиції, інвестиції в нерухомість як в Україні, так і за кордоном. Альфа Private, будучи драйвером індустрії, здатний задовольнити найвибагливіші потреби своїх клієнтів. Наприклад, структурування активів у вигляді майнового комплексу. Так, у 2017 році було проведено перше структурування капіталу клієнта. Цьому сприяв рух відсоткових ставок, а також зміна податкових та регуляторних вимог. Це зумовило переорієнтацію клієнтів із банківських інструментів накопичення на інвестиційні рішення, а також вимагало переглянути підхід до управління ризиками, підвищити експертизу та змінити підхід до роботи з портфелем клієнта та його пріоритетами в цілому. У банку дотримуються стратегії формування збалансованої фінансової стратегії залежно від можливостей та потреб клієнта. В Альфа-Банку для того, щоб стати клієнтом елітного "А-клубу", необхідно мати щомісячний дохід від 50 тис. грн. Розглянемо які пропозиції містить «А-клуб»:

- персональний фінансовий радник;
- банківські та інвестиційні рішення;
- консультування;
- технологічні рішення для мобільності клієнта;
- корисні ділові контакти;
- освітні культурні заходи;
- індивідуальні пропозиції від партнерів.

Наразі А-Клуб пропонує новим клієнтам рік безкоштовного обслуговування. Для участі в акції необхідно приєднатися до А-Клубу і тримати під управлінням банку від 250 тис. доларів — це вдвічі нижче за звичайні умови. Для діючих клієнтів умови також стануть кращими, вони отримають безкоштовне обслуговування за сукупного балансу від 300 тис. доларів для регіонів. Клієнти А-Клубу отримують найкраще, що може запропонувати банк, у тому числі сімейні сервіси, спеціальні курси конвертації валют та спеціальні умови по депозитах, зняття готівки у банкоматах будь-яких банків без комісії, професійні юридичні консультації, консьерж-сервіс, а також послуги особистої

команди підтримки - фінансового радника та інвестиційного консультанта. Для клієнтів у Києві А-Клуб пропонує послуги біометричного депозитарію, який працює цілодобово та його можна відвідати без присутності співробітника банку. У лютому 2020 року міжнародний журнал Euromoney визнав А-Клуб переможцем у рейтингу Private Banking одразу у трьох номінаціях. А-Клуб визнаний беззаперечним лідером у категоріях Super Affluent Clients (US\$ 1 million to US\$ 5 million), Family Office Services та Research and Asset Allocation Advice. У 2020 році Альфа-Банк зайняв третє місце в щорічному рейтингу Forbes серед банків, що надають послуги Private Banking. Обсяг активів під управлінням в "А-клубі" - підрозділі private banking Альфа-банку - зріс за рік на 21%, кількість клієнтів - на 12%. У загальному обсязі клієнтських коштів частка інвестицій збільшилась із 35% до 42%. 2020-го банк запустив низку антикризових пропозицій, зокрема з квітня по листопад знизив поріг входу для нових клієнтів і надав більш вигідний валютний курс для старих. Банк запустив онлайн-клуб з інвестицій (середній розмір аудиторії ефіру - 1500 осіб), а також Telegram-канал з експертизою з інвестицій від аналітиків "А-клубу". Також варто відзначити продуктивну роль А-Клубу, який безперечно може претендувати на титул «золотого стандарту» індустрії. Продуктова лінійка А-Клубу також постійно розширюється та вдосконалюється. Було розширено лінійку інвестиційних продуктів та стратегій, розроблених разом із партнерами банку – керуючою компанією «Альфа-Капітал» та інвестиційно-банківським підрозділом Альфа-Банку. Також було оновлено страхові програми та запущено кілька карткових продуктів, розрахованих на найвимогливішу аудиторію.

Також Альфа-Банк почав зараховувати карткові платежі на розрахунковий рахунок продавця у реальному часі. Сервіс актуальний для магазинів, кафе, компаній сфери послуг, кур'єрських служб та інших бізнесів. Він доступний новим клієнтам Альфа-Банку, що підключають торговельний еквайринг.

Торговий еквайринг дозволяє приймати оплату від фізичних осіб за картами та смартфонами. Як правило, покупці платять протягом усього дня, але продавець отримує гроші на розрахунковий рахунок лише наступного робочого

дня. Альфа-Банк першим із екваєрів реалізував зарахування коштів у реальному часі.

Таким чином, сервіс вирішує проблему, пов'язану з безготівковими платежами фізичних осіб. Щойно клієнт розплатився картою, гроші одразу ж падають на розрахунковий рахунок продавця. Це не тільки значно спрощує управління безготівковою виручкою та податковий облік, але й дає компанії можливість підвищити оборотність коштів. Вартість сервісу складає додаткові 0,2% до поточного тарифу торгового еквайрингу.

Далі розглянемо привілеї преміального обслуговування в Альфа-банку в рамках програми Альфа-Преміум (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Особливі привілеї преміального обслуговування за програмою Альфа-преміум

Привілеї	Що включають
Трансфери в аеропорт	Вибір для кожного: трансфер або таксі. - компенсація вартості поїздок на таксі до аеропорту (у формі cash-back) - до 15 трансферів на рік (Кількість трансферів залежить від суми середніх залишків на всіх рахунках у банку, включаючи інвестиції, та суми операцій з дебетових карток у попередньому календарному місяці)
Страховання	Розширена програма страхування у подорожах: - Для всієї родини - По всьому світу - Включно з ризиками при заняттях екстремальними видами спорту Поліс компанії АльфаСтраховання покриває втрату багажу, медичні ризики, а також ризики непрофесійного заняття екстремальними видами спорту. Страхування на 150 000 € для клієнта та на 35 000 € для кожного члена його сім'ї.
Priority Pass	Прохід до бізнес-залів будь-яких аеропортів: - Шведський стіл, зручні крісла та швидкий Wi-Fi - Понад 1000 бізнес-залів в Україні та за кордоном - Безкоштовний прохід для клієнтів та їхніх гостей Власники пакету послуг Альфа-Преміум отримують картку Priority Pass, яка дає право безкоштовного проходу до бізнес-залів більш ніж 1000 аеропортів світу. Доступ відкритий для клієнтів та тих, хто летить з ними (до трьох гостей).
Роумінг	Знижки на зв'язок у поїздах: - Інтернет та дзвінки за кордоном за тарифами, як удома - Для абонентів будь-якого оператора
Готелі	Преміальний сервіс від 20 000 готелів-партнерів: - Найкраща ціна номера - Безкоштовне підвищення категорії номеру - Ранній заїзд та пізній виїзд

Продовження таблиці 2.2

Інвестиції	Персональний менеджер розробить стратегію інвестування, виходячи з цілей клієнта та готовності до ризику
Підвищений дохід по накопичувальному Альфа-Рахунку	- Ставка до 5,5% річних з першого місяця - Кошти застраховані в Агентстві зі страхування вкладів - Поповнення та зняття з рахунку у будь-який час без втрати відсотків - Виплата відсотків на мінімальний залишок щомісяця
Для дітей	Банк допоможе знайти престижний університет, коледж, школу за кордоном, запропонує спеціальні умови для накопичень на майбутнє, випустить дитячу картку для зручних витрат
Ресторани	Клієнта чекатимуть у ресторани: - Бронювання столиків навіть там, де все вже зайняте - Знижки та компліменти для особливих клієнтів - Запрошення на закриті заходи
Знижки та акції	Музеї та театри відкриють для клієнтів: - Квитки на найкращі спектаклі - Знижки на квитки “для своїх” - Виставки без черг
Особистий помічник 24/7	Організує будь-яку подорож: - Оформить візу та забронює готель, купить квитки на будь-який транспорт, організує трансфер та проживання, буде на зв'язку з будь-яких питань
Юридичні послуги	Безкоштовні консультації від найкращих юристів з будь-яких питань: від ДТП до податків
Здоров'я	Банк допоможе підібрати клініку за кордоном, оформити страхування на спеціальних умовах
Спеціальні курси обміну валют	Для клієнтів банк встановив найкращий курс валют, близький до біржового.

Альфа-банк вже отримав стратегію розвитку до 2024 року, в межах якої майже у всіх сегментах банк планує зростати із дворазовим випередженням ринку. При цьому, на відміну від основних конкурентів, він не збирається будувати екосистеми, скорочувати мережу відділень та продовжить робити ставку, зокрема, на іміджеву рекламу.

Однією із сильних сторін Альфа-банку є те, що він вміє добре формувати продуктові пропозиції, розуміти, що потрібно клієнту, та надавати такі послуги. Тому преміальним клієнтам варто очікувати розширення спектру наданих їм послуг та підвищення якості обслуговування. Таким чином, Альфа-Банк пропонує своїм преміальним клієнтам досить широкий спектр привілеїв: від особистого помічника, який постійно на зв'язку до надання безкоштовних юридичних консультацій та пошуку кращих клінік за кордоном. Крім того, в

асортиментній лінійці Альфа-банку для заможних клієнтів присутні як прості та зрозумілі фінансові інструменти у різних валютах (класичні банківські депозити, облігаційні фонди), так і фонди широкого профілю (комплексні продукти страхування та інвестування). Отже, Альфа-Банку слід постійно якісно покращувати надані привілеї, щоб залучати якомога більше нових клієнтів та забезпечувати максимальну лояльність клієнта до банку. Також необхідно постійно підвищувати кваліфікацію преміальних менеджерів, щоб клієнт завжди мав справу лише з компетентними фахівцями, був задоволений якістю обслуговування та не думав про перехід на преміальну програму до іншого банку. Крім цього, слід продовжувати інвестувати в інноваційні технології, що неминуче призводитиме до розвитку преміального банківського обслуговування, а саме у зручні технологічні сервіси — мобільний додаток та особистий кабінет для інвесторів. Також слід подумати про інтеграцію з іншими онлайн-сервісами, наприклад, пов'язаних з бронюванням готелів, покупкою залізничних та авіаквитків та ін. Хорошим маркетинговим ходом є нестандартна реклама, яку першим із усіх банків запустив саме Альфа-Банк. Тому слід проводити більш глибокі маркетингові дослідження, щоб виявити, яка саме нестандартна реклама буде максимально привабливою для потенційних клієнтів. З часом змінюються і уподобання, і вимоги заможних клієнтів. З цією метою банк повинен прагнути пропонувати їм нові послуги із зручною навігацією у режимі реального часу без дзвінків персональному менеджеру.

3 ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРЕМІАЛЬНОГО БАНКІВСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ УКРАЇНИ

Донедавна вітчизняна банківська система була готова обслуговувати саме заможних клієнтів на тому рівні, який прийнятий на Заході. Їй не вистачало відповідних банківських продуктів, технологій, досвіду організації потрібних бізнес-процесів. На сьогодні ситуація змінилася. Українська банківська система набула період радикальної трансформації. Сьогодні в нашій країні практично немає комерційного банку, особливо регіонального, який не залучив би портфельного, стратегічного інвестора або не займався б цим питанням.

Приватне банківське обслуговування - це одне з напрямів діяльності кредитної організації та набір послуг. Це фактично банк у банку, що передбачає відмінні від роздрібного бізнесу принципи обслуговування заможних клієнтів.

Складнощі в обслуговуванні виникають тоді, коли відсутня продумана та відпрацьована технологія та стандарти обслуговування.

Процес взаємодії клієнта з банком, що включає консультування, спілкування з персоналом, укладання угод надає значний вплив формування споживчого досвіду. Тому сценарії обслуговування заможних клієнтів необхідно будувати таким чином, щоб клієнти отримували унікальний досвід, навіть якщо банк пропонує стандартні для ринку продукти.

Досвід має бути позитивним навіть у разі, якщо клієнту доводиться втрачати гроші чи вирішувати кризові питання. По однотипним проблемам різні банки можуть пропонувати різні рішення, формуючи унікальний досвід, у цьому й полягає їх диференціація. Однак, перш ніж запропонувати персональне обслуговування клієнтам, важливо визначити, якій групі клієнтів може бути адресовано. Для розподілу клієнтів на групи необхідно виділити ознаки угруповання, що становлять інтерес для банку.

Пропонувати персональне обслуговування доцільно тим клієнтам, які мають високий та середній рівень достатку та є надійними партнерами банку.

Інтерес для менеджера банку представляють і ті клієнти, які відносяться до потенційних та гіпотетичних. Це ті особи, яким у майбутньому може бути запропоновано персональне обслуговування, вони повинні бути активними, мати соціальну мобільність, добре засвоювати інформацію, мати досить високу самооцінку.

Клієнт, оцінюючи для себе можливість переходу на обслуговування в інший банк, завжди розглядає комплекс послуг - процентні ставки та умови, якість обслуговування, наявність персонального менеджера та окремого офісу, оперативність вирішення його запитів тощо. Тому важко назвати один фактор, який є визначальним для клієнта. Ціновий критерій найбільш явний, якість сервісу — показник, який можна оцінити лише досвідченим шляхом.

Приблизний перелік ознак групування представлений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Ознаки, покладені в основу угрупування клієнтів банку

№	Параметри	Ознака
1	За характеристикою взаємовідносин з банком	- Реальні клієнти – особи, які мають чинний договір з банком про надання будь-якої сукупності банківських послуг; - Потенційні клієнти – особи, які ведуть переговори про надання їм банківських послуг; - Гіпотетичні клієнти – особи, які користуються послугами, що надаються банком або іншими кредитно-фінансовими установами.
2	За термінами обслуговування у банку	- Постійні - Тимчасові - Разові
3	За ступенем довіри клієнту	- Надійні - Ризикові
4	За фінансовим станом	- З високим рівнем достатку - З середнім рівнем достатку - З низьким рівнем достатку

У питанні визначення обслуговуючого банку важливу роль відіграє фактор участі банку в акціонерному капіталі підприємства. Однак і за відсутності такого важеля впливу на клієнта банк може конкурувати, використовуючи інші свої можливості та сильні сторони: якість, надійність, універсальність тощо.

Друга складова проблеми управління клієнтською базою банку - утримання клієнтів. Практика показує, що залучення нового клієнта коштує втричі дорожче,

ніж утримання наявного. Тому в банку існує програма підтримки та зміцнення стабільних відносин із тими клієнтами, які раніше перейшли на обслуговування.

У банку ведеться аналіз контрагентів і бізнес-партнерів, щоб запропонувати більш оптимальний варіант фінансування та розрахунків. Часто проводяться опитування, анонімне анкетування клієнтів щодо виявлення слабких місць банку в обслуговуванні клієнтів.

Банк зацікавлений у підвищенні стійкості ринкових позицій своїх провідних клієнтів, тому підтримує чи сам ініціює пропозицію щодо розширення клієнтського бізнесу.

Партнерські відносини, серед іншого, мають на увазі інформаційну підтримку з боку банку, консультаційні послуги.

У той же час надання банками якісного преміального обслуговування несе тягар певних проблем, так як завжди існують фактори, що заважають розвитку сегмента. На даний момент можна виділити кілька перешкод на шляху розвитку послуг premium banking в Україні з точки зору регулятора, самих банків та клієнтів:

- посилення стандартів інвестиційного консультування (регулятор);
- вимоги щодо розкриття інформації про тарифи та комісії (регулятор);
- відсутність чіткого позиціонування послуги інвестиційного консультування (банк);
- обмежений вибір продукції порівняно з іноземними банками (банк);
- недостатньо високий рівень компетенції преміальних менеджерів, що пов'язано з відсутністю розуміння статусу «персонального менеджера» та небажанням вкладати кошти у розвиток цієї групи працівників банку (банк);
- низька фінансова грамотність, відсутність культури інвестування (клієнт);
- досвід місселінгу, невідповідність рекомендованих продуктів ризик-профілю клієнта (клієнт).

Аналітики Frank RG провели експертні інтерв'ю з керівниками підрозділів, які відповідають за преміальне банківське обслуговування у 12 банках. Серед основних напрямів розвитку ринку premium banking учасники ринку відзначали:

- цифровізацію банківського сервісу та внутрішньобанківських процесів. Як і в 2019 р., цей напрямок розвитку називали найчастіше – запит на цифрове обслуговування з боку преміальних клієнтів зростає, а межа цифровізації преміального клієнта не зрозуміла. Існуючі преміальні програми, що повністю розраховані на цифрових клієнтів, успішно функціонують, що змушує інші банки переглядати свою модель роботи з клієнтом.

- покращення клієнтського досвіду. Банки хочуть відповідати запитам клієнтів і знаходяться у пошуку оптимального поєднання офлайн та онлайн обслуговування, яке було б комфортним та зрозумілим для клієнтів на всіх етапах обслуговування.

- зростання інвестиційної експертизи працівників банку. Зниження відсоткової ставки спонукало клієнтів до інвестицій. Але низький рівень фінансової грамотності клієнтів не дозволяє їм самостійно розібратися та усвідомити ризики. Банки змушені підвищувати власну експертизу, щоб мати можливість навчити клієнтів, запобігти негативному досвіду та зниження лояльності до банку.

- розвиток механізму дистанційного продажу та оформлення преміального обслуговування, створення логічної та корисної для клієнта екосистеми привілеїв та персональних пропозицій, а також розширення інвестиційної лінійки також називали серед основних напрямків розвитку.

Учасники були менш однастайними у питанні основних викликів, які можуть завадити розвитку ринку в цьому напрямку. Серед основних викликів називали зниження маржинальності бізнесу, пошук нових ідей та можливі обмеження, спричинені діяльністю регулятора.

Стає очевидним, що розвиток за рахунок пропозиції дешевшого товару ставить під загрозу перспективу розвитку преміального сервісу. Маржинальність бізнесу преміального обслуговування знижується у межах загальноринкового

тренду падіння ставок. Багато банків у умовах приймають рішення трансформувати преміум-банкінг, сегментувати цей бізнес, вводять полегшені підкатегорії з певним набором преміальних послуг.

Також банки непокоїть технологічне відставання з інших організацій, зокрема. фінтехів, що може завадити конкурувати за клієнта на тлі зростання важливості цифрового обслуговування. Продуктовий демпінг та важку політичну ситуацію згадували рідше, ніж у минулі роки. Варто зазначити, що сучасним заможним клієнтам Альфа-Банку важливо не лише приймати продуктивні пропозиції банку, як, наприклад, преміальні карти, але також отримувати бездоганний сервіс та додаткові небанківські привілеї, до яких входять інвестиційне обслуговування, допомога у забезпеченні комфорту в житті та подорожах.

Успішність преміального сервісу у майбутньому залежатиме від можливості банку правильно вибудувати сервісні процеси, оптимізувати витрати з допомогою цифрової оптимізації, і навіть підвищити прибутковість з допомогою залучення клієнтів у інвестиції та додаткові небанківські послуги у межах побудови екосистеми.

Наведемо пропозиції, що сприяють удосконаленню обслуговування заможних клієнтів:

1. Як неодноразово говорилося раніше, слід розвивати дистанційне банківське обслуговування. Удосконалити Premium Banking допоможе розвиток дистанційних форм та каналів обслуговування забезпечених клієнтів з дотриманням певних вимог щодо захисту конфіденційної інформації та розробки відповідного веб-інтерфейсу надання послуг. Преміальні клієнти хочуть отримати максимум послуг за пристойну винагороду, витративши мінімальну кількість часу. Щоб вирішити проблеми якісного обслуговування преміум-клієнтів, необхідно:

- від простого уявлення переліку рахунків, відкритих у банку, переходити до зручного відображення всіх доступних продуктів – починаючи з простих розрахункових та закінчуючи складними інвестиційними;

- здійснювати інтеграцію інтернет-банку з іншими онлайн-сервісами (з бронювання готелів, купівлі авіаквитків тощо). Багато забезпечених клієнтів користуються послугами консьерж-сервісу в офлайн-середовищі, тому слід і в онлайн-банку надати їм можливість організації зарубіжних ділових зустрічей або планування сімейного відпочинку там, де ними вирішуються фінансові питання;
- здійснювати розробку дизайну інтернет-банку для забезпечених клієнтів з урахуванням вимог сучасних інтерфейсів, т.к. клієнти живуть в умовах сучасного середовища та активно використовують популярні програми та онлайн-сервіси.

2. Слід постійно розширювати лінійку інвестиційних товарів корисних і додаткових послуг, так як продукти, необхідні заможним клієнтам, це класичне управління грошовими коштами клієнта (депозити, кредити, банківські картки) чи здійснення вкладень у цінні папери і передача активів у довірче управління, а й у більшою мірою — можливості інвестицій у західні фонди, здійснення операцій з похідними інструментами та дорогоцінними металами. Найбільш плідною могла б стати практика укладання агентських договорів з найбільшими європейськими банками, що дозволило б клієнтам, перебуваючи на території України, здійснювати інвестиційну діяльність, консультуючись при цьому з визнаними світовими фахівцями. Розвиваючи ці напрями ведення банківського бізнесу, кредитна організація суттєво підвищить свій імідж, залучить нових клієнтів та отримає додатковий прибуток.

3. Необхідно постійно підвищувати кваліфікацію персоналу, який працює з преміум-сегментом, щоб клієнт завжди був задоволений компетентністю менеджерів та якістю обслуговування. Банку слід приділити особливу увагу підготовці та перепідготовці кадрів. Для цього необхідно залучення провідних коучів країни та зарубіжжя, регулярне проведення курсів підвищення кваліфікації менеджерів, актуальних тренінгів, спеціалізованих семінарів. Ці заходи дозволять співробітникам на більш професійному рівні та з великим ефектом вибудувати взаємини з клієнтами, що входять до преміального сегменту.

4. Використання нестандартної реклами. Банку слід проводити різноманітні маркетингові дослідження з виявлення нових клієнтів, які дозволять розробити нові канали залучення клієнтів. Для клієнтів Premium Banking необхідно застосовувати нестандартні підходи рекламного залучення та розповсюдження інформації, такі клієнти рідко звертають увагу на зовнішню рекламу чи рекламу в Інтернеті. Також банк може організувати світський захід або творчий вечір у певній тематиці, які будуть спрямовані на ознайомлення з банком потенційних клієнтів. На таких заходах клієнти можуть виступити зі своїми ідеями, пропозиціями, послухати інформаційні доповіді з макроекономіки та інших галузей економіки, а також дізнатися більше про сам банк. На заходах клієнти мають можливість поспілкуватись один з одним — неформальне спілкування людей рівного рівня дуже цінується клієнтами.

5. Оскільки сегмент преміум-класу зростає в основному не за рахунок знижок та акцій, а за рахунок надання додаткових послуг та гарантій, потрібно розробляти та включати в пакети нові привілеї та ще вигідніші умови для співпраці, здатні змусити клієнта зробити вибір на користь саме цього банку;

6. Необхідно та важливо вміти знаходити індивідуальний підхід до кожного клієнта преміум-класу, вибудовуючи співпрацю з урахуванням усіх його побажань, прагнучи задовольнити всі його потреби, щоб підвищити лояльність та довіру клієнта до банку. Тоді такий клієнт надовго затримається у статусі постійного;

7. Запитувати побажання та пропозиції клієнтів щодо покращення якості обслуговування у самих банках та в онлайн-режимі, при цьому маючи можливість швидко їх обробляти;

8. Банк повинен якнайкраще організувати роботу з клієнтами в точці продажу, пропонуючи лише ті послуги, які відповідають індивідуальним потребам та побажанням того чи іншого клієнта, оскільки переважна більшість (особливо клієнти преміум-класу) не любить, коли їм пропонують все поспіль, нав'язуючи непотрібні послуги. Дані заходи дозволять підвищити рівень і якість послуг, якість сервісу, у свою чергу, надає вирішальний вплив на підвищення

лояльності та утримання клієнтів. Банкам необхідно відслідковувати нові ринкові тенденції та оперативно реагувати на них, щоб надавати своїм клієнтам лише найкращі послуги.

ВИСНОВКИ

Преміальне банківське обслуговування – вид банківського обслуговування, коли клієнту пропонується співробітництво на вигідніших та комфортніших умовах із додатковими привілеями.

Premium Banking - це комплексна програма банківського обслуговування клієнтів, що під сегментом є Pre-affluent - люди з накопиченнями від 1 до 2 млн грн. і сегмент Affluent - люди, які мають у своєму розпорядженні вільні до розміщення кошти від 2 до 10 млн грн.

Особливістю обслуговування преміальних клієнтів слід вважати наявність потреби не тільки у класичних банківських послугах та інвестиційному плануванні, а й у додаткових послугах, у тому числі нефінансового характеру. Таким чином, можна виділити такі особливості преміум-обслуговування:

- обслуговування відбувається у персонального менеджера;
- виділена зона підвищеного комфорту для клієнтів;
- окрема телефонна лінія для швидшого вирішення питань та проблем;
- персональна допомога у плануванні фінансів клієнта;
- вклади та кредити на особливих умовах;
- доступність до інвестиційних фінансових інструментів;
- програма привілеїв, знижок;
- небанківські послуги (юридична підтримка, програми для мандрівників, підвищені бонуси за покупки, доступ до VIP-залів аеропортів та ін.), програми лояльності, сервісні привілеї. Банкам слід більш чітко розділяти потенційних клієнтів по сегментах, щоб розуміти, яке обслуговування надавати у кожному конкретному випадку, тому що на даний момент преміальний сегмент в Україні сильно розмитий, і до нього потрапляють різнопрофільні клієнти: як власники капіталів, які звертаються до банку з метою їх зберегти, і клієнти з високим рівнем доходів, які більше витрачають, ніж зберігають. І, відповідно, вони мають обслуговуватись на різних рівнях.

Що ж до зарубіжного досвіду, можна сказати, що перелік надаваних привілеїв більше, ніж на українському ринку.

У роботі розглянуто діяльність преміального обслуговування в АТ "Альфа-Банк". АТ «Альфа-Банк» - є одним з найбільших українських комерційних банків із міжнародним капіталом, який представляє своїм клієнтам всі основні види банківських операцій, представлених на ринку фінансових послуг. Сьогодні Альфа-Банк пропонує своїм преміальним клієнтам досить широкий спектр привілеїв: від особистого помічника, який постійно на зв'язку до надання безкоштовних юридичних консультацій та пошуку кращих клінік за кордоном. Крім того, в асортиментній лінійці Альфа-банку для заможних клієнтів присутні як прості та зрозумілі фінансові інструменти у різних валютах (класичні банківські депозити, облігаційні фонди), так і фонди широкого профілю (комплексні продукти страхування та інвестування).

Відповідно до проведеного аналізу продуктів та послуг преміального обслуговування Альфа-Банку, були зроблені висновки про те, що:

- Альфа-Банку слід постійно якісно покращувати надані привілеї, щоб залучати якомога більше нових клієнтів.

- Необхідно постійно підвищувати кваліфікацію преміальних менеджерів, продовжувати інвестувати в інноваційні технології, що неминуче призводитиме до розвитку преміального банківського обслуговування, а саме у зручні технологічні сервіси - мобільний додаток та особистий кабінет для інвесторів.

- Також слід подумати про інтеграцію з іншими онлайн-сервісами, наприклад, пов'язаними з бронюванням готелів, покупкою залізничних та авіаквитків та ін.

- Хорошим маркетинговим ходом є нестандартна реклама, яку першим із усіх банків запустив саме Альфа-Банк. Тому слід проводити більш глибокі маркетингові дослідження, щоб виявити, яка саме нестандартна реклама буде максимально привабливою для потенційних клієнтів.

Альфа-банк вже отримав стратегію розвитку до 2024 року, в межах якої майже у всіх сегментах банк планує зростати із дворазовим випередженням

ринку. При цьому, на відміну від основних конкурентів, він не збирається будувати екосистеми, скорочувати мережу відділень та продовжить робити ставку, зокрема, на іміджеву рекламу.

Таким чином, основною тенденцією розвитку преміального банківського обслуговування є якісна діджиталізація преміум-обслуговування. Адже преміальні клієнти — зайняті люди, вони цінують свій час, тому більшість із них користуються дистанційними каналами обслуговування. Тому займати лідируючі позиції зможуть ті банки, які зможуть надавати клієнтам якісне віддалене обслуговування. Клієнти хочуть отримувати всі послуги онлайн за кілька кліків на своєму смартфоні. При цьому не лише фінансові, а й послуги лайфстайлу. Також преміум-клієнти хочуть отримувати максимум привілеїв безкоштовно. Тому на користь банків перебуває розширення спектра наданих привілеїв та його доступність у мобільному додатку.

Щодо перешкод на шляху розвитку послуг Premium Banking в Україні, то ними є, наприклад:

- посилення стандартів інвестиційного консультування (регулятор);
- вимоги щодо розкриття інформації про тарифи та комісії (регулятор);
- обмежений вибір продукції порівняно з іноземними банками (банк);
- недостатньо високий рівень компетенції преміальних менеджерів (банк);
- низька фінансова грамотність, відсутність культури інвестування (клієнт);
- досвід місселінгу, невідповідність рекомендованих продуктів ризик-профілю клієнта (клієнт).

Сьогодні, згідно з проведеними дослідженнями, основними напрямками розвитку ринку Premium Banking є:

- цифровізація банківського сервісу та внутрішньобанківських процесів;
- покращення клієнтського досвіду;
- зростання інвестиційної експертизи працівників банку;
- зниження відсоткової ставки спонукало клієнтів до інвестицій. Але низький рівень фінансової грамотності клієнтів не дозволяє їм самостійно

розібратися та усвідомити ризики. Банки змушені підвищувати власну експертизу, щоб мати можливість навчити клієнтів, запобігти негативному досвіду та зниження лояльності до банку.

А також:

- розвиток механізму дистанційного продажу та оформлення преміального обслуговування;

- створення логічної та корисної для клієнта екосистеми привілеїв та персональних пропозицій;

- розширення інвестиційної лінійки.

У роботі наведено пропозиції, що сприяють вдосконаленню обслуговування заможних клієнтів:

1. Слід розвивати дистанційне банківське обслуговування. Удосконалити Premium Banking допоможе розвиток дистанційних форм та каналів обслуговування забезпечених клієнтів з дотриманням певних вимог щодо захисту конфіденційної інформації та розробки відповідного веб-інтерфейсу надання послуг. Щоб вирішити проблеми якісного обслуговування преміум-клієнтів, необхідно:

- від простого уявлення переліку рахунків, відкритих у банку, переходити до зручного відображення всіх доступних продуктів – починаючи з простих розрахункових та закінчуючи складними інвестиційними;

- здійснювати інтеграцію інтернет-банку з іншими онлайн-сервісами (з бронювання готелів, купівлі авіаквитків тощо);

- здійснювати розробку дизайну інтернет-банку для забезпечених клієнтів з урахуванням вимог до сучасних інтерфейсів.

2. Слід постійно розширювати лінійку інвестиційних товарів зручних і додаткових послуг, так як продукти, необхідні заможним клієнтам, це не тільки класичне управління грошовими коштами, а й можливості інвестицій у західні фонди, здійснення операцій із похідними інструментами та дорогоцінними металами.

3. Необхідно постійно підвищувати кваліфікацію персоналу, який працює з преміум-сегментом, щоб клієнт завжди був задоволений компетентністю менеджерів та якістю обслуговування. Банку слід приділити особливу увагу підготовці та перепідготовці кадрів.

4. Використання нестандартної реклами. Банку слід проводити різноманітні маркетингові дослідження з виявлення нових клієнтів, які дозволять розробити нові канали залучення клієнтів.

5. Оскільки сегмент преміум-класу зростає в основному не за рахунок знижок та акцій, а за рахунок надання додаткових послуг та гарантій, потрібно розробляти та включати в пакети ПБО нові привілеї та ще вигідніші умови для співпраці, здатні змусити клієнта зробити вибір на користь саме цього банку;

6. Необхідно та важливо вміти знаходити індивідуальний підхід до кожного клієнта преміум-класу, вибудовуючи співпрацю з урахуванням усіх його побажань, прагнучи задовольнити всі його потреби, щоб підвищити лояльність та довіру клієнта до банку. Тоді такий клієнт надовго затримається у статусі постійного;

7. Запитувати побажання та пропозиції клієнтів щодо покращення якості обслуговування у самих банках та в онлайн-режимі, при цьому маючи можливість швидко їх обробляти;

8. Банк повинен найкращим чином організувати роботу з клієнтами в точці продажу, пропонуючи лише ті послуги, які відповідають індивідуальним потребам та побажанням того чи іншого клієнта, оскільки переважна більшість (особливо клієнти преміум-класу) не любить, коли їм пропонують всі поспіль, нав'язуючи непотрібні послуги. Дані заходи дозволять підвищити рівень і якість послуг, якість сервісу, у свою чергу, надає вирішальний вплив на підвищення лояльності та утримання клієнтів. Банкам необхідно відстежувати нові ринкові тенденції та оперативно реагувати на них, щоб надавати своїм клієнтам лише найкращі послуги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Frank RG оцінила ринок преміальних банківських послуг. Frank Research Group. URL: https://www.frankrg.com/index.php?new_div_id=1086 (дата звернення: 06.04.2022).
2. Mass affluent — драйвер роста банковского бизнеса [Электронный ресурс] // Электрон. дан. М., 2018. - URL: <https://www.klerk.ru/bank/articles/351145> (дата обращения: 01.05.2021)
3. Абакуменко О. В. Private banking та wealth management: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії / О. В. Абакуменко, М. В. Корнеєва. // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – №14. – С. 24–31.
4. Александров А.В. Private banking в Украине. Опыт становления [Текст]: монография / А. В. Александров. – К.: К.И.С., 2011. – 304 с.
5. Александров А.В. Банківський менеджмент великого приватного капіталу (теоретично – методологічні засади дослідження і практика Private Banking & Wealth Management) *Социальная экономика*. 2015. № 1. С .95–117.
6. Александров О. Банківський менеджмент приватного крупного капіталу: теорія і практика Private Banking. Ніжин : Аспект-Поліграф, 2014. 289 с.
7. Александров О. В. Що відбувається з Private Banking в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Александров. 2015. Режим доступу до ресурсу: <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1396673-shcho-vidbuvaetsya-z-private-banking-v-ukrayini>.
8. Банк HSBC [Электронный ресурс] // Электрон. дан. М., 2019. - URL: <https://www.about.hsbc.ru/ru-ru/hsbc/> (дата обращения: 02.05.2021)
9. Банківська преміальне обслуговування. 2019 рік. Frank Research Group. URL: [https://www.frankrg.com/userfiles / Frank% 20RG_% 20Premium% 20Banking% 202017_ D EMO _report \(3\).pdf](https://www.frankrg.com/userfiles/Frank%20RG_%20Premium%20Banking%202017_DEMO_report(3).pdf) (дата звернення: 6.04.2021).

10. Банківська преміальне обслуговування. 2019 рік: демонстраційна версія звіту. Frank Research Group. URL: http://www.frankrg.com/userfiles/867_Frank_RG.Premium (дата звернення: 6.04.2021).

11. Банківська преміальне обслуговування. 2019 рік: демонстраційна версія звіту. Frank Research Group. URL: http://www.frankrg.com/userfiles/867_Frank_RG.Premium (дата звернення: 6.04.2021).

12. Гонта О., Дубина М., Пархоменко І. Особливості функціонування кредитної системи та її сучасний розвиток в Україні. *Фінансові дослідження*. 2017. № 2(3). URL: <https://fr.stu.cn.ua/tmp/pdf/84.pdf> (дата звернення: 20.10.2019).

13. Гребенюк Н. В. Концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 27(7). С. 65-69.

14. Машников М.В. Опыт зарубежных банков по обслуживанию VIP-клиентов.// *Банковское обозрение*. – 2007. – №4. – С. 9–18.

15. Мистецтво інвестування у мистецтво. URL: <http://slovo.co.ua/2016/03/03/mistetstvo-investuvannya-umistetstvo-kolonka-dmitrika> (дата звернення: 20.10.2021).

16. Мод Д. Private Banking: Элитное обслуживание частного капитала/Д. Мод, Ф. Молино ; пер. с англ. А. М. Дзюра. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 337 с.

17. На особливому рахунку. Хто може стати VIP-клієнтом українських банків і навіщо це потрібно. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2018/11/23/35655464> (дата звернення: 20.10.2021).

18. Наглядова статистика // Офіційний сайт Національного банку України.[Електроннийресурс].–Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 1.11.2021).

19. Новосьолова О.С. Банківський сектор України: сучасні реалії та перспективи розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного*

університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2020. Вип. № 42/2020. С. 178–183. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/33.pdf> (дата звернення 24.02.2021).

20. Основні показники діяльності банків [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу : <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1> (дата звернення: 2.11.2021)

21. Офіційний сайт АТ «Альфа-Банку» України. Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://alfabank.ua> (дата звернення: 10.11.2021).

22. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua/control/uk/index> (дата звернення: 20.10.2021).

23. Павленко Р. В. Сучасні банківські продукти як чинники соціально-економічного розвитку України [Електронний ресурс]. – 2011. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2011_7/15SBP.pdf

24. Паласевич М. Б. Банківський інвестиційний продукт: його суть та особливості. *Науковий вісник*, 2005. с. 401-409.

25. Показники банківської системи. Економічні нормативи. Значення економічних нормативів по системі банків України [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593 (дата звернення: 2.11.2021).

26. Портян Т. М. Private – banking: особливості та перспективи розвитку в Україні [Електронний ресурс] / Т. М. Портян – Режим доступу до ресурсу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=66815>.

27. Програма лояльності банку: кращі практики та тренди. URL: <http://nbj.ru/publs/banki-i-biznes/2019/03/22/programmylojal-nosti-kak-instrument-konkurentnoi-bor-by/index.html> (дата звернення: 06.04.2022).

28. Рейтинги банків України за фінансовими показниками. Bankchart про твої фінанси. 2020. URL: https://bankchart.com.ua/spravochniki/rejtingi_bankov. (дата звернення 29.03.2021).

29. Річна фінансова звітність АТ «Альфа-Банк» за 2020 рік. [Електронний ресурс] / Офіційний сайт АТ «Альфа-Банк». – Режим доступу : <https://alfabank.ua/storage/files/finzvitnit-abpkf-za-2019.pdf> (дата звернення: 10.11.2021).

30. Українці обирають цифрові пристрої та сервіси для платежів: 87% надають перевагу оплатам смартфоном – дослідження Mastercard. URL: <https://newsroom.mastercard.com/eu/uk/press-releases/digitalization-trust-survey/> (дата звернення 30.03.2021).

31. Фокін М. Тенденції розвитку банківських програм лояльності. URL: http://bankir.ru/publikacii/20160519/tenden_tsiirazvitiya-bankovskikh-programm-loyalnosti-10007558 / (дата звернення: 06.04.2022).

32. Чи є в Україні private banking? [Електронний ресурс]. 2017. Режим доступу до ресурсу: <https://finclub.net/video-foto/kruglyj-stol-est-li-v-ukraine-private-banking-onlajntranslyatsiya.html>.

33. Шелудько С.А., Браткевич П.П. Вплив цифровізації на банківський бізнес в Україні. Приазовський економічний вісник. 2019. №2. С. 20-27.

34. Shkarlet S., Dubyna M., Zhuk O. Determinants of the financial services market functioning in the era of the informational economy development. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4. No. 3. P. 349–357. DOI: <http://dx.doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-3-349-357> (дата звернення: 20.10.2019).

35. Prerequisites for the creation of financial and credit infrastructure of support for agricultural enterprises in Ukraine / K. Andriushchenko, M. Ishchenko, M. Sahaidak, M. Terpliuk, O. Domina. *Banks and Bank Systems*. 2019. Vol. 14. Iss. 2. P. 63–75. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.14\(2\).2019.06](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.14(2).2019.06) (дата звернення: 20.10.2021).

36. Fedyshyn M., Abramova A., Zhavoronok A., Marych M. Management of competitiveness of the banking services. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol. 1 (28). P. 64–74. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v1i28.163340> (дата звернення: 20.10.2019).