



УДК 336.71

Довіра як економічний актив бізнесу Private Banking

Олексій Васильович Александров,
заступник голови Правління,
начальник Департаменту персональних банківських послуг
Private Banking УкрСиббанк BNP Paribas Group,
кандидат економічних наук, магістр ділового адміністрування (MBA)

*Ми змогли запобігти новій Великій Депресії ...
але люди мають право гніватися [1].*

Мервін Кінг,
глава центробанку Великобританії

Анотація. Аналізується сучасний стан рівня взаємовідносин банківського бізнесу і клієнта. Розглядаються сучасні підходи, що дозволяють зміцнити довіру клієнта до фінансових інститутів, сформувати і збільшити соціальний капітал. Дається характеристика особливостей поведінкових звичок, властивих клієнтам країн СНД (насамперед України і Росії). Пропонуються рішення, які спрямовані на подолання існуючої кризи шляхом зміни парадигми ведення банківського бізнесу.

Ключові слова: Private banking, великий приватний капітал, довіра, соціальний капітал, соціальні дослідження, сучасне суспільство, інформаційний розрив, управління відносинами з клієнтами.

Практична клієнтська робота, аналіз сучасної теперішньої ситуації на ринках Європейського Союзу, України, Росії змушують робити акцент не тільки на фінансових показниках, а й дедалі більше застосовувати, здавалося б, далекі від прикладних фінансів підходи соціології та психології.

Усе, що випускали з уваги за активно зростаючого ринку до 2008 року, коли будь-який крок, здебільшого, гарантував успіх, виходить на перший план у турбулентному середовищі, де є невизначеність і, відповідно, рівень ризику незрівнянно більш високий. Такі аспекти, як глибинне розуміння соціально-психологічних звичок клієнтів, велика відповідальність при прийнятті рішення і рекомендаціях клієнтові, розуміння основних причин дій клієнта і сучасного колосального рівня недовіри до банківської системи і до банківських фахівців.

Про довіру багато говорили й до кризи, але сам термін сприймався як якийсь абстрактний предмет: довіра має бути присутня в роботі; вона гарантує більшу залученість клієнта (а відповідно, більший обсяг коштів під управлінням, великі комісії та ін.). Здебільшого, усе переводилось у площину задоволеності клієнта і його зростаючої лояльності до фінансової установи. Формування задоволеності та лояльності – обов'язок маркетингу, і вся увага зводилася до цього напрямку. Діалог банку і клієнта формувався через призму маркетингових дій: глянцева реклама; спеціалізовані заходи; інформація про нові продукти і рішення; збільшення обсягів продажів, часток ринку, досягнення ключових показників.

Холодним душем для фахівців з'явилися дані досліджень, що відображають думку клієнтів фінансових установ, які явно свідчать не на користь останніх.

За даними TNS Finance (2009 р.), у момент кризи близько 55% американських споживачів висловлюва-

ли недовіру до банків. Щодо страхових компаній відсоток недовіри становив 54%, до брокерських компаній – 66%.

Дослідження Фонду «Демократичні ініціативи» за підтримки Посольства Швеції в Україні (2009 р.) продемонструвало такі показники [2]:

- повністю довіряють банківським установам 1%;
- у більшості довіряють банківським установам 16%;
- категорично не довіряють банківським установам 35%;
- у більшості не довіряють банківським установам 32%.

Усього 17% готові розглядати банки як установи, що заслуговують довіру.

Дослідження 2010–2011 років компаній Capgemini Merrill Lynch, Booz & Company показують, що близько 95% клієнтів хочуть бачити більшу відкритість у питаннях тарифоутворення, прийнятих рішень, управління ризиками з боку фінансових установ [3].

Молоде покоління HNWI зовсім сумнівається в тому, що партнерство з приватним банкіром (клерком банку) відповідає їхнім інтересам.

Дуже характерними щодо отриманих результатів є дані спільного дослідження компаній IDNT і Scorpioparthership, які демонструють погляди банківських фахівців і як протипагу ставлення клієнтів (табл. 1 і 2) [4].

Таблиця 1

Погляд приватного банкіра:
Чиї рекомендації є найавторитетнішими
для заможних клієнтів?

Члени родини і друзі	52%
Приватний банкір	44%
Розраховують тільки на себе	28%
Експерти ринку	20%



Таблиця 2

Ставлення (погляд) клієнта:
Чиї рекомендації є найавторитетнішими
для заможних клієнтів? [5]

Клієнт	«так»	«ні»
Члени родини	49%	51%
Друзі	30%	70%
Ніхто	26%	74%
Фінансовий консультант	24%	76%
Другий варіант	13%	87%
Private – банкір	10%	90%
Бухгалтер	10%	90%
Банківський менеджер	6%	94%
Юрист	5%	95%

Як видно, оцінка клієнта коливається між 10 і 6% і гірший показник тільки в юристів – 5% (дуже слабка втіха для приватного банкіра, тому що у своїй роботі він багато в чому спирається на професійне плече юридичного супроводу).

У нашому дослідженні клієнт вказує, що прийняття остаточного рішення при виборі банку, який надає послуги Private Banking, лежить у системі оцінок, де 56% – це професіоналізм персональних менеджерів, а 40% – рівень довіри до персонального менеджера.

Висновок очевидний: тотальна недовіра до банків і банківських фахівців. З іншого боку – вимога до професіоналізму й очікування інвестицій у побудову довірчих відносин із боку фінансової установи.

Що ж собою являє довіра?

Довірою у психології визначають відкриті, позитивні взаємини між людьми, що містять упевненість у порядності й доброзичливості іншої людини, з якою той, хто довіряє, перебуває в тих чи інших відносинах.

Професор Пабло Кардона і професор Вей Хе іспанської бізнес-школи IESE визначають довіру як зв'язок, що включає готовність опинитися в уразливому становищі стосовно дій іншої людини, зв'язок, заснований на позитивних очікуваннях, що стосуються намірів і поведінки цієї іншої людини. Ці очікування являють собою результат прямих або непрямих вражень від спілкування з іншою людиною, попередніх взаємодій з ним або особистих спостережень за тим, як він поводить себе стосовно до інших. Довіра підвищується з кожним прикладом позитивного спілкування, взаємодії або спостереження [6].

Довіра другорядна щодо вже існуючої здібності людей взаємодіяти на базі спільних цінностей. Вона з'являється, коли вже існує необхідна основа для тісної кооперації в суспільстві.

Такі визначення вказують на необхідність найретельнішого аналізу стану сучасного суспільства і клієнта щодо його соціальних звичок і установок. Першим сюрпризом, до якого досить часто не готові гравці західного і вітчизняного Private Banking, що копіюють досвід класичних європейських установ, є те, що за своїми моделлю і характеристиками український чи російський клієнт має більш спільного з клієнтом Азії, ніж Європи. Узагальнено порівняльну характеристику можна відобразити в *табл. 3*.

Таблиця 3

Характеристика клієнта бізнесу
Private Banking & Wealth Management
країн Азії та Європи

Європейський клієнт	Азійський клієнт
Вік – від 60 років і вище. 2–3 покоління власників капіталу. Фокус на збереженні капіталу. Цікавить питання передання капіталу наступному поколінню. Фокус на особистому житті та родині	Вік 35–45 років. Перше покоління власників капіталу. Фокус на збільшенні капіталу. Управляє або володіє бізнесом, залучений у процес прийняття рішень. Сімейні кошти і капітал для бізнесу досить часто не розділені. Оцінює міжнародні перспективи. Амбітні цілі (бізнес) і особистий капітал (готовий інвестувати в ризикові активи). Питання підготовки та навчання другого покоління власників капіталу, але не питання передання капіталу в теперішній момент (перспектива 10–15 років)

Брак розуміння цього аспекту, тиск стереотипів класичної європейської моделі обслуговування клієнтів, яку переносять на клієнтів СНД, є поясненням програшу міжнародних фінансових компаній та їх відходу з ринків Росії і України: немає гнучкості, проактивності, прийняття рівня ризику, до якого готовий клієнт.

Не менш важливим аспектом є аналіз стану сучасного суспільства (вочевидь, власники великого приватного капіталу є дзеркалом, що відображає все найкраще або погане, що існує в соціумі країн СНД), для формування системи ведення бізнесу і найголовніше – для відновлення клієнтської довіри до банківської системи.

Американський учений-футуролог Френсіс Фукуяма у роботі «Довіра: соціальні чесноти і шлях до процвітання» вважає, що одна з глобальних проблем, з якими зіткнулися практично всі країни пострадянського суспільства, включаючи країни Східної Європи, – це проблема браку довіри [7].

Провідна ідеологія марксизму-ленінізму на просторі колишнього СРСР, руйнуючи горизонтальні зв'язки довіри між індивідуумами в суспільстві, вибудовувала взаємозв'язок вертикального зразка «партія – держава». Цей процес істотно торкнувся і родинних цінностей: культ Павлика Морозова навчав людей, що відданість державі – важливіша за міцність родини. На досить тривалий час централізована ієрархічна «партія – держава» повністю підпорядковувала собі громадянське суспільство: ЗМІ, релігія, інші форми самоорганізації.

Після розпаду СРСР і зникнення ідеології, що була провідною, кожна з пострадянських країн намагалася розв'язати проблеми з відтворенням національної ідентичності, відновленням ролі релігії тощо. Виявилося, що створити формальні інститути, такі як державні органи управління, конституція або вибори, не складно. Куди складніше створити прийнятні для більшості населення країни рамкові форми довіри.

Результатом подібної ситуації є одні з найнижчих показників довіри для громадян Росії і України серед країн Європи: згідно з даними «Європейського соці-



ального дослідження» (ЄСИ – 2009), за рівнем довіри людям, які оточують, серед жителів європейських країн українські громадяни посідають одне з останніх місць [4,11 бала за десятибальною шкалою експерти інтерпретували як коливання між довірою і недовірою (з ухилом до недовіри)], Росія – менше ніж 4. Для порівняння, найбільше довіряють оточенню жителі Скандинавських країн (Данія – 6,92 бала, Норвегія – 6,62, Фінляндія – 6,45, Швеція – 6,35).

Дослідження демонструють, що в наших країнах практика громадської роботи та солідарної активності (тобто участь у громадянських ініціативах, благодійність, шефство, волонтерська діяльність тощо) українців обмежена. На питання дослідження ЄСИ – 2009 «Чи доводилося Вам в останні 12 місяців працювати в інших організаціях або об'єднаннях, окрім політичних партій або рухів?» позитивну відповідь дали тільки 3–4% респондентів (для порівняння, середній показник у Німеччині, Нідерландах, Данії, Бельгії становив 20%, у Скандинавських країнах – більше ніж 30%).

Безпосередньо у Скандинавських країнах – найвищий в Європі показник членства у профспілках. Наприклад, показник України – 17,8% (при тому, що багато українців залишаються членами профспілкових об'єднань «за звичкою» із часів СРСР), а показники Данії, Фінляндії та Швеції становлять більше ніж 50%.

Поняття соціального капіталу (тобто активна взаємодія і об'єднання людей для досягнення будь-яких спільних цілей), яке широко використовується у країнах Заходу, в Україні чи Росії практично відсутнє або перебуває на початковому рівні.

Такі практичні проблеми посилюють питання довіри в суспільстві:

- дотримання Закону і рівність Права для всіх суб'єктів (не зважаючи на статус, походження тощо);
- дотримання принципів конфіденційності та банківської таємниці;
- поведінка еліти і представників влади;
- соціальні зміни в суспільстві.

Усі ці фактори активно аналізують як звичайні громадяни країни, так і власники великого приватного капіталу. Поки що кожен з аспектів у кращому разі викликає занепокоєння, що тільки посилює проблему довіри в суспільстві.

Варто додати ще один важливий критерій, який також характерний насамперед для суспільства країн колишнього СРСР: невпевненість у майбутньому країни, хитке власне становище в суспільстві. Усе це формує в людини рису тимчасового виконавця в такому важливому моменті, як фінансовий план. Він не вибудовує якоїсь тривалої стратегії (фінансовий, життєво-подієвий план), прагне не упустити будь-який шанс, навіть найнезначніший: життя тут і зараз.

Це призводить до того, що в основі стоїть модель виживання, але не модель розвитку (тобто модель, де присутнє тільки минуле і сьогодення); майбутнє здебільшого більше лякає, ніж оцінюється як перспектива.

Так, за підсумками дослідження Інституту соціології НАН України, на ситуацію з характеристикою «зараз усе так хитко, і здається, що може відбутися

все, що завгодно» відповіді респондентів були: 2005 рік – 82%; 2008 – 80%; 2010 – 77% .

Критеріями ризику для себе клієнти визначають:

- зміна бізнес-клімату в країні;
- ризики, пов'язані з економічним і політичним станом країни;
- самостійність і стабільність національної валюти;
- падіння показників фондового ринку;
- зміна системи оподаткування.

Фінансовою мовою висновки можна охарактеризувати так: клієнт не готовий до оперування інструментами з тривалим терміном інвестування. При цьому професіонали визначають терміни інвестування у фінансові інструменти так: 7–10 років – пакети акцій; 3–5 років – пакети облігацій; менше ніж три роки – депозити. Для України цей критерій посилюється перманентною політичною нестабільністю, очікуванням девальвації національної валюти і, як наслідок, горизонт інвестування – ще нижче.

Сучасне суспільство (зокрема, Росія і Україна), соціальні зміни, що відбулися в ньому за останні два десятиліття, значною мірою ускладнюють процес формування довіри. Формувальними виступають характеристики сучасного стилю життя:

- зниження рівня моралі;
- інформаційний розрив;
- орієнтація на життєвий успіх;
- гедонізація;
- консьюмеризація (вибух споживчих пріоритетів).

Для більшого розуміння наведених характеристик слід детальніше розглянути їхній найтісніший взаємозв'язок і вплив на соціально-психологічні звички як клієнтів масового сегмента, так і власників великого приватного капіталу.

Суспільство споживання (англ. *Consumer society*) – метафора, яка позначає сукупність суспільних відносин, які організовані на основі принципу індивідуального споживання. Суспільство споживання характеризується масовим споживанням матеріальних благ і формуванням відповідної системи цінностей та установок.

Саме масова поширеність цінностей споживання, орієнтація суспільної поведінки, сенс яких полягає у сповіданні споживання матеріальних благ, є однією з основних тенденцій сучасного як українського, так і російського суспільства.

Цінності споживання стають регулятором поведінки особистості не тільки у сфері споживання, а й у всіх інших сферах суспільного буття. Ці цінності виступають центральним, провідним, організувальним життя людини елементом. Якщо раніше центром суспільного життя була сфера праці, виробництва, то в сучасній Україні вся суспільна увага сконцентрована на споживанні.

Орієнтація на життєвий успіх. Найважливіша характеристика – стиль життя сучасного українського і російського суспільства. Зміна суспільно-політичного життя країн, нові ідеологічні установки сформували нову найголовнішу цінність суспільства – успіх.



Наслідком успіху насамперед виступають багатство, влада, гроші.

Успіх будується на першості, на активній конкуренції і перемозі одного над усіма. Наше суспільство, крім соціального розшарування на багатих і бідних, отримало ще один критерій поділу: невелика кількість успішних і переважна маса невдах (часто використовується слово «лузер», від англійського *loser* – той, що програє, втрачає; невдаха). Для подібних невдах залишається лише один засіб розради і реабілітації – споживання, про роль якого в суспільстві сказано вище.

Уся діяльність, поведінка соціальних суб'єктів суспільства спрямована на досягнення високого результату на життєвому шляху, завоювання вершин у кар'єрному зростанні, досягнення високого соціального статусу, популярності, слави. Цим надзавданням підпорядковуються всі інші особистісні устремління і задуми, навіть ціною відмови від належної уваги близьким людям, дітям і батькам, відмови від відпочинку, відпусток, максимальної інтенсифікації трудових зусиль. Поза зоною уваги залишаються моменти, пов'язані із соціальною рівністю людей, ставленням до людей, які за умовчанням не потрапляють у сегмент успішних (інваліди, пенсіонери, соціально не забезпечені верстви населення).

Орієнтація на успіх за будь-яку ціну досить часто змушує ігнорувати моральні норми. У разі гостріша проблема вибору моральних цінностей особистістю, узгодження їх із життєвими планами і ціллю в молоді: вона виросла в обстановці, де елементарні основи моральних цінностей випали із суспільної свідомості, із загальнонаціональної дискусії.

Амбіційність, честолюбство – одні з найбільш затребуваних особистісних якостей працівника компанії, добування грошей де і як завгодно, будь-яким способом і за будь-яку ціну вважаються справою абсолютно пристойною.

Дослідження Інституту соціології НАН України продемонструвало ставлення членів суспільства до орієнтації на моральні цінності. На запитання «Чи вважаєте ви, що для задоволення власних інтересів більшість людей готова використовувати будь-що, навіть протиправні, аморальні способи дій?»:

- позитивно відповіли 42% респондентів;
- заявили, що більшість людей здатні при нагоді вжити протиправні дії, але переважно дотримуються правової та моральної норми 46% респондентів;
- сказали, що більшість людей завжди діють відповідно до правових і моральних вимог суспільства 12% респондентів [8].
- найпоширеніше уявлення про готовність більшості людей заради своїх інтересів чинити протиправні та аморальні вчинки серед молоді (близько 45% респондентів дослідження).

Гедонізм (давньогрец. *ἡδονή*, лат. *Hedone* – «насолада», «задоволення») – етичне вчення, згідно з яким задоволення є головною чеснотою, вищим благом і метою життя. Проявляється в бажанні індивідуума перетворювати своє життя на задоволення, спрямову-

вати свою життєдіяльність у сферу комфорту, розваг, безтурботності.

Ідеал життя гедоніста полягає у ухиленні від конфліктів, болю і страждань. Така спрямованість стилю життя прийшла на зміну орієнтації соціального суб'єкта на працю (духовну, інтелектуальну, фізичну), на створення, на високу мету, на турботу про інших, на відповідальність за близьких і за стан, в якому перебуває суспільство. По суті, це продовження життя «успішної людини».

Резюмуючи, можна позначити, що розглядається суспільство, яке запрограмоване на високий рівень недовіри. Сучасні герої дуже яскраво продемонстровані в книгах сучасних авторів, таких як С. Минаєв («ДухLess. Повесть про несправжню людину») або С. Ленслі і М. Холлінгсворт («Лондонград. З Росії з готівкою»).

«Вони безжалні, – вважає один з тих, кому доводиться мати постійні ділові контакти з багатючими росіянами. Їхнє слово нічого не означає. Вони кинуть вас, якщо їм дати хоча б півшансу. Це закон джунглів. Багато хто з них заборгував величезні суми грошей банкам і один одному», – зазначають англійські журналісти у спільному дослідженні [9].

Стрімко розширюється так званий інформаційний розрив. Статистика свідчить: стрімкий розвиток у світі передових технологій сприяє збільшенню розриву між багатими і бідними. Виникає і розширюється новий розрив між заможними і незаможними, між тими, хто володіє знаннями й технологіями, і тими, у кого їх немає. У результаті цієї розбіжності цілі регіони ризикують випасти із сучасного ритму життя. Підозра, що фінансова установа знає більше і свідомо приховує інформацію, підсвідомо збільшує недовіру.

Довіра до банківської системи наших країн і до фахівців фінансових установ має значне число складових, обумовлених історією розвитку держави і проведених реформ, політичними та економічними кризами, поведінкою регулятора під час кризи (професіоналізм і вміння керувати ситуацією).

Разом із цим не можна заперечувати і провину самих банків і банківських службовців у такій низькій оцінці довіри серед клієнтів. По-перше, банківська система була не готова до такої масштабної фінансової кризи, по-друге, ті заходи, які були вжиті для відновлення довіри клієнтів, виявилися недостатніми і короткостроковими.

Цілий ряд фінансових установ, починаючи з початку 2009 року, запустили рекламні кампанії, в яких спробували змінити власний імідж в очах клієнта: озвучувалися нові цінності бренду, говорилися саме ті слова, що їх хотів почути клієнт. У результаті практично всі існуючі банки СНД (не тільки Росії чи України) позиціонують себе як «надійні», «чесні», «інноваційні», «стабільні». У кращому разі давалася суто фінансова професійна інформація, у гіршому – обіцянки, які фінансовий інститут просто не в змозі виконати.

Ніхто з представників фінансової сфери [ні центробанк (національний банк) країни, ні лідери комерційних банків, компаній з управління активами] не попросив вибачення за невдачі власних компаній чи дій (зокрема, регулятора).



У свідомості клієнтів це зміцнює віру в те, що це не перша і, на жаль, не остання подібна ситуація. Клієнт дезорієнтований інформаційним повідомленням про стабільність і надійність. Клієнт не навчений достатньою мірою ні регулятором, ні комерційними банками сприймати фінансову інформацію і самостійно робити висновки.

Банки і провайдери фінансових послуг обіцяли величезну безліч інновацій і змін, зрештою, самі того не очікуючи, сформували завищені очікування у клієнтів, що жодною мірою не відповідають сучасному станові ринку банківських послуг. Банківська система виявилася не готовою втілити в життя такі обіцянки, а ринок не дозволяє демонструвати темпи зростання і, відповідно, прибутковості, яка була до кризи. Клієнти це бачать, і їхня недовіра, природно, збільшується.

У реаліях сучасних фінансових систем наших країн і сьогодні відсутнє розуміння того, що довіра будується не на рекламно-інформаційних посиленнях населенню – клієнтам, вона формується на щоденних результатах діяльності починаючи діями простого банківського службовця і закінчуючи інститутами, відповідальними за формування економічної політики на рівні країни. Лише за умови того, що ці дії будуть прозорі, зрозумілі на стратегічному рівні (з дописи великим горизонтом часу в 3–5 років), будуть перевищувати очікування клієнта, довіру до фінансової системи і національної валюти буде відновлена.

У фінансовому бізнесі, особливо такому, як Private banking, практично всі відносини будуються на довірі. Те, що для фінансової установи є активами або пасивами в його балансі, для клієнта, як не пафосно це звучить, – його майбутнє. Майбутнє його дітей, стабільність його сім'ї, спокій у старості. Людина довіряє фінансовій установі не просто власні кошти, вона довіряє своє майбутнє. Ціна помилки банку або приватного банкіра еквівалентна стабільності майбутнього клієнта. Тому особливо важливий фундаментальний, науковий підхід до відновлення довіри клієнта.

Приватний банкір завжди сприймався як довірена особа і радник. У цьому була і залишається фундаментальна відмінність від роздрібного бізнесу, де клієнтові пропонується стандартна послуга, і клієнт заздалегідь знає, що можна від неї очікувати. Довіра в такому разі проявляється виключно щодо самого банку, тобто бренду. У ситуації обслуговування заможного клієнта завжди тією чи іншою мірою присутній конфлікт інтересів: з одного боку, приватний банкір є співробітником комерційного банку (відповідно, він зацікавлений у максимізації прибутку й ін.), з іншого – існують очікування клієнта, що йому зобов'язані знайти найбільш правильне рішення. Поточні реалії значною мірою відрізняються від очікувань клієнта, коли його поставили перед самостійним вибором. Рішенням може бути принципово нова технологія роботи, коли клієнтові надаватимуть усю можливу для розгляду та прийняття рішення інформацію. При цьому клієнт повинен бути захищений насамперед з боку держави: це вимоги щодо укрупнення банківської системи (проблема загальна для країн СНД); повна картина фінансового стану компанії; обмеження в питаннях

ризиків на законодавчому рівні; обмеження в питаннях отримання комісійних і бонусів топ-менеджерів; інформація про ризики та методології роботи з ними для звичайного клієнта; проактивне реагування на неетичну поведінку того чи іншого гравця на ринку. Це, з одного боку, зміцнить довіру до держави, з іншого – до банківської системи.

Важливим аспектом є режим управління відносинами з клієнтом. Клієнт звертає увагу на кожен зустріч із приватним банкіром і кожен момент надання послуги: чи виправдовує даний фахівець і банк його очікування, чи дотримується зобов'язань та обіцянок. Як зазначають фахівці, довіра не формується автоматично, вона є наслідком великої кількості актів взаємодії з клієнтом. Позитивні враження, позитивний досвід спілкування з приватним банкіром дозволяють сформувати і відновити довіру з клієнтом. Темп відновлення довіри залежатиме від якості та частоти взаємодії з клієнтом.

У провідних бізнес-школах пропонують систему оцінок довіри (тобто обчислюються параметри). Серед подібних критеріїв:

- кількість зустрічей із клієнтом;
- часовий лаг між зустрічами;
- довга комунікація (термін, протягом якого клієнт співпрацює з банком і приватним банкіром).

Реггі де Фенікс і Роджер Певереллі в ході дослідження прийшли до того, що фактором зміцнення довіри може виступати збільшення значущості довіри всередині самої фінансової організації (збільшення соціального капіталу компанії за Френсісом Фукуямом), в основі чого будуть реалізовані чотири основні фактори:

- 1) довіра співробітників до стратегії компанії і тих, хто її визначає;
- 2) довіра до керівників вищої ланки (розуміння того, що ставлення до підлеглих буде справедливим і інтереси компанії будуть вищі від особистих інтересів);
- 3) довіра до діяльності компанії (справедливості і послідовності процесів, що використовуються компанією), до здатності компанії відповідати очікуванням клієнтів і виконувати обіцянки;
- 4) довіра до колективу і колег (загальний інтерес до виконання справи і злагодженої спільної роботи).

Не є секретом той факт, що з початком кризи 2008 року «офісний планктон» втратив довіру не тільки з боку клієнтів, він втратив довіру до роботодавця, довіра співробітника компанії щодо кожного з перерахованого параметра була підірвана.

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що для відновлення довіри при роботі з клієнтом фінансова організація повинна сформувати тривалу стратегію, в основі якої має бути закладено довіру в рамках колективу, точніше – комплекс заходів на розвиток і збільшення соціального капіталу компанії.

У такому разі довіра виступатиме, як вказують Рей Сісодія і Девід Вольф, «мастилом, що дозволяє компаніям, персоналу, клієнтам та іншим учасникам бізнесу



працювати з мінімальним тертям і максимальною гармонією. Високий рівень довіри поєднується з культурою відкритості, що позбавляє підприємства необхідності постійного моніторингу поведінки працівників»

[10]. Довіра в такому разі виступає елементом формування активу компанії: дозволяє утримувати співробітників; знижувати витрати і значною мірою поліпшує відносини між зацікавленими сторонами.

Список використаних джерел

1. Mervyn King interview: We prevented a Great Depression ... but people have the right to be angry // The Telegraph, April 2011 // www.telegraph.co.uk.
2. Дані соціологічного опитування Фонду «Демократичні ініціативи», 17–18 грудня 2008 р. // www.dif.org.ua.
3. Booz & Company Inc. Private Banking. After the Perfect Storm // Survey 2010 // www.booz.com.
4. IDNT The Private Banking & Wealth Management in the CIS 2011.
5. Scorpio Partnership The Futurewealth Project 2010.
6. Регги де Феникс, Роджер Певерелли. Финансовые услуги: перезагрузка. Вызовы будущего для потребительского рынка банковских и страховых услуг. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 384 с.
7. Фукуяма Фрэнсис. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. – М.: АСТ МОСКВА: ХРАНИТЕЛЬ, 2006. – 730 с.
8. Омнібус Інституту соціології НАН України, 2009 р. // www.i-soc.com.ua.
9. Хеллингсорт М., Лэнсли С. Лондонград. Из России с наличными. Истории олигархов из первых рук. – М.: Астрель, 2010. – С. 30.
10. Сисодиа Рэй, Шет Джаг, Вольф Дэвид Б. Фирмы, несущие любовь. Как компаниям с мировым именем удается завоевывать сердца людей. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2011. – 336 с.

Summary. This article dwells on the current state of relations between the bank and the client. Current approaches to strengthen customer confidence in financial institutions, to develop and increase social capital are analyzed. Characteristics of Ukrainian and Russian clients' behavior peculiarities are presented. The author proposes solutions to overcome the current crisis by changing the paradigm of banking business.

Keywords: Private banking, high net wealth individuals (HNWI), confidence, social capital, social analysis, modern society, information gap, customer relationship management .