



ФИНАНСЫ И ФИНАНСОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ

УДК 336

DOI 10.25688/2312-6647.2019.21.3.05

**Ю.Н. Локтионова,
О.Н. Янина,
О.В. Шинкарева**

Особенности и методы персонального банковского обслуживания в сегменте Private Banking

В статье рассматривается одна из престижных банковских услуг в настоящее время — персональное банковское обслуживание в сегменте Private Banking. Авторы делают вывод о том, что необходим определенный уровень диверсификации деятельности банка — переход от специализации в определенной сфере деятельности к ее универсализации с широким участием в различных сегментах.

Ключевые слова: персональное банковское обслуживание; Private Banking; андеррайтинг; кредитные продукты; финансовый сервис; банковские инновации.

Актуальность темы вызвана значимостью развития банковской системы и появления все более новых видов банковских продуктов и услуг. Коммерческие банки представляют собой узконаправленные кредитно-финансовые институты, которые привлекают свободные денежные средства организаций и домохозяйств и удовлетворяют различные финансовые потребности иных организаций и домохозяйств в результате размещения заемных средств, а также осуществляют при этом все необходимые платежные, расчетно-кассовые и клиринговые операции. Основная функция коммерческого банка заключается в его тесной взаимосвязи с окружающей внешней средой, направленной на сохранение банка как некоей целостной эмерджентной системы, возникающей внезапно. Это выражается, прежде всего, в совершенствовании структуры привлекаемых банком ресурсов (пассивов) и вложения средств (активов). В связи с этим необходим и определенный уровень диверсификации деятельности банка — переход от специализации в определенной сфере деятельности к ее универсализации с широким участием в различных сегментах.

Ответить на вопросы о выборе услуг банка и их сегментов достаточно сложно. Но основные теоретические и практические принципы таких взаимосвязей можно установить, изучив каждый сегмент в отдельности, в частности сегмент Private Banking. Прежде всего, необходимо исходить из того, что банк — это коммерческая организация, и главное в его деятельности — это реализация его экономических интересов, получение прибыли.

Следует отметить, что широкое развитие банковских услуг связано с жесткой конкуренцией на кредитном рынке. Это сказывается и на снижении цен на банковские услуги, и на снижении процента по ссудам и прочее. Развивающийся кредитный рынок все в большей мере ставит банки в условия, требующие осуществления их деятельности по законам рынка. Каждый банк стремится выжить в конкурентной среде и в связи с этим осуществлять все кредитно-денежные операции с максимальной доходностью и минимальными издержками. В этих целях банки формируют наступательную маркетинговую стратегию на рынке банковских услуг по развитию его сегментов и привлечению ресурсов.

Основные функции коммерческого банка представлены на рисунке 1.

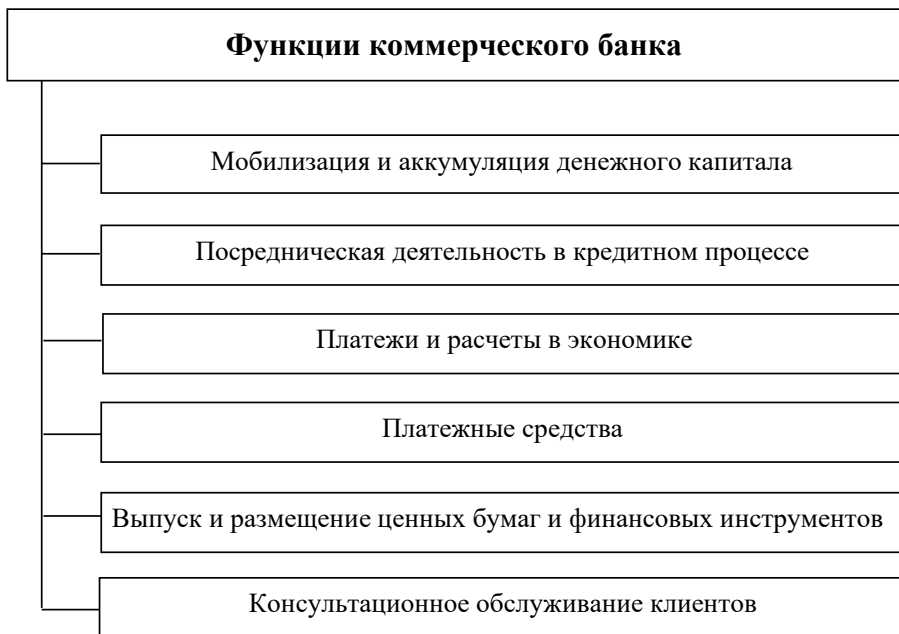


Рис. 1. Функции коммерческого банка

Современной и довольно популярной банковской услугой в настоящее время считается персональное банковское обслуживание в сегменте Private Banking.

Private Banking отделяется от розничного направления банковского бизнеса. Данной услугой — услугой высокого уровня, могут воспользоваться те, чей капитал превышает определенную сумму.

Сегмент Private Banking в общем смысле подразумевает финансовую услугу для осуществления операций с деньгами потенциального клиента, управления его капиталом в целях сохранения или приумножения его имущества. Особенностью данной услуги является ее осуществление исключительно для богатых и состоятельных персон.

Правовое регулирование банковского обслуживания сегмента Private Banking регламентируется одновременно нормами специального банковского законодательства и гражданского права¹.

Private Banking предоставляет широкий спектр возможностей управления собственным и заемным капиталом, высокий уровень финансового сервиса, индивидуальный подход и специальные условия, которые включают в себя небанковские услуги². В практической банковской деятельности отмечается, что обычно наибольшую часть прибыли банку приносит незначительная доля его потенциальных клиентов, относящихся к так называемой финансовой элите, поэтому их обслуживание очень важно для коммерческого банка. При этом Private Banking можно считать перспективным трендом в современных условиях, так как в ближайшей перспективе ожидается, что число физических лиц, чей суммарный капитал превысит 100 млн долларов, вырастет приблизительно на 75–76 %. Это особенно существенно для Российской Федерации и стран Азии, где рост количества таких частных лиц превышает показатели стран Западной Европы³.

Несомненно, финансовая услуга в сегменте Private Banking базируется на принципе инвестиционных возможностей личных средств, которые были выведены из бизнеса в состав инвестиционного портфеля. Таким образом, услуга Private Banking подразумевает, что лицо имеет возможность вкладывать свои свободные денежные средства на долгосрочный период. В таком случае полученная прибыль от инвестиций в акции или облигации может быть заметно выше банковского депозита, однако следует упомянуть и о существовании инвестиционных рисков, которые часто являются причиной сомнений клиента⁴.

Составной частью услуги в сегменте Private Banking является защита личного состояния потенциальных клиентов, управление им и его приумножение,

¹ Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 (ред. от 27.12.2018) «О банках и банковской деятельности» // Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/ (дата обращения: 17.04.2019).

² Масленникова Т.И. Рынок банковского обслуживания физических лиц. Содержание, структуры, перспективны // Евразийский научный журнал. 2017. № 4. URL: <http://journalpro.ru/pdfarticle/?id=7738> (дата обращения: 17.04.2019).

³ Арт Я. PrivateBanking: между инновациями и традициями [Интервью с Н. Капинос] // Банковское обозрение. 2017. № 5. С. 86–91.

⁴ Иванов О.М. Повышенные критерии разумного и добросовестного поведения «состоятельных» вкладчиков при заключении договора банковского вклада. Комментарий к Определению Судебной коллегии по экономическим спорам ВС РФ от 21.04.2016 № 305ЭС162821 // Вестник экономического правосудия Российской Федерации. 2016. № 7. С. 19–25.

разработка индивидуальной финансовой стратегии, которой занимается специальный менеджер, закрепленный за определенным клиентом. Кроме того, в данном сегменте присутствует требуемый комплекс услуг, предлагаемых для потенциального клиента и его семьи. Договор андеррайтинга, в том числе предполагающий ответственность банка по покупке ценных бумаг компании-эмитента, таким образом, может быть заключен российским банком в полном соответствии действующим законодательством, что находит свое отражение и в нормативно-правовых актах Центрального банка России. В контексте инвестиционной деятельности в сегменте Private Banking на рынке портфельных инвестиций (portfolio investment market), таким образом, можно выделить следующее: во-первых, инвестиционную деятельность банков на рынке ценных бумаг; кредитование как одну из форм финансирования; посредническую деятельность по организации привлечения инвестиций при размещении компаниями-эмитентами ценных бумаг.

Рассматривая данную проблематику, следует разграничивать такие понятия, как Private Banking и VIP-обслуживание (VIP-service). Главное отличие состоит в том, что VIP-обслуживание является больше предоставлением определенных банковских продуктов и услуг состоятельным клиентам с несколько другим подходом. Одним из ведущих принципов в сегменте персонального банковского обслуживания Private Banking является доверие к своему потенциальному клиенту и знание всех его запросов и потребностей. Отдельно уточним, что при этом каждому клиенту подбирается персональный менеджер (personal manager), т. е. личный управляющий, который курирует все его дела и консультирует по всем интересующим его вопросам в любое время.

Комплекс Private Banking зачастую включает в себя такие услуги, которые показаны на следующей схеме (см. рис. 2).

Важнейшим фактором в современных условиях рыночной конкуренции является способность коммерческого банка трансформировать новые потоки денежных поступлений за счет внедрения инновационных кредитных продуктов и технологий, достижения высокого качества персонального обслуживания клиентов, что также является результатом реализации инновационных решений, которые отличают коммерческий банк от его конкурентов. Современная банковская организация способна предоставлять клиентам до трехсот видов различных финансовых и посреднических услуг.

Такая диверсификация операционной деятельности обеспечивает коммерческим банкам возможность сохранять своих клиентов и оставаться доходными даже в условиях ухудшения конъюнктуры рынка, а также неопределенности и риска. Осуществляя такую деятельность, коммерческие банки являются активными игроками и участниками финансового рынка и его основных сегментов: денежно-кредитного рынка, рынка ценных бумаг, рынка деривативов, валютного рынка и др.



Рис. 2. Услуги, включаемые в комплекс Private Banking

Отсюда следует, что, как и другие составляющие кредитной системы, коммерческие банки постоянно развиваются и совершенствуются, обновляя и изменяя спектр операций, способы управления, системы контроля и т. д.

Особенности комплекса Private Banking рассмотрим на рисунке 3.

При выводе на рынок персональных банковских продуктов создается ситуация так называемой инновационной монополии, отвечающей многим общественным потребностям и позволяющей получать инновационную прибыль посредством роста стоимости нового продукта или увеличения объема продаж и большой доли рыночного сегмента. Простого осознания данного факта недостаточно для кредитно-банковской сферы, так как на кредитном рынке имеет место жесткая конкуренция среди банковских услуг.

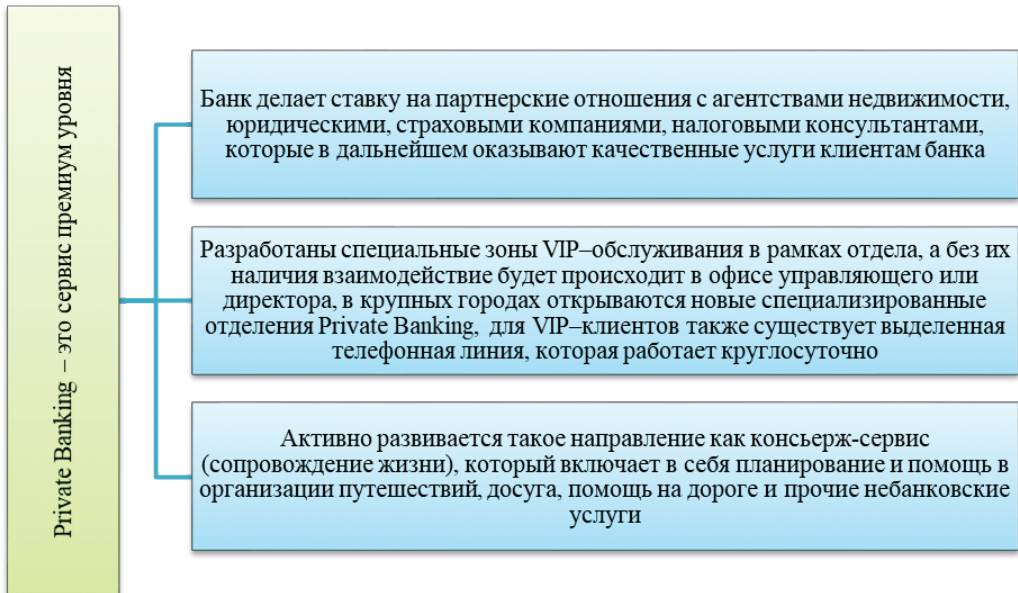


Рис. 3. Особенности комплекса Private Banking

С целью оценки влияния внедрения новых банковских продуктов на доходность и рентабельность банка их нужно анализировать дифференцированно, особенно такие банковские продукты, которые связаны с активными и пассивными банковскими операциями, а также осуществлением различных посреднических и комиссионных услуг.

Внедрение таких инновационных депозитных продуктов, как текущие и срочные счета, связано, как правило, с повышенными процентами или определенными бонусами, а это приводит к росту процентных расходов, но в то же время создает условия для расширения кредитной или инвестиционной деятельности, которые являются источником доходов коммерческого банка. В итоге установление повышенных тарифов на инновационные банковские услуги непосредственно ведет к росту прибыльности коммерческого банка. В данном случае имеются определенные ограничения возможностей повышения стоимости инновационных банковских продуктов в связи с особенностями формирования спроса на них.

Инновационные банковские продукты отражают прямую связь с денежными средствами и иногда вызывают повышенную настороженность потенциальных клиентов. Поэтому увеличение спроса само по себе увеличивает доходы банка, а также создает возможности для определенного роста тарифов.

Другим путем повышения доходности банковских организаций выступает увеличение операционной эффективности, что в современных условиях не может быть следствием простой оптимизации затрат, а требует внедрения так называемых процессных, т. е. управленческих и технологических

инноваций. При внедрении технологических инноваций рано или поздно возникает необходимость внедрения управленческих инноваций. Данные виды инноваций позволяют уменьшить расходы на осуществление некоторых операций с одновременным улучшением их качества обслуживания.

Улучшение финансовых результатов коммерческого банка возможно за счет внедрения процессных инноваций, в частности за счет повышения производительности труда банковских работников, а также внедрения таких услуг, предоставление которых было бы невозможно без перестройки системы банковских процессов.

Следующей внутренней причиной появления инноваций в банковской сфере можно считать необходимость соблюдения банковскими организациями требований нормативно-правового госрегулирования банковской деятельности, которое, как правило, направлено на поддержание нормального и стабильного функционирования банковской системы путем ограничения и контроля за различными видами рисков, принимающими на себя коммерческими банками как финансовыми посредниками.

Значимость инновационных кредитных продуктов и процессов для банковского сектора является исключительно высоким, так как на сложившемся уровне технологий банковского обслуживания невозможно эффективно осуществлять банковскую деятельность, особенно операционную и учетную. Невысокий уровень применяемых банковских технологий обуславливает снижение прибыльности банковского бизнеса, его оперативности. А это может усугубить положение снижением уровня конкурентоспособности на рынке банковских услуг, поскольку может отпугнуть своих потенциальных клиентов неудобством и длительным временем осуществления сервисных операций, а также высокими тарифами на кредитно-банковские услуги, что является следствием их высокой себестоимости. И наоборот, высокий уровень технологичности банковских бизнес-процессов позволит коммерческому банку иметь высокий уровень конкурентоспособности, позволит также обеспечить приток клиентов вследствие повышения привлекательности банка, имеющего сравнительно более низкие тарифы на обслуживание и высокую скорость сервисных операций.

При осуществлении так называемого розничного бизнеса все частные клиенты делятся на две группы. К первой группе относятся состоятельные клиенты (VIP clients), ко второй — широкая рыночная клиентура (Wide market clientele). Для клиентов первой группы создается особая система индивидуального обслуживания с личным консультированием⁵.

Персональное банковское обслуживание в сегменте Private Banking представляет собой комплексное предложение по управлению личными доходами богатых и состоятельных клиентов и членов их семей. В рамках системы

⁵ Чирков Л. Банковская розница и системы самообслуживания // Банковские технологии. 2013. № 2. С. 4849.

обслуживания Private Banking от персонального менеджера требуется компетентный подход и определение специфики конкретной финансовой проблемы клиента и на основе индивидуальных консультаций — разработка более оптимального и подходящего варианта решения с последующим выбором необходимого для этого инструментария.

Основой услуги персонального банковского обслуживания Private Banking служит защита личного имущества и капитала клиента, и не только клиента, но и его семьи. Для компетентной работы с состоятельными клиентами критически важна квалификация кадров. VIP-клиент — не обязательно физическое лицо. Речь идет о консолидированном обслуживании капитала клиента, то есть его личного состояния (в том числе и через юридические лица) и бизнеса⁶.

Правильный подход к определению психологического портрета потенциального клиента является залогом подбора отвечающей его запросам стратегии и подходящих финансовых инструментов и, как следствие, способствует успеху коммерческого банка в сфере Private Banking. Помимо этого, предоставляется доступ к инвестиционным инструментам, частным трастовым фондам и т. п. Для физических лиц также одним из важных показателей привлекательности услуг комплексного банковского обслуживания является удобство мобильных приложений и всех банковских инструментов.

Важным условием коммерческих банков по формированию своего персонального продуктового портфеля для потенциальных клиентов является включение в него большого количества банковских продуктов и услуг. Таких как расчетно-кассовое обслуживание, депозитные услуги, различные формы кредитования, удаленный доступ к счету и поддержка СМС-услуг, интернет-оплат и др., обслуживание зарплатных и социальных проектов, банковские карты и эквайринг.

Предоставляемые услуги в сегменте Private Banking, подразделяются на две категории:

1) family office («семейный офис») — способ управления денежными средствами семьи.

2) lifestyle («образ жизни») — услуга означает, что клиенты получают эксклюзивный сервис.

К основным традиционным услугам по обслуживанию клиентов Private Banking относятся:

- обслуживание клиентов с использованием классических банковских услуг — персональное обслуживание;
- открытие и сопровождение счетов;
- операции по вкладам;
- операции по конвертации валют;

⁶ Гусев А. «Медовые ловушки» в Private Banking // Банковское обозрение. 2017. № 8. С. 40–42.

- операции по денежным переводам;
- индивидуальные сейфовые ячейки;
- дистанционное банковское обслуживание;
- семейные карты, привязанные к одному счету;
- акции и скидки по картам продавцов услуг люкс;
- инвестиционные услуги и управление активами;
- операции по осуществлению доверительного управления;
- интернет-трейдинг; организация выпуска акций и облигаций;
- консультирование по размещению активов и управлению денежными средствами;
- другие.

И это еще не весь перечень услуг Private Banking. Из представленных выше услуг видно, что особенными из них для клиентов Private Banking считаются услуги по управлению образом жизни (lifestyle management) или обеспечение статусного сопровождения.

Таким образом, сформулируем основные критерии методов обслуживания модели Private Banking (см. рис. 4):

- обслуживание физических лиц с позиции управления благосостоянием;
- высокий профессионализм персональных менеджеров;
- предоставление качественных консультаций.

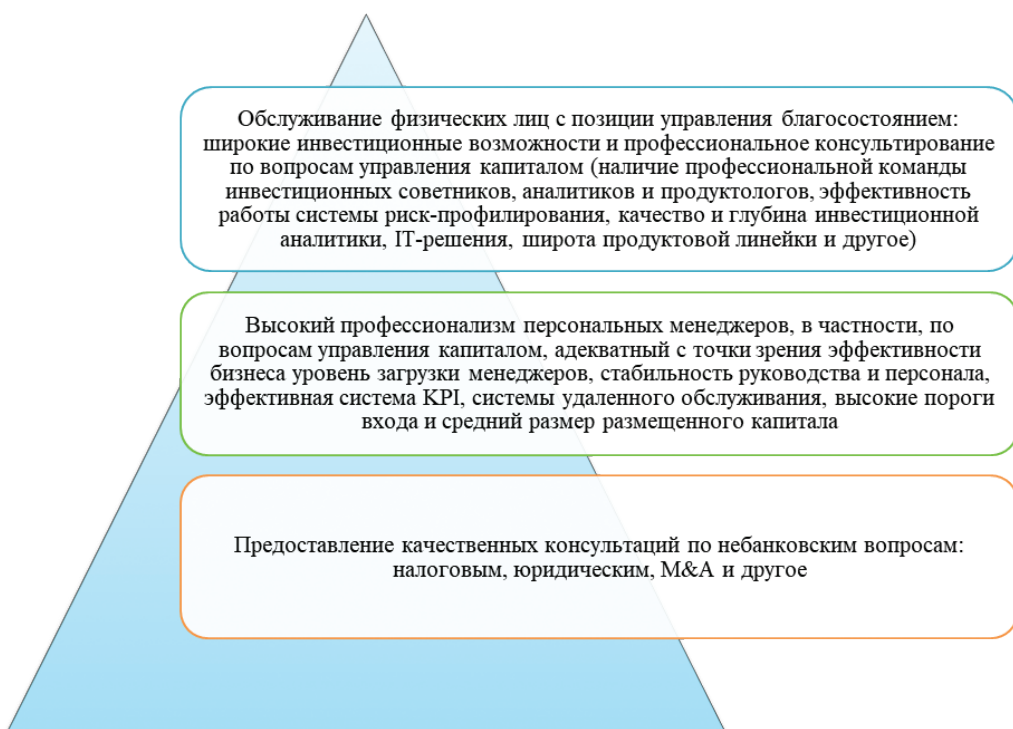


Рис. 4. Основные критерии методов обслуживания модели Private Banking

Главной задачей менеджера банка для привлечения клиентов является выявление реальных потребностей клиента и поиск способов их удовлетворения в рамках банковских стандартов и концепций обслуживания. В связи с этим на одну из главных ролей становится человеческий фактор. Наличие специалистов, которые станут не просто персональными менеджерами, а лицами, входящими в круг доверия клиентов. Высококвалифицированный сервис означает бесперебойную работу, наличие собственного менеджера, гибкость и адаптивность в работе с клиентами, а также иные атрибуты Private Banking.

Таким образом, выполняя банковскую деятельность, любая банковская организация имеет дело с колоссальным спектром институциональных, экономических, социальных, технологических и организационных решений, а значит, должна иметь твердый фундамент своей деятельности.

Литература

1. *Гусев А.* Российский Private Banking и вопросы информационной безопасности // Банковское обозрение. Приложение BEST PRACTICE. 2017. № 2. С. 39–42.
2. *Дремова Е.С.* Инновационные и популярные методы продвижения розничных банковских услуг // Проблемы современной экономики: мат-лы V Междунар. науч. конференции (г. Самара, август 2016 г.). Самара: Асгард, 2016. С. 54–57.
3. *Локтионова Ю.Н.* Российская практика и мировой опыт частного банковского обслуживания / Ю.Н. Локтионова, М.А. Элешов, О.Н. Янина // Актуальные проблемы развития финансового сектора: мат-лы VI Международной науч.-практ. конференции / отв. ред. Я.Ю. Радюкова. 2018. С. 673–679.
4. *Масленникова Т.И.* Рынок банковского обслуживания физических лиц. Содержание, структуры, перспективы // Евразийский научный журнал 2017. № 4. URL: http://journalpro.ru/articles/rynok-bankovskogo-obsluzhivaniya-fizicheskikh-lits-soderzhanie-struktury-perspektivy/?sphrase_id=15574 (дата обращения: 18.04.2019).
5. *Никонов А.А.* Стратегия и стоимость коммерческого банка: учебник / А.А.Никонов, Р.Н. Шамгунова. М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. 304 с.
6. Перспективы развития российского финансового рынка: коллективная монография / Н.Б. Грибкова и др. М.: Русайнс, 2018. 173 с.
7. *Пластилина Н.* Банк не отвечает за потери Вип-клиентов?! // Административное право. 2017. № 3. С. 81–87.
8. *Янина О.Н.* Анализ проблемных сторон частного банковского обслуживания в России / О.Н. Янина, М.А. Элешов // Социальные науки. 2018. № 3 (22). С. 42–48.

Literatura

1. *Gusev A.* Rossijskij Rivate Banking i voprosy' informacionnoj bezopasnosti // Bankovskoe obozrenie. Prilozhenie BEST PRACTICE. 2017. № 2. S. 39–42.
2. *Dremova E.S.* Innovacionny'e i populyarny'e metody' prodvizheniya roznichny'x bankovskix uslug // Problemy' sovremennoj e'konomiki: mat-ly' V Mezhdunar. nauch. konferencii (g. Samara, avgust 2016 g.). Samara: Asgard, 2016. S. 54–57.
3. *Loktionova Yu.N.* Rossijskaya praktika i mirovoj opy't chastnogo bankovskogo obsluzhivaniya / Yu.N. Loktionova, M.A. Eleshov, O.N. Yanina // Aktual'ny'e problemy'

razvitiya finansovogo sektora: mat-ly' VI Mezhdunarodnoj nauch.-prakt. konferencii / otv. red. Ya.Yu. Radyukova. 2018. S. 673–679.

4. *Maslennikova T.I.* Ry'nok bankovskogo obsluzhivaniya fizicheskix licz. Soderzhanie, struktury', perspektivy' // Evrazijskij nauchny'j zhurnal 2017. № 4. URL: http://journalpro.ru/articles/rynok-bankovskogo-obsluzhivaniya-fizicheskikh-lits-soderzhanie-struktury-perspektivy/?sphrase_id=15574 (data obrashheniya: 18.04.2019).

5. *Nikonov A.A.* Strategiya i stoimost' kommercheskogo banka: uchebnik / A.A.Nikonov, R.N. Shamgunova. M.: Al'pina Biznes Buks, 2015. 304 s.

6. Perspektivy' razvitiya rossijskogo finansovogo ry'nka: kollektivnaya monografiya / N.B. Gribkova i dr. M.: Rusajns, 2018. 173 s.

7. *Plastinina N.* Bank ne otvechaet za poteri Vip-klientov?! // Administrativnoe pravo. 2017. № 3. S. 81–87.

8. *Yanina O.N.* Analiz problemny'x storon chastnogo bankovskogo obsluzhivaniya v Rossii / O.N. Yanina, M.A. Eleshov // Social'ny'e nauki. 2018. № 3 (22). S. 42–48.

Yu.N. Loktionova,

O.N. Yanina,

O.V. Shinkareva

Features and Methods of Personal Bank Service in a Segment of Private Banking

The article deals with one of the most prestigious banking services at the present time — personal banking in the segment of Private Banking. The authors conclude that there is a need for a certain level of diversification of the Bank's activities — the transition from specialization in a certain field of activity to its universalization with wide participation in various segments.

Keywords: personal banking; Private Banking; underwriting; credit products; financial services; banking innovations.