Особенности и перспективы развития Private Banking на российском рынке банковских услуг

Терновская Е.П., кандидат экономических наук, доцент, профессор Финансового университета при Правительстве РФ
Кумыков А.М, студент Финансового университета при Правительстве РФ
Равчеева О.В., студент Финансового университета при Правительстве РФ

Аннотация. В условиях обострения конкуренции на финансовых рынках перед банками встает задача поиска новых ниш и направлений своего развития. Одним из таких направлений является обслуживание состоятельных клиентов, число которых в России постепенно растет. В статье рассмотрены основные особенности и тенденции развития Private Banking в российских банках, обоснованы перспективные направления совершенствования этого вида банковской деятельности, включающие необходимость расширения ассортимента предлагаемых услуг и состава оказывающих их банков.

Ключевые слова: банки, конкуренция, услуги состоятельным клиентам, банковские продукты.

Features and Prospects of Development of Private Banking in the Russian Banking Services Market

Ternovskaya E.P., PhD in economics, associate professor, professor of the Financial university under the Government of the Russian Federation
Kumykov A.M., student of the Financial university under the Government of the Russian Federation
Ravcheeva O.V., student of the Financial university under the Government of the Russian Federation

Annotation. In the conditions of aggravation of competition in financial markets, banks are faced with the task of finding new niches and directions for their development. One of these areas is the service of wealthy customers, the number of which is gradually growing in Russia. In the article the main features and development trends of Private Banking in Russian banks are considered, the perspective directions of improvement of this type of banking activity, including the need to expand the range of offered services and the composition of the banks rendering them, are proved.

Keywords: banks, competition, services to wealthy clients, banking products.

На развитие новых и совершенствование традиционных направлений деятельности коммерческих банков определяющее влияние оказывают различные факторы, включающие, прежде всего, усиление конкуренции и особенности современной макроэкономической ситуации. Так, в условиях, когда в сегменте традиционных банковских и депозитных продуктов уровень конкуренции постепенно повышается с активным развитием этих услуг различными микрофинансовыми организациями, кредитными кооперативами, ломбардами, оказанием банковских услуг посредством электронных площадок в Интернете, перед банками встает задача поиска новых ниш и продуктов на финансовых рынках.

Одним из таких особенных продуктов, для внедрения которых в деятельность банка требуются особые условия, является Private Banking, который можно определить как «совокупность специфических услуг и продуктов финансового и нефинансового характера, предоставляемых состоятельному лицу и членам его семьи на доверительной основе через персонального менеджера высокой квалификации»[1].

При этом согласно ежегодному исследованию Boston Consulting Group (BCG) за 2015 год Россия с долей группы обеспеченных клиентов размере 0,4%

[1] Петрикова В. А. Особенности российской системы элитного обслуживания private banking и перспективы её развития // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2012 г.). — СПб.: Реноме, 2012.

от общего числа домохозяйств вошла в топ-15 стран по числу домохозяйств с высоким уровнем частного капитала[2]. Более того, согласно прогнозам международных экспертов ожидается увеличение активов частных лиц в России со среднегодовым темпом примерно 12%.

В 2016 г. число долларовых миллионеров в России выросло еще на 10% — до 132 тысяч человек[3], а совокупные доходы российских миллиардеров — на 26,9%. Число лиц с состоянием более 30 миллионов долларов США (ультрахайнетов) в России за год увеличилось также на 10% — до 2,7 тысяч человек, при этом в Москве их количество превышает 1,7 тысячи человек.

С другой стороны, все еще значительные объемы вывоза капитала из страны свидетельствуют о нежелании состоятельных слоев хранить свои сбережения в России, что обусловливает необходимость разработки привлекательных для них продуктов российскими коммерческими банками. Кроме того, такие продукты обеспечивают банкам гораздо более высокие комиссионные доходы, чем оказание услуг массовым сегментам населения. Не случайно исследования по рынку Private Banking в России оценивали объем рынка на конец 2016 года в 6,5 трлн рублей., а динамика рынка в 2017 году прогнозируется в 10-15% [4].

К числу особенностей Private Banking в России по сравнению с зарубежными банками можно отнести:

– ограниченность ассортимента предлагаемых услуг, недостаточное внимание к программам небанковской лояльности, направленным на привлечение клиентов на основе большего разнообразия услуг, повышения уровня их оказания и внедрения методов поддержания лояльности [5];

---

[2] Global Wealth 2015: Winning the Growth Game: Отчет консалтинговой компании Boston Consulting Group, 2015. URL: http://www.bcg.com/perspectives/190261].

[3] В России число долларовых миллионеров выросло на 10% в 2016 году. 02.03.2017 // https://ria.ru/society/20170302/1489105933.html

[4] АСВ прогнозирует снижение ставок по вкладам // Financial One, 2015. URL: http://www. fomag. ru/ru/news/stocks. aspx?news=10119

[5] Гусев А.И. Отечественный private banking сегодня: эффективный банковский бизнес более прагматичных новых игроков в рамках привычных программ корпоративной лояльности // Private Investor. – 2012. – №4. – С. 58.

– менее жесткие требования банков к своим клиентам в связи, с одной стороны, с их невысоким доверием к российской банковской системе (по оценкам экспертов рынка, около 70% капитала состоятельных клиентов России размещено на счетах банков за рубежом), а с другой – размещением только части капитала в России, в основном в консервативные инструменты, в связи с большей степенью развитости этого вида услуг за рубежом.

Это сказывается на установлении и более низких порогов доступа к услугам (табл.1), и более низкой комиссии по ним. Так, в зарубежной практике размер комиссии, как правило, является заградительным для отсечения нецелевого сегмента, в то время как в России комиссии являются вполне доступными и могут варьироваться от 4 тыс. до 150 тыс. руб. в год (в более крупных банках — от 100 тыс. до 150 тыс. руб.) [6];

Таблица 1

Условия допуска к программам Private Banking

Название банка (программы)	**Величина входного порога**
Sberbank Private banking	100 млн руб.
УРАЛСИБ Private banking	1 млн долл. (60-65 млн руб.)
ВТБ24 Private banking	50 млн руб.
City gold Private client, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, А-КЛУБ	500 000 долл./евро (30-35 млн руб.)
БКС Ультима (Confidence), M2M Private Bank (Antares World), Росбанк, Открытие Private Banking	30 млн руб.
Промсвязьбанк Private Banking, ЮниКредит Банк Private Banking	20 млн руб.
Газпромбанк Private Banking, Сбербанк Первый, Абсолют Частный Банк	15 млн руб.
АК БАРС, Персона, Банк Санкт-Петербург Private Banking	9-10 млн руб.
БКС Ультима (Discovery), M2M Private Bank (Orion One)	6-7 млн руб.
FPB Private Banking, ВТБ Банк Москвы Private Banking	3-5 млн руб.
Imperia Private Banking, B&N EXCLUSIVE	Обслуживание только за комиссию вне зависимости от размера остатков

Источник: Данные отчетов Frank Research Group, 2016

[6] Л. Прокопова. Private banking в России — в чем суть и какова цена // Банкир.ру, 25.07.2016 // Режим доступа: http://bankir.ru/publikacii/20160725/private-banking-v-rossii-v-chem-sut-i-kakova-tsena

– предоставление услуг по обслуживанию состоятельных клиентов в основном крупными банками в связи с сосредоточением таких клиентов в крупных мегаполисах, наличием у таких банков финансовых и трудовых ресурсов для оказания премиальных услуг и процессами консолидации банковского сектора. В результате активизации деятельности ЦБ по отзыву лицензий происходит перераспределение части средств сегмента Private Banking в пользу крупных банков, так как общий объем вкладов физических лиц в банках с отозванной лицензией кратно превышает объем, гарантированный АСВ. Поэтому одним из ключевых факторов становится надежность финансового института.

В основном, клиенты услуг Private Banking – это крупные чиновники и топ-менеджеры государственных корпораций (рис. 1).

Рис. 1 – Распределение клиентов Private Banking по роду деятельности, %

Источник: составлено авторами по: Павлова А. На условиях приватности // Право и финансы, 2017. – № 2. – С. 23-25.

Отечественные пользователи Private Banking чаще всего предпочитают хранить деньги на депозитах, в основном в рублях, хотя доля валютных сбережений у них чуть выше по сравнению с вкладчиками из массового сегмента. И только 10% средств они вкладывают в инвестиционные инструменты: структурные продукты, доверительное управление, еврооблигации. В среднем по рынку соотношение депозитов и структурных

продуктов в сегменте Private Banking составляет 80/20. При этом жители обеих столиц проводят более агрессивную политику в рамках инвестирования.

В России услуги Private Banking первым начал оказывать своим клиентам банк ВТБ. Сегодня на российском рынке можно выделить несколько групп основных участников. Прежде всего, это такие крупные коммерческие банки, как Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк, Альфа-Банк, Уралсиб, Промсвязьбанк, Зенит. Кроме того, услуги состоятельным клиентам оказывают инвестиционные и финансовые компании, которые специализируются в области управления средствами клиентов (Renaissance Capital, Атон, Антанта Капитал UFG). Наконец, в третью группу входят такие иностранные банки, как: UBS, Credit Suisse, Deutsche Bank, HSBC, Private Bank, SG Private banking, Raiffeisenbank, City Group. При этом в пассивах крупных российских банков доля средств VIP-клиентов составляет от 20% до 60% в совокупном объеме средств физических лиц [7].

К числу новых тенденций на этом рынке можно отнести следующие.

Во-первых, постепенно ***меняется ассортимент и структура услуг***. Так, в 2014 году в России среди состоятельных клиентов был отмечен небольшой рост спроса на инвестиционные продукты, который снизился после девальвации национальной валюты. Однако в условиях стабилизации ситуации популярностью стали пользоваться более сложные инвестиционные продукты: структурные ноты, инвестиции в биотехнологии, фармацевтику, телеком, а также в рынки развивающихся стран, таких, например, как Китай, которые приносят хорошую доходность в валюте, в недвижимость.

Так, клиенты Ситибанка больший акцент стали делать на диверсификацию — как валютную, так и по классам активов, географии. В 2016 году популярностью пользовались как отдельные акции и облигации российских и иностранных эмитентов, так и диверсифицированные

[7] Шевченко Д. А., Боровикова А. Г. Перспективы и предпосылки развития услуг Private Banking в российских банках // Вопросы экономики и управления. — 2016. — №5. — С. 118.

инвестиционные фонды партнеров банка, позволяющие избежать рисков концентрации одного эмитента в инвестиционном портфеле.

В банке ВТБ отмечается инвестиционная активность в отношении коммерческой или жилой недвижимости в качестве актива, приносящего регулярный доход в виде аренды. А в ВТБ24 основным направлением стало финансовое консультирование и управление активами клиента на основе профессиональной экспертизы в части сложных финансовых продуктов как в России, так и за рубежом. Кроме того, учитывая развитие законодательных инициатив по налогообложению и структурированию активов (контролируемые иностранные компании, амнистия капиталов, наследование и т.д.), банк предлагает консультации квалифицированных экспертов для формирования оптимальной стратегии инвестирования.

Росбанк в 2016 году также обновил пакет банковских услуг для VIP-клиентов, усилив его рядом продуктов и сервисов. Появились новые статусные карты с опцией кэшбэк, программы привилегий, консьерж-сервис, услуги в сфере Lifestyle и т.д. Расширился доступ клиентов банка к продуктам и услугам группы Societe Generale на глобальном уровне в странах ее присутствия.

Специалисты Альфа-банка отмечают в качестве одной из последних тенденций повышение интереса высоко состоятельных россиян к передаче капитала наследникам, что усиливает роль банка в развитии сотрудничества заинтересованных семей и профильных экспертов в этом направлении [8].

Life style management — традиционный компонент Private Banking с набором услуг, характерных для каждого банка. Так, в ВТБ 24 в него входят консультации по культурной жизни, организация путешествий, особенно по нестандартным маршрутам, а также обучение детей за рубежом. В «Абсолют Банке» также отмечают налоговое и юридическое консультирование, бронирование столиков в ресторанах, заказ билетов или приглашений на закрытые мероприятия. Клиенты «ФК Открытие» чаще всего заинтересованы в арт-банкинге, услугах частной авиации и недвижимости.

[8] Private Banking правит бал? // https://bosfera.ru/bo/private-banking-pravit-bal

За рубежом Private Banking развивался как сервис, ориентированный на долгосрочное управление наследуемым капиталом для нескольких поколений одной семьи. Сегодня family office, или семейный офис, включает контроль за финансовыми операциями, инвестирование семейного капитала, налоговое планирование, сделки с недвижимостью, организацию образовательного процесса всех членов домохозяйства, вопросы наследования и пр.[9]

В России такие семейные практики поддержания благосостояния еще не получили широкого распространения. Как показали результаты опроса фокус-группы второго поколения семей — владельцев капиталов России, который в 2014-2015 годах проводился Центром управления благосостояния и филантропии Московской школы управления «Сколково», молодое поколение предпринимательских семей осознает ответственность за защиту и сохранение семейного благосостояния, но не часто имеет опыт обсуждения данных вопросов в кругу семьи. Однако сегодня интерес к ним растет, и ожидается расширение спроса на услуги по планированию финансового будущего, по урегулированию вопросов наследования активов с минимальным налогообложением и пр.

При этом растет значимость индивидуального подхода и роли клиентского менеджера, так называемый relationship management. Это предопределяет потребность в глубокой экспертизе инвестиционных предложений для клиента. Здесь основным фокусом работы с клиентами являются контроль и мониторинг качества, показателей удержания и «выращивания» клиентов, а также целевая работа с рекомендациями. С другой стороны, важны регулярный анализ рынка и подготовка индивидуальных инвестиционных предложений в зависимости от текущего портфеля клиента.

Новое значение приобретает при этом анализ самого профиля клиента. В России значительная часть состоятельных клиентов активно участвует в управлении собственным бизнесом. Поэтому необходима увязка основного

[9] М. Егорова. Private Banking в России и за рубежом // http://constructorus.ru/finansy/private-banking-v-rossii-i-za-rubezhom.html

бизнеса клиента и его частного обслуживания, учитывая тот факт, что более 40% новых клиентов Private Banking — это топ-менеджеры и акционеры государственных компаний [10].

Следующая особенность последних лет – ***внедрение новых технологий*** банковского обслуживания, затрагивающих практически все сферы деятельности коммерческих банков.

В исследовании по рынку Private Banking компании Deloitte делается важный вывод, что уже через три-пять лет удобство и качество дистанционного обслуживания станут одним из ключевых критериев выбора банка наряду с репутацией и надежностью.

Поэтому развитие технологий дистанционного обслуживания — одна из главных тенденций как в части оперативного осуществления операций клиента, так и получения всей необходимой информации.

Технологии проникают даже в такие традиционные и консервативные области, как Private Banking. Размываются границы между продуктами и каналами, между продажами и обслуживанием. Изменяются требования к банкам, сотрудникам и их компетенциям. При этом информационная безопасность и конфиденциальность остаются основой дистанционного обслуживания. Поэтому для VIP-клиентов сегмента PB предусмотрены специальные технологии многоуровневой верификации и защиты информации.

Инвестирование в развитие технологий дистанционного обслуживания и работу с базами данных потребует новых компетенций от клиентских менеджеров, которые выступают уже не столько в качестве sales и операционистов, сколько в качестве relationship managers. Изменения коснутся не только клиентских менеджеров. Кадровые потребности в разработке банковских продуктов уходят ближе к программистам, в продвижении — к специалистам CRM-систем.

[10] Ейсков, А. Банковские вклады растут благодаря миллионерам // Банки. ру, 2015. URL: http://www. banki.ru/news/columnists/?id=8351641

В то же время использование новых технологий в сфере Private Banking имеет свою специфику.

Во-первых, именно личное внимание персонального менеджера, оказываемое каждому привилегированному клиенту, остается важным фактором успеха в этой нише, поэтому в планах на будущее у большинства участников мирового рынка — увеличение количества своих отделений. Например, ВТБ-24 открыл в 2015 г. еще 4 таких отделения.

Во-вторых, большее внимание приходится уделять вопросам защиты этих сервисов. Так, хотя в российском Private Banking активно развиваются системы дистанционно-банковского обслуживания, например, существенно возрастает доля онлайн-брокериджа — как фондовых секций на иностранных торговых площадках, так и валютного рынка ММВБ, далеко не все состоятельные клиенты готовы к тому, что доступ к их средствам будет онлайн.

Наконец, еще одной тенденцией последних лет стала ***возможность расширения состава возможных участников рынка*** за счет небольших банков. Данный сегмент рынка постепенно может стать доступным для средних банков, учитывая формирование в России так называемого «нижнего премиального сегмента», куда включаются семьи с активами от 100 тыс. до 2 млн долл. В последние годы этот сегмент растет самыми быстрыми темпами. Это подтверждают как официальная статистика Росстата (табл.2), где наиболее интенсивно увеличивается доля более состоятельных слоев, так и данные экспертов. Так, в России уже насчитывается около 1,32 млн «новых состоятельных» семей [11].

Предпосылкой роста интереса банков к этому сегменту банковского рынка является наличие соответствующей клиентской базы. Доля населения с доходами выше средних в России постепенно растет (табл.2), а самый быстрорастущий сегмент — это домохозяйства с состоянием от 5 миллионов долларов до 100 миллионов.

[11] Пора богатеть // SPEAR'S Russia. 2015. № 5 (48). [Электронный ресурс] URL: http://pbwm.ru/articles/ pora-bogatet-–2.

Таблица 2

Доля населения по величине среднедушевых доходов, в % к общему числу домохозяйств, и темпы ее прироста

	2012	2012 – 100 %	2013	2013/2012, %	2014	2014/2013, %	2015	2015/2016, %
от 20 000,1 до 25 000,0	10,7	100,0	11,2	104,7	11,4	101,8	11,6	101,7
от 25 000,1 до 30 000,0	7,8	100,0	8,4	107,7	8,8	104,8	9,2	104,5
от 30 000,1 до 35 000,0	5,7	100,0	6,3	110,5	6,7	106,3	7,2	107,5
от 35 000,1 до 40 000,0	4,1	100,0	4,7	114,6	5,1	108,5	5,6	109,8
от 40 000,1 до 50 000,0[1)]	5,4	100,0	6,3	116,7	7,0	111,1	7,9	112,8
от 50 000,1 до 60 000,0[2)]	3,1	100,0	3,8	122,6	4,2	110,5	4,9	116,7
свыше 60 000,0	5,4	100,0	7,1	131,5	8,3	116,9	10,2	122,9

Рассчитано авторами по данным Федеральной службы государственной статистики

Источник: оценка на основании данных выборочного обследования бюджетов домашних хозяйств и макроэкономического показателя денежных доходов населения.

[1)] 2009 г. – свыше 40000 руб.
[2)] 2010-2011 гг. – свыше 50000 руб.

В этой ситуации снижается порог доступа к услугам, что расширяет круг банков, где могут обслуживаться состоятельные клиенты. В свою очередь, небольшие банки могут предложить клиентам более индивидуализированный подход, предоставить персонально ориентированный продукт и больше готовы к сотрудничеству, чем крупные банки.

Как отмечают эксперты, «специфика банковской практики в России — высокая централизация, сложность делегирования решений о предоставлении тех или иных условий в подразделения», что повышает привлекательность обслуживания в средних банках в результате более гибких требований к объему капитала и большей мобильности при формировании индивидуальных предложений по банковским продуктам [12].

[12] Михеев С.С., Сбруйкина М.В. Успенский В, А. Private banking и конкурентные преимущества российских средних банков // Финансовая аналитика, 2016, № 3, сс. 67-73.

Таким образом, перспективными направлениями развития услуг в сегменте Private Banking становятся:

– расширение ассортимента услуг для состоятельных клиентов, что позволит сократить вывоз их капитала за рубеж и увеличить ресурсную базу российских банков, составляющую основу для расширения их активных, прежде всего, кредитных операций;

– вовлечение в деятельность на этом сегменте рынка небольших, в том числе, региональных банков, оказывающих услуги населению с растущими доходами, что будет способствовать их сохранению и формированию на этой основе широкой прослойки среднего класса.

Внедрение в практику коммерческих банков продуктов Private Banking позволит не только увеличить их доходы, но и создать стабильный и долгосрочный источник средств, которые могут быть направлены на развитие российской экономики.

Библиографический список

1. АСВ прогнозирует снижение ставок по вкладам // Financial One, 2015. URL: http://www. fomag. ru/ru/news/stocks. aspx?news=10119

2. В России число долларовых миллионеров выросло на 10% в 2016 году. 02.03.2017 // https://ria.ru/society/20170302/1489105933.html

3. Гусев А.И. Отечественный private banking сегодня: эффективный банковский бизнес более прагматичных новых игроков в рамках привычных программ корпоративной лояльности // Private Investor. 2012. №4. С. 56-59

4. Егорова М. Private Banking в России и за рубежом // http://constructorus.ru/finansy/private-banking-v-rossii-i-za-rubezhom.html

5. Ейсков А. Банковские вклады растут благодаря миллионерам // Банки. ру, 2015. URL: http://www. banki.ru/news/columnists/?id=8351641

6. Михеев С.С., Сбруйкина М.В. Успенский В, А. Private banking и конкурентные преимущества российских средних банков // Финансовая аналитика. 2016. № 3. С. 67-73

7. Павлова А. На условиях приватности // Право и финансы, 2017. № 2. С. 23-25

8. Петрикова В.А. Особенности российской системы элитного обслуживания private banking и перспективы её развития // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2012 г.). — СПб.: Реноме, 2012.

9. Пора богатеть // SPEAR'S Russia. 2015. № 5 (48). [Электронный ресурс] URL: http://pbwm.ru/articles/ pora-bogatet-–2.

10. Private Banking правит бал? // https://bosfera.ru/bo/private-banking-pravit-bal

11. Прокопова Л. Private banking в России — в чем суть и какова цена // Банкир.ру, 25.07.2016 // http://bankir.ru/publikacii/20160725/private-banking-v-rossii-v-chem-sut-i-kakova-tsena

12. Шевченко Д.А., Боровикова А.Г. Перспективы и предпосылки развития услуг Private Banking в российских банках // Вопросы экономики и управления. 2016. №5. С. 116-119

13. Global Wealth 2015: Winning the Growth Game: Отчет консалтинговой компании Boston Consulting Group, 2015. URL: http://www.bcg.com/perspectives/190261