

Алексей Александров

Private banking
в Украине

Опыт становления

Олексій Александров

Private banking в Україні

Досвід становлення



Київ
Видавництво «К.І.С.»
ММХ

Алексей Александров

Private banking в Украине

Опыт становления



Київ
Издательство «К.И.С.»
ММХ

В монографии впервые в отечественной научной литературе объектом исследования является направление банковской деятельности private banking (обслуживание крупного частного капитала). Анализируются история становления в странах Запада, традиции и культура ведения этого бизнеса. Рассматриваются проблемные вопросы становления и развития украинского private banking (клиентские сегменты, продуктовый ряд, наиболее очевидные тенденции, перспективы развития).

Монография ориентирована на читателей, которые интересуются новыми перспективными направлениями банковской деятельности и услугами, банковских специалистов, научных работников, преподавателей, аспирантов и студентов университетов.

Книга сделана в студии «Новая страница»

Редактор *Ярина Цимбал*
Дизайнер *Майя Притыкина*
Обложка *Ярослава Гаврилюка*



Издательство «К.И.С.» состоит
в «Книгоспілке»
www.libra.in.ua



Работе над этим изданием
помогали словари
r2u.org.ua

Все права защищены. Полное или частичное копирование, тиражирование, а также воспроизведение этой книги любым способом и в любом формате без письменного разрешения правообладателей запрещено

Содержание

О книге и ее авторе	
Вступление	12

Глава 1

Методологические основы исследования современного рынка private banking

1.1. Private banking: история развития, определение и философия бизнеса	14
1.2. История возникновения и формирования крупного частного капитала в Украине. Развитие персональных банковских услуг в Украине	
1.3. Роль и значение современной финансовой элиты, крупного частного капитала в формировании стратегии развития Украины.....	24
1.4. Украинский клиент — владелец крупного частного капитала. Принципы построения внутренней сегментации бизнеса private banking	
1.5. Потенциал и тенденции развития рынка крупного частного капитала	40

Глава 2

Продуктовый ряд украинских банков

2.1. Влияние эволюции развития услуг private banking на продуктивное предложение украинских банков	73
2.2. Персональный банкир.....	82
2.3. Депозитные программы.....	86
2.4. Платежные карты	94
2.4.1. Карты American Express.....	95

2.4.2. Платежная система VISA International.....	99
2.5. Программы инвестирования в будущее детей. Обучение детей частным банком	101
2.6. Институты совместного инвестирования (инвестиционные фонды).....	106
2.7. Операции слияния и поглощения (mergers & acquisitions).....	130

Глава 3

Альтернативные инвестиции. Нефинансовые услуги. Lifestyle management

3.1. Небанковский сервис как неотъемлемая часть бизнес-направления private banking	137
3.2. Альтернативное инвестирование	138
3.3. Программы лояльности, lifestyle management. Значение и дополнительные возможности для бизнеса private banking	156
3.3.1. Предложения украинских банков.....	164
3.4. Юридические услуги	168
3.5. Тростово-фидуциарные услуги.....	169
3.5.1. Траст	171
3.5.2. Частный фонд (Foundation).....	174
3.5.3. Фидуциарные услуги	176
3.6. Услуги страхования.....	177

Глава 4

Продуктовый ряд западных банков

4.1. Работа зарубежных банков private bank (оншорное и оффшорное направления).....	178
4.2. Финансово-инвестиционные услуги	184
4.3. Услуги по структуризации состояния	186
4.4. Вопросы доверительного управления	187
4.5. Дополнительные услуги.....	188

Глава 5

Актуальные проблемы развития бизнеса private banking в Украине

5.1. Сложности и ошибки построения бизнеса private banking в Украине.....	192
--	-----

5.2. Влияние мирового финансового кризиса на бизнес по управлению крупным частным капиталом	201
5.3. Формирование отечественной школы персональных банкиров (private banker)	209
5.4. Международные организации, основа профессиональной работы которых — обслуживание крупного частного капитала private banking.....	213
Перспективы развития бизнеса private banking (вместо заключения)	217
Приложение	
Примечания	225
Литература	228

О книге и ее авторе

История развития бизнеса private banking в банке BNP Paribas насчитывает более ста лет.

Банк выработал свою неповторимую линию работы с состоятельными клиентами.

Высокий уровень банка подтверждают наши уверенные позиции в Европе и мире в обслуживании крупного частного капитала: № 1 во Франции, № 3 в Европе, старейший иностранный банк в Швейцарии.

Мы рассматриваем развитие бизнеса private banking в Украине как одно из важных и неотъемлемых направлений работы с клиентами.

Становление такого бизнеса, как private banking, не бывает быстрым — это эволюционный процесс, который предусматривает планомерное выстраивание доверительных партнерских взаимоотношений с клиентурой. Это бизнес традиций, высоких требований и ожиданий со стороны клиентов и исключительного профессионализма специалистов банка.

Важным аспектом развития является подготовка профессиональных специалистов — персональных банкиров — и формирование внутриукраинской научной базы для их обучения с уровнем, отвечающим международным требованиям.

Уверен, что симбиоз знаний и опыта BNP Paribas и успешный опыт работы АО «УкрСиббанк» с состоятельными украинскими клиентами послужит своеобразным импульсом для формирования и развития традиций бизнеса private banking в Украине.

*Жан Франсуа Варле,
председатель наблюдательного совета
УкрСиббанк BNP Paribas Group*

Богатство — тяжелое бремя. Быть богатым значит владеть искусством, которое требует самой малости: уметь управлять деньгами, а не служить им.

Финансовая наука предложила ряд универсальных подходов и правил, выдержавших испытание временем, по управлению и планированию персонального финансового будущего.

Одно из таких правил заключается в том, что активный либо пассивный менеджмент персонального состояния, то есть денег *уже заработанных*, — это отдельный и особый вид деятельности. Эта деятельность зиждется на профессиональном индивидуальном инвестиционном менеджменте средств клиента на основании принятых целей и, главное, с учетом всего спектра возможных рисков.

Многовековой опыт человечества показал, что альтернативы подобной деятельности по сохранению и приумножению заработанных денег нет. Ведь наличные деньги — это всего лишь сиюминутное средство к жизни. Они «портятся», если залеживаются. Их надо вкладывать в то, что не поддается порче.

Возникает серьезная задача: как составить такой финансово-инвестиционный план, чтобы он был достаточно гибким, простым в исполнении, не противоречил национальным законодательным нормам и максимально согласовывался с долгосрочными и краткосрочными целями клиента? Ответ на эти вопросы вы найдете в данной работе — первой изданной в Украине монографии по индивидуальному эксклюзивному персональному банковскому обслуживанию. Ее автор, кандидат экономических наук Алексей Александров, ученый и практик, сумел обобщить классический опыт private banking зарубежных стран и проанализировать возможности и перспективы этой области в Украине.

Еще одна деталь: монографии обычно пишут для изучения, а не для чтения. Как правило, в них содержится достаточно много страниц «научнообразного» текста, формул, сложных «нечитаемых» схем и т. п. Данная же книга, несмотря на свой несомненно монографический характер и достаточно научную глубину, легко читается и носит ярко выраженный прикладной характер. Поэтому ее можно смело ре-

комендовать как интеллектуальное пособие профессионалам банковской сферы, клиентам private banking, а также всем, кто интересуется данной проблематикой.

Уверен, что уникальный синтез украинского и международного опыта private banking найдет живой отклик у тех, для кого готовилась книга.

*Макс Гольцберг,
доктор экономических наук,
заслуженный экономист Украины,
академик The International Academy of Management (IAM),
профессор, заведующий кафедрой Международного
института менеджмента (МИМ, Киев)*

Великолепная современная книга, которая будет полезной не только профессионалам, но и состоятельным людям, стремящимся получить от банковских услуг максимум удовольствия и пользы.

Полнота и актуальность темы обслуживания крупного частного капитала раскрыты в книге в содержательном тексте и подкреплены наглядными рисунками, графиками и таблицами. Так что не нужно быть мудрецом, чтобы, прочитав ее, получить достаточное представление об этом элементе банковского бизнеса, его стандартных приемах и новых тенденциях.

*Эрик Найман,
доктор экономических наук,
автор бестселлера «Малая энциклопедия трейдера»,
а также книг «Путь к финансовой свободе»,
«Мастер-трейдинг», «Трейдер-инвестор»
и многочисленных публикаций по вопросам экономики*

Значение локальных рынков в общемировом private banking постоянно растет, в том числе за счет тех VIP-клиентов, которые, несмотря на все страновые риски, хотят, чтобы часть их обслуживания осуществлялась все-таки там, где они живут и развивают свой бизнес, а не только в Швейцарии, Австрии, Люксембурге и Лихтенштейне, где традиционный private banking наиболее эффективно обслуживает клиен-

тов из других стран. При этом подобное локальное обслуживание все больше ориентируется на сопровождение не только их личного состояния, но и их бизнеса, например с учетом того, что они также обслуживают его в этом же банке. И чем дальше от Центральной Европы, тем важнее эта целевая группа для локального private banking: Прибалтика, Украина, Россия — в каждой из этих стран уже давно существует свой локальный private, к тому же успешно развивающийся как самостоятельный банковский бизнес.

А здесь важен опыт друг друга. Со стороны кажется, что российский private banking определяет моду, ведь он существует уже давно, но это не совсем так. До сих пор он во многом сконцентрирован на обслуживании лишь наиболее состоятельных VIP-клиентов, к тому же исключительно в Москве, и только сейчас постепенно расширяется на другие регионы, где начинают тиражироваться не только европейские, но уже и московские решения. Как показывает практика, именно отечественный опыт в предоставлении VIP-клиентам индивидуализированных, персональных решений, изначально апробированный для собственных клиентов, оказывается после кризиса наиболее успешным при работе с новыми клиентами, менее состоятельными, региональными и особенно владельцами собственного бизнеса.

Этим и привлекательно новое издание первой книги Алексея Александрова об украинском рынке. В конце-концов, общение на профессиональных международных конференциях никогда не заменит собой подобное описание конкретных клиентских и продуктовых методик. Остается лишь пожелать автору не останавливаться на достигнутом и со временем задуматься еще об одном, более подробном переиздании своего труда, благо некоторые аспекты обслуживания пока лишь обозначены. Я представляю, как на это трудно выделить время, но все же стоит попробовать!

*Алексей Гусев,
кандидат технических наук,
главный эксперт Российской академии государственной службы
при Президенте Российской Федерации,
автор ряда новаторских работ по вопросам
банковского обслуживания*

Настоящая работа одной из первых подвергает научно-осмыслению тему частного банкинга в Украине с момента зарождения этой сферы деятельности на постсоветском пространстве до настоящего времени. Следует отметить системный подход автора к предмету исследования, private banking, его глубокие практические познания в этой области, действительную научность взгляда на ряд прикладных вопросов. Это придает работе значение не только в качестве сугубо теоретического исследования, но также открывает возможности к ее прикладному использованию практикующими финансистами и специалистами из смежных областей, таких как юриспруденция, финансовый маркетинг и аудит. Безусловная удача книги — исследование особенностей и типологии клиентов, создавших значительные частные состояния на таких развивающихся рынках как украинский. Очевидно при этом, что внедрение общепринятых мировых стандартов и практик управления и обслуживания крупного частного капитала требует их всестороннего понимания. Данная работа — большой шаг вперед в деле ознакомления как профессиональных кругов, так и самих нынешних или будущих клиентов с особенностями частного банковского обслуживания на таком важном рынке как Украина.

*Иннокентий Алексеев,
руководитель направления России и СНГ
Crossbridge Capital Family Office (Лондон)*

Последние двадцать лет в украинском обществе происходят существенные изменения, которые, с одной стороны, отражают всю противоречивость процесса общественной трансформации, обусловленной становлением молодой национальной государственности, с другой — показывают результаты весьма непростого влияния на внутренние процессы международных, глобальных тенденций, имеющих объективный характер, и вне их учета развитие страны в едином планетарном сообществе вряд ли возможно. Эти обстоятельства объясняют возникновение новых явлений, процессов, феноменов, о которых четверть века назад никто не мог помыслить даже в чисто гипотетической перспективе, хотя они существовали и развивались на Западе.

Один из таких ставших уже весьма заметным в Украине феноменов — формирование крупных финансово-имущественных состояний, владельцы которых не только озабочены их сохранением и приумножением, но и оказывают существенное влияние на власть, преследуя интересы создания в стране более-менее стабильных социально-экономических условий для развития бизнеса, а следовательно, для сохранения социального мира, который только и может создать среду развития и роста благосостояния.

При этом вполне естественно, что сама собой возникла и актуализировалась проблема осмысления формирования механизмов, инструментов, предпосылок внедрения и развития тех практических действий, которые могут обеспечивать эффективное управление крупными финансово-имущественными состояниями, прежде всего в интересах самих их владельцев, но вместе с тем и в интересах страны и ее населения. Именно всестороннему научному осмыслению вопросов эффективного управления такими состояниями и посвящена эта первая в Украине уникальная монография. Ее автор — молодой ученый и в то же время успешный практик в сфере формирования службы частных банкиров в одном из первых и ведущих украинских коммерческих банков, УкрСиббанке, который вошел в состав старейшего и авторитетнейшего в Европе банка BNP Paribas, имеющего более чем столетние традиции и опыт работы бизнеса *private banking*.

В этой монографии представлен всесторонний скрупулезный научный анализ этого весьма специфического направления банковско-финансовой деятельности в аспекте осмысления реально происходящих в стране процессов, а также обоснованы взвешенные предложения для дальнейшего развития бизнеса *private banking*, который, безусловно, имеет большие перспективы при правильной ответственной политике государства и при глубоко продуманном научном методологическом подходе к деятельности соответствующих структурных подразделений коммерческих банков.

Специфика данного вида деятельности, как показывает это исследование, вовсе не сводится к знаниям финансово-банковских механизмов и операций. Она достаточно обширна и требует широчайшего современного мировоззрения частных

банкиров, которые могли бы своими всесторонними знаниями и высокой культурой не только привлечь внимание владельцев крупных состояний к необходимости своей профессиональной финансовой деятельности, но и стали бы их доверенными лицами во многих сферах жизнедеятельности, которые лишь опосредованным образом связаны с финансовой сферой. К примеру, весьма правильно и своевременно в монографии ставится проблема разработки программ инвестирования в будущее детей, которые отнюдь не должны сводиться к повышению финансовой грамотности наследников. В условиях формирования социальной экономики (а именно за ней будущее!) на первый план выходят вопросы духовности, нравственности, социальной ответственности, доверия, коэволюционного развития общества и природы, решение которых во многом, если не в основном, определяется миропостижением и мировоззрением, заложенными в детстве в ходе получения фундаментального образования (обучение плюс воспитание!), а затем реализуется в сознательной хозяйственной жизнедеятельности человека. Но чтобы разработать такие программы, их авторы сами должны быть на высочайшем уровне личностного развития, а поэтому, как обоснованно указывает автор монографии, необходимо как можно быстрее создать полновесный институт или университет для подготовки частных банкиров, профессионалов высочайшего класса, чьи финансово-банковские знания органично вплетены в качества и способности их всесторонне развитой личности, умеющей осмыслять опережающее развитие, формировать смыслы, образы, стандарты, что возможно лишь посредством широкой мыследеятельности. Именно такими способностями, на мой взгляд, обладает автор данного исследования.

С другой стороны, сегодня становится понятно, что от качества деятельности в сфере *private banking* во многом будет зависеть и национальное развитие в целом, возможности выхода из нынешнего социально-экономического кризиса и последующее развитие и процветание страны, благосостояние ее народа. Речь идет о тех величайших потенциальных возможностях, которые сегодня не используются, но имеют мощный потенциал, а именно о широко понимаемом социальном партнерстве, открывающем новые, во многом соответствующие национальному менталитету возможности для решения острейших социально-

экономических проблем страны путем эффективного сотрудничества всех субъектов национального развития. Человеческая природа, био-социо-духовная, более эффективно и результативно реализуется посредством сотрудничества, объединения интеллектуальных, трудовых и прочих ресурсов, нежели использования механизмов жесткой, а порой и весьма жестокой для человека конкуренции. Владельцы крупных состояний и их помощники, частные банкиры, могли бы многое сделать в этом направлении. Тем более, что, как показывают последние серьезные международные и отечественные исследования, сегодня акцент перемещается к социокультурным факторам, а *ценностная конкурентоспособность* становится, по словам академика НАН Украины Юрия Пахомова, *императивом*.

В заключение своего небольшого предисловия хочу еще раз подчеркнуть чрезвычайную теоретическую и практическую ценность монографии, которая является пионерной работой научного исследования совершенно новой для Украины сферы деятельности — private banking, сферы, безусловно, имеющей хорошие и национально значимые перспективы. Книга представляет большой интерес как для профессиональных финансово-банковских работников, так и для владельцев крупных финансовых состояний, а также для ученых, студентов и аспирантов экономических университетов, для всех, кому небезразлично будущее нашей страны.

Автору этой монографии, Алексею Александрову, кандидату экономических наук, заведующему сектором банковского обслуживания населения лаборатории социальной экономики Харьковского национального университета имени В. Н. Каразина, помощнику председателя правления, директору департамента персональных банковских услуг private banking УкрСиббанка BNP Paribas Group желаю творческих успехов в научной и профессиональной деятельности по дальнейшему осмыслению, развитию и реализации идей, обоснованных в данной монографии, во благо будущего человека и человечества.

*Григорий Задорожний,
доктор экономических наук, профессор,
академик Международной кадровой академии (Украина)*

Вступление

Вслед за Российской Федерацией, где с начала XXI века успешно развивается услуга private banking — общепризнанный эталон банковского обслуживания состоятельного клиента, данный вид бизнеса стал популярным и в Украине. Здесь тоже в последнее время термин private banking постоянно на слуху.

Что же собой представляет услуга private banking, насколько она объективно возможна и необходима в Украине?

В работе рассматривается и анализируется история формирования услуги в Европе, этапы появления и развития класса собственников крупного частного капитала в Украине, возможности отечественных банков и банков западных стран по обслуживанию данной клиентуры.

В Украине активно формируется мода не только на такие атрибуты высокого уровня жизни, как дом, автомобиль, яхта, эксклюзивный отдых, личный адвокат и семейный врач, но и на собственного, персонального банкира.

В настоящий момент украинский состоятельный клиент психологически уже достаточно готов к разграничению средств принадлежащего ему бизнеса и личного капитала. Существует понимание того, что к ним нужен совершенно разный подход. Обеспечить финансовый комфорт и безопасность личного капитала должны отечественные банки класса private bank.

Немаловажный аспект перспективности рынка частного банковского обслуживания в Украине, России, Казахстане и других странах развивающихся рынков — тот факт, что европейский рынок данного сектора уже достиг своего макси-

му и ожидать большого развития здесь не стоит. Страны же с развивающейся экономикой представляют наибольший интерес для западных бизнесменов и банков. Ожидание значительной конкуренции и борьбы за клиента должно способствовать активному развитию технологий, финансовых инструментов и самого бизнеса private banking в Украине.

BNP Paribas — один из признанных мировых лидеров в данном направлении бизнеса. Опыт работы просто впечатляет — более ста лет. На лидере всегда большая ответственность: он не только задает тон в работе, он создает и поддерживает традиции. Уверен, что этот банк окажет самое серьезное влияние на формирование украинских традиций private banking.

Кроме желания показать глобальные возможности бизнеса и ход его развития в Украине, одним из мотивов написания этой монографии стало желание донести информацию не только до банковских специалистов, но и до клиентов, как существующих, так и потенциальных. Среди украинских банков появилась опасная тенденция использовать в угоду моде термины «персональный менеджер» и «private banking». Это чревато размыванием и утратой ценности в глазах клиента действительно дорогого, сложного и по-своему уникального направления банковской деятельности.

Банк, берущий на себя смелость позиционировать этот вид бизнеса, одновременно принимает на себя ответственность перед клиентом за профессионализм персональных банкиров, качество и объем услуг.

Только построение научных подходов к подготовке высококлассных специалистов, а также информирование клиента (если хотите, популяризация бизнеса) позволит избежать указанных негативных моментов.

Глава 1

Методологические основы исследования современного рынка private banking

1.1. Private banking: история развития, определение и философия бизнеса

История развития private banking как финансового института, подразумевающего высочайший уровень надежности и компетентности, начинается в конце XVII — начале XVIII века. В Великобритании и Швейцарии появляются и оказывают услуги частные банкирские дома, которые специализируются исключительно на сбережениях физических лиц. В Великобритании бизнес private banking получил существенный импульс после Французской революции, когда в стране появилось много эмигрантов из числа французских аристократов. Кроме того, управления частным капиталом требовала и торговая английская буржуазия, которой необходимо было хранить и сберегать свои капиталы. Другой основой английского частного банка стали нотариальные и адвокатские конторы, которые занимались вопросами завещаний, наследования и дарения, вошедшими впоследствии в комплекс услуг частного банка, а также лондонские ювелиры, которые постепенно становились банкирами и финансовыми управляющими.

Наибольшее развитие бизнес, представляемый клиентуре как индивидуальное банковское обслуживание, получил в Швейцарии. Именно поэтому для специалистов и клиентов сочетание «швейцарский банк», как правило, означает банк, обслуживающий клиентуру с крупным частным капиталом. В XVI–XVII веках в Швейцарии происходит стремительное накопление капитала за счет развития торговли и купечества, страна становится знаменита своими меновщиками денег (профессия развивалась, во-первых, за счет наличия различных монет в кантонах страны, во-вторых, за счет обме-

на иностранных монет на местные). Кроме того, со временем эти меновщики стали выступать в роли хранителей денежных сбережений купечества и прочих, а также поручителями по обязательствам. Уже к концу XVII века экономическое благосостояние правительств кантонов и отдельных городов Швейцарии настолько выросло, что они могли выделять ссуды многим правящим династиям Европы. И наконец, в начале XVIII века в швейцарских городах: в Женеве, Цюрихе, Базеле — появляются сообщества финансовых компаний. Такие знаменитые частные банки, как Pictet & Cie, Lombard Odier Darier Hentsch & Cie ведут свою историю от этих компаний.

Швейцария и ее банковская система несколько столетий внушают самое высокое доверие клиентуре благодаря таким факторам, как¹

— политическая стабильность (фактически страна более 150 лет живет по одним и тем же законам и традициям, границы государства были сформированы и не изменялись более 180 лет);

— нейтралитет как основа государственной политики (с 1848 года страна не вела войн, ни разу не была оккупирована, не пострадала ни во время франко-прусской войны 1870–1871 годов, ни во время двух мировых войн);

— финансовая стабильность (швейцарский франк за период с Первой мировой войны по 1971 год девальвировал только один раз в 1936 году);

— законодательство страны и как следствие банковская конфиденциальность (закон о швейцарских банках 1934 года обеспечил правовые гарантии банковской секретности);

— высокий профессионализм банковских сотрудников.

Именно поэтому клиенты, которые планируют осуществить инвестиции не на несколько лет, а на несколько поколений, стремятся открыть счета в частных банках Швейцарии.

Банки этой страны по праву гордятся своей историей, традициями и подчеркивают свою приверженность соблюдению интересов клиента и верности этим традициям: «Двести лет Pictet & Cie пользуется полным доверием клиентов. Наш банк основан в 1805 году, иными словами, он был свидетелем всех выпавших на долю Европы несчастий: наполеоновских войн, франко-прусской войны 1870 года, развала и

падения империй, двух мировых войн, экономических и социальных неурядиц, инфляции, биржевых кризисов. Перед лицом многочисленных катастроф Pictet & Cie неизменно защищал интересы клиентов и обеспечивал сохранность их состояний. Единственная реклама, в которой нуждался Pictet & Cie в эти два века, — добрый отзыв клиентов. Поколение за поколением, сотрудничая с банком, они создавали ему имя: в сфере международного управления активами Pictet & Cie пользуется влиянием и уважением»². Этот краткий отрывок из проспекта Pictet & Cie показывает, насколько для этого банка важна его история, его традиции обслуживания частного капитала.

BNP Paribas Private Bank ведет отсчет своей истории с 1872 года в Швейцарии. Банк так представляет свою философию клиенту: «Некоторые банки традиционно основывают свою работу на личных конфиденциальных взаимоотношениях с клиентом. Другие опираются на широкий выбор предлагаемых клиентам финансовых инструментов. Частный банк BNP Paribas отличается своим уникальным “третьим путем”. Мы предлагаем передовые методы управления состоянием в альянсе с мощными финансовыми рычагами, на основе твердого намерения придерживаться тех основных ценностей, которые являются основой наших взаимоотношений с вами. Мы обладаем обширным опытом работы с состоятельными людьми либо богатыми семьями — владельцами бизнеса, и данный опыт дополняется полным пониманием любого аспекта управления состоянием. Наш уникальный опыт, а также универсальная сеть услуг помогут нам ответить на ваши запросы и оправдать все ожидания любой степени сложности. Каковы бы ни были ваши цели при управлении состоянием, независимо от ваших финансовых, юридических или налоговых обстоятельств, private bank BNP Paribas разработает специально выкроенное для вас предложение с тем, чтобы вы могли воспользоваться всеми преимуществами наших экспертных знаний. Это возможно благодаря основным качествам нашей работы — вниманию, мастерству, точности и спокойствию»³.

Характерные особенности private banking и его отличие от других видов банковского бизнеса юридически были ого-

ворены и утверждены в швейцарском банковском акте 1934 года. Банки, работающие с частным капиталом, получили право не публиковать свои балансовые отчеты, соблюдать обязательное для других банков соотношение между пассивами и активами, величину капитала. Ограничительным моментом являлся запрет на проведение рекламных мероприятий по привлечению депозитов. Рассматривать это как существенное ущемление прав частных банков не стоит, так как за более чем столетнюю историю обслуживания частного капитала эти банки смогли завоевать доверие состоятельной клиентуры, а это лучшая из реклам. В настоящий момент к банкам, работающим с крупным частным капиталом, предъявляются требования, аналогичные тем, что предъявляются к традиционным банкам, но частные банки по-прежнему не обязаны публиковать свои балансовые отчеты.

Новые мировые центры бизнеса private banking развивались, как правило, с использованием традиций и выработанных десятилетиями правил швейцарских частных банков⁴.

Значительный импульс для развития бизнес получил в послевоенный период. Основное влияние оказали следующие факторы:

- стремительный технический прогресс;
- законодательные изменения и рост значимости международного аспекта частного бизнеса;
- глобализация финансовых рынков;
- развитие и качественные изменения в сфере банковского обслуживания;
- формирование и появление новых групп клиентов, заинтересованных в частном обслуживании.

Важные составляющие, повлиявшие на развитие бизнеса, — стремление финансовых институтов (банков) обслуживать капитал клиента внутри страны и стремление клиента увести свой капитал из поля политической и финансовой неустойчивости, а также непомерно высоких налогов. Появляются два системных направления обслуживания клиентуры: оффшорный бизнес и оншорный (offshore, onshore).

Onshore private banking обеспечивает обслуживание капитала клиента внутри страны; offshore private banking обеспечивает защиту капитала клиента от страновых рисков,

инфляции и высоких налогов в собственных странах клиентуры.

В 60-х годах XX века одним из основных финансовых центров, усилившим свои позиции, была Швейцария: инфляция в США обеспечила мощный приток капитала в банки этой страны.

Вместе с тем формируются новые мировые центры бизнеса: в Европе (Люксембург, Лихтенштейн), в Азии (Гонконг, Сингапур), в Новом Свете (США). Подтверждает свою значимость Лондон.

Немецкое издательство Fuchsbriefer и private banking Prufinstanz уже в одиннадцатый раз проводили исследование рынка банковских услуг для состоятельных клиентов в странах немецкоговорящей Европы (Германия, Швейцария, Австрия, Люксембург и Лихтенштейн). По их оценкам, страны-лидеры по состоянию на 2010 год заняли следующие позиции⁵:

1. Германия
2. Австрия
3. Швейцария
4. Лихтенштейн
5. Люксембург

Было много попыток перераспределить международный рынок бизнеса по обслуживанию крупного частного капитала, в первую очередь, это касается крупных банков США. Самую известную и масштабную попытку осуществили в 1960 году Bank of America, Manufactures Hanover и Chemical Bank, которые начали позиционировать обслуживание крупных частных клиентов, но потерпели неудачу. Далее в 1970 году компания American Express попыталась создать глобальную франшизу private banking через приобретенный швейцарский Trade Development Bank, но также безуспешно.

Влиянием американских кредитных организаций на развитие бизнеса по обслуживанию крупного частного капитала можно считать появление нового стиля обслуживания, который представляет собой некоторый синтез демократичности и индивидуального подхода. Американские банки сделали private banking более доступным: они не требовали от клиентов многомиллионных состояний и особого статуса в обществе. Так появился и используется термин

«VIP banking», родоначальником которого стали именно американские банки⁶.

VIP banking — это еще не эксклюзивное банковское обслуживание, но уже и не массовое обслуживание клиентуры, не поток. VIP banking обеспечивает клиентам качество и комфорт, используя стандартизированные финансовые инструменты, и в этом его основное отличие от private banking, когда речь идет о сохранении крупного частного капитала и эффективном управлении им с помощью эксклюзивных, индивидуальных технологий и предложений. VIP banking — это своего рода ступень в эволюции бизнеса private banking, которая помогает приумножить пока еще средние капиталы, сформировать культуру бизнеса, подготовить к работе в рамках эксклюзивного бизнеса и клиентуру, и сотрудников банка.

Подобным подходом, необходимостью менять методики ведения бизнеса с клиентами, идеология и ментальность которых отличаются, объясняются первые неудачи американских банков на мировом рынке частного банковского обслуживания.

На пространстве бывшего СССР бизнес развивался через создание подразделений по обслуживанию VIP-клиентуры. Лидером построения классического направления бизнеса, обслуживающего крупный частный капитал, являлась и является сегодня Российская Федерация.

Первые попытки создать классический бизнес private banking предпринимались в Российской Федерации еще до финансового кризиса 1998 года, но настоящий взрыв интереса к данному виду банковской деятельности датирован началом XXI века. После некоторого затишья о намерениях развивать направление обслуживания крупного частного капитала сообщили сразу несколько финансовых институтов. Наблюдая за их успехом и устойчивым экономическим развитием, в Россию стали возвращаться и западные финансовые институты, которые из-за кризиса свернули свою деятельность в стране.

Росту спроса на частное банковское обслуживание в России, как и во всем мире, способствуют рост количества состоятельных клиентов и усиление конкуренции между крупными финансовыми институтами. Точное число «долларо-

вых миллионеров» в силу закрытости российского бизнеса определить сложно. По экспертным оценкам Merrill Lynch и Cargemini, в России по состоянию на 2004 год более 80 000 миллионеров⁷. В 2005 году их количество превысило 100 000 человек, и по итогам того же года Россия вышла на третье место в мире по темпам роста количества миллионеров⁸. Емкость рынка крупного частного капитала России аналитики оценивают в \$12–15 млрд. Показатель прироста состоятельных частных лиц, по данным тех же компаний, составляет более 5 % в год, что существенно выше средних значений для стран Западной Европы.

Безусловными лидерами являются такие банки и финансовые компании, как «Уралсиб | Банк 121» (НИКойл private banking), «Зенит», «Росбанк», Банк Москвы, «Петрокоммерц», «Альфабанк», УК «Тройка Диалог» и др.

Своеобразной вехой, определяющей признание российского private banking на тот момент, стал прием в феврале 2003 года банка НИКойл private banking и затем в июле 2003 года банка «Зенит» в постоянные члены такого авторитетного международного органа того времени, как International Private Banking Council (Международный совет по частному банковскому обслуживанию, Лондон, Великобритания).

О важности данного направления бизнеса в России свидетельствует создание в марте 2004 года Комитета по частному банковскому обслуживанию Ассоциации российских банков (АРБ). В состав комитета вошли 11 банков.

Российские эксперты все чаще говорят о втором рождении данного направления бизнеса (первое приходилось на период с 1992 по 1998 год). По их мнению, именно private banking иностранные банки, а вслед за ними и национальные финансово-кредитные структуры рассматривают как одно из самых перспективных бизнес-направлений в России наряду с розничным и ипотечным кредитованием.

Подтверждение тому — активная деятельность на российском рынке иностранных участников бизнеса private banking: швейцарских структур Credit Suisse Private Banking и HSBC Private Banking Holdings (Suisse) S.A., открывших свои представительства на территории России, а также Deutsche Bank, UBS, Bank Societe Generale, Citibank.

Анализ дальнейшего развития бизнеса private banking в России очень важен для украинских финансовых институтов, так как многие факторы, определяющие развитие бизнеса, в той или иной мере применимы и значимы для украинского бизнеса обслуживания крупного частного капитала.

Идеологически важным моментом, формирующим понимание сути бизнеса, является его определение.

Определение термина **«частный банк»** (англ. **private bank**) можно найти в экономических справочниках и энциклопедиях. К примеру, это *«особый институт, аккумулирующий денежные средства и накопления, на основе частного капитала осуществляющий банковские операции (например, денежные расчеты с клиентами, выпуск ценных бумаг и т. д.) и предоставляющий банковские услуги (например, кредиты и др.)»*⁹.

С определением бизнеса private banking несколько сложнее: множество авторов трактуют его по-разному в зависимости от страны, статуса самого банка и т. п. Причина в емкости самого бизнеса, его динамичности.

Характерный тому пример — перевод термина «private banking» на русский язык как «частное банковское обслуживание» или «приватное банковское обслуживание». Практически никто из специалистов не использует этот перевод, отдавая предпочтение английскому оригиналу¹⁰. Причина та же — перевод не отражает сути понятия и механизма бизнеса. В банковской системе Российской Федерации официально закреплен термин «частное банковское обслуживание», который обозначает оказание услуг private banking. В Украине подобного официального термина пока не существует. Более точно private banking можно определить как *«привилегированное (или эксклюзивное) банковское обслуживание крупного частного капитала»*.

С учетом данных определений можно более широко охарактеризовать основные принципы, заложенные в идеологии (философии) ведения бизнеса¹¹.

Максимально дозволенная с точки зрения действующего законодательства страны конфиденциальность. Гарантирование клиенту конфиденциальности всех оказываемых услуг.

Соответствие обслуживания специфическим требованиям клиента, индивидуальный подход.

Наличие персонального менеджера, работающего в личном контакте с клиентом и в удобном временном режиме для последнего.

Высочайшее качество и уровень обслуживания, направленность на длительное деловое сотрудничество.

Системный глобальный подход к управлению личным капиталом клиента, финансовое планирование, умение учитывать возможные запросы клиента.

Возможность доступа к высшему руководству банка.

В рамках оговоренных принципов банки предлагают целый комплекс услуг и сервиса.

1. Классические банковские услуги: открытие и обслуживание текущих и депозитных счетов физических лиц в национальной и иностранной валютах; операции с дорожными и именными чеками; отправка и выплата денежных средств в системах денежных переводов; валютнообменные операции; операции с драгоценными металлами; услуги депозитарного хранилища; операции с платежными картами банка; кредитные операции (потребительское кредитование, ипотека и пр.).

2. Формирование индивидуального инвестиционного портфеля и доверительное управление: доверительное управление средствами клиентов путем их размещения в долговых и паевых ценных бумагах, а также в ЦБ институтов совместного инвестирования. Специалисты банка на основе пожеланий клиента формируют инвестиционную стратегию и составляют индивидуальный инвестиционный портфель.

3. Финансовое планирование и управление капиталом клиента: услуга, базирующаяся на высоком уровне доверия клиента банку. На основании полученных данных о финансовом состоянии клиента специалисты банка комплексно выработывают для него предложения о сохранении средств и наиболее оптимальном их использовании в зависимости от потребностей клиента. Фактически это детальный перечень доходов и расходов клиента на год или несколько лет вперед, в котором учитываются налоговые обязательства клиента, управление активами.

4. Консалтинговые услуги: комплекс услуг по налоговому, юридическому сопровождению и консультированию, раз-

работка рекомендаций, направленных на стратегическое налоговое планирование.

5. Дополнительные услуги: услуги нефинансового характера, как правило, позволяющие предоставить клиенту дополнительный сервис, дополнительные привилегии (дисконтные программы, доступ в залы VIP-персон, частные деловые клубы и пр.). Кроме этого, в рамках данных услуг могут предлагаться различные программы инвестирования средств в нефинансовые активы: недвижимость, искусство, драгоценные металлы, составление различных коллекций.

6. Работа с наследниками капитала: все варианты согласованной политики по сохранению наследства и управлению передачей наследуемого имущества. Программы финансовой подготовки наследников капитала банком (учебные программы, стажировки в банке, разработанная стратегия развития навыков использования финансовых инструментов).

Учитывая изложенный спектр услуг и принципов, все можно свести к важнейшим положениям: private banking — это философия, направленная на сохранение и продолжение жизни капитала, обеспечение финансовой стабильности клиента из поколения в поколение путем максимальной ориен-

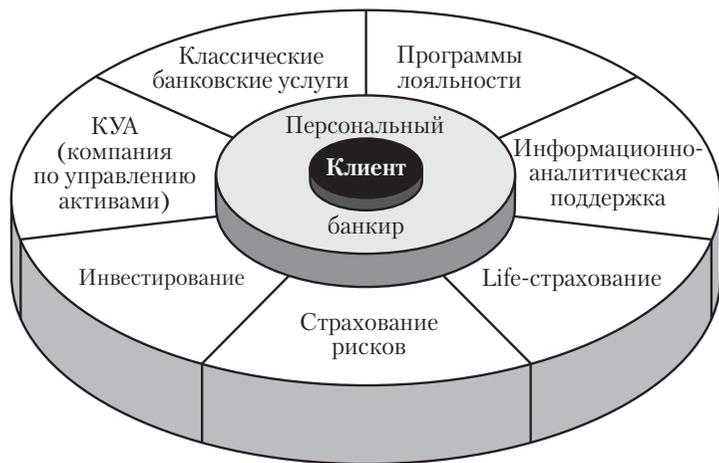


Рисунок 1.1. Private banking — философия ориентации на клиента, защите его интересов, «one point of contact»

тации на клиента, учета всех его индивидуальных потребностей и стремлений, защиты его финансовых интересов.

Для клиента создается модель обслуживания, характеризующаяся принципом «одна точка контакта» (*one point of contact*), когда с клиентом ведет работу профессионал — персональный банкир, за спиной которого поддержка лучших специалистов профильных подразделений банка.

Анализируя вышесказанное, уместно сравнить банк, активно предоставляющий услуги массовому клиенту в рамках retail business, и банк, предоставляющий услуги класса private banking, с супермаркетом и бутиком. Очевидно, что каждый рассчитан на своего клиента, в каждом предлагаемый товар имеет свою цену. Но очевидна и разница в философии обслуживания, в приобретаемых товарах и т. п.

1.2. История возникновения и формирования крупного частного капитала в Украине. Развитие персональных банковских услуг в Украине

*It's a competitive world
Everything counts in large amounts.*

Depeche Mode

Невозможно понять, как формировался образ клиента, его привычки, как банки страны развивали традиции бизнеса private banking, не рассмотрев историю образования в Украине крупного частного капитала. Процесс его формирования можно представить в виде таблицы (см. таблицу 1.1).

В период СССР в Украине как одной из союзных республик были достаточно четко определены сегменты состоятельных лиц:

- культурная и научная элита (деятели культуры и крупные ученые) — сегмент не правящей элиты;
- партийно-хозяйственная номенклатура — сегмент правящей элиты.

О правящей элите открыто никогда не говорили, но уже к концу 70-х годов XX века она представляла собой сформированный социальный сегмент с определенным доступом к

социальным благам. Сегмент был подчинен статусу, исходя из положения в партийно-хозяйственной иерархии. Это положение обеспечивало номенклатуре доступ к материальным и нематериальным ценностям, недоступным для рядовых граждан: особые жилищные условия, государственные дачи, качественное медицинское обслуживание, продовольственное и промтоварное обеспечение посредством закрытых магазинов и распределителей.

Важный дополнительный фактор, формировавший стереотипы потребления, — возможность связи с Западом для сегмента состоятельных лиц в СССР (рабочие командировки, отдых в странах Запада).

Как следствие, для этого сегмента существовала официальная возможность использовать денежные средства за рубежом, в то время как внутри страны использовать их было трудно в силу существовавшего дефицита в сфере обеспечения материальными благами и в сфере услуг. Денежные средства в СССР и в странах Запада имели разное значение. С момента установления подобной связи с западным миром у состоятельных лиц того времени появился первый опыт оперирования номерными (кодированными) счетами для хранения денежных средств.

Т а б л и ц а 1.1

Этапы формирования крупного частного капитала в СССР и в Украине

Государство	Период	Характеристика периода
СССР	с 1960 года	Доперестроечный период
	1985–1990	Перестройка
Независимая Украина	1991–1998	Трансформация экономической системы, «дикий капитализм»
	1998–2000	Мировой экономический кризис и преодоление его последствий
	2001–2006	Формирование новых групп состоятельной клиентуры

Изменения в сформированных сегментах состоятельных лиц в СССР начались после объявления Генеральным секретарем ЦК КПСС М. С. Горбачевым нового этапа в жизни страны — перестройки. Руководство страны во главе с новым лидером инициировало радикальные хозяйственные реформы, целью которых декларировались интеграция в мировое сообщество, открытый диалог с Западом, демократизация общественной жизни и переход к социально ориентированной рыночной экономике¹². Началась решительная чистка партийного и хозяйственного аппарата, к власти пришла новая, сравнительно молодая элита. Были задействованы принципы демократизации и тем самым ослаблен тотальный партийный контроль за всем советским обществом и за экономикой страны. Серьезная ставка была сделана на воспитание региональных хозяйственных и административных элит, что вместе с отходом от тотального партийного контроля сохраняло лояльность к центральной власти. За годы преобразований снизилась роль партийно-хозяйственной номенклатуры и сформировались три новые группы состоятельных частных лиц, которые влияли на принятие решений и являлись правящей элитой:

- 1) руководители государственных и совместных предприятий;
- 2) министры и чиновники — высшее руководство министерств и ведомств;
- 3) региональная власть и власть на уровне республик СССР.

Кроме того, появился класс частных предпринимателей — руководителей или владельцев кооперативов, которые за короткое время смогли сформировать крупный капитал (как правило, первоначально полулегального, развивающегося) под вывеской «кооперативов». С этим подсегментом обладателей крупного частного капитала уже нельзя было не считаться, и его можно отнести к сегменту неправящей элиты.

К началу 90-х годов XX века растущая региональная автономность позволяла регионам и республикам СССР формировать свою собственную иерархическую коррупционную систему и фактически свою, более свободную от центра региональную власть. Учитывая это, не удивителен переход в

кресла руководителей и топ-менеджеров бывших чиновников из министерств и ведомств, сохранивших там свои накопленные и сформированные связи. С начала 90-х годов эта тенденция стала очевидной и характерной для всех республик СССР.

Экономический кризис и последовавший распад СССР послужили мощным толчком к экономической и политической дезинтеграции геополитического пространства, в рамках которого существовало государство.

С этого момента Украина начинает самостоятельный путь, отличный от пути развития республик СССР. Если в период перестройки и начала рыночных преобразований условия в Украине были аналогичны ситуациям в других республиках СССР (изменения в своей основе сводились к трем направлениям: либерализация доходов, освобождение частной инициативы и формирование слоя предпринимателей, разгосударствление), то с утверждением статуса независимого государства основной задачей в Украине стало создание собственной институциональной системы.

Исследование трансформационных процессов в Украине и анализ взаимосвязи собственности и экономической власти, напрямую связанных с формированием крупного частного капитала, в настоящий момент очень популярны.

Ученые, изучающие эти вопросы, сходятся во мнении, что процесс трансформационных изменений и современного кризиса в Украине, равно как и в других странах СНГ, важно рассматривать не как случайность, изолированную от общего экономического движения, а как определенный последовательный шаг в общей модернизации и изменении общества.

Процесс выхода из кризиса имеет в Украине свою специфику, отличающую его от известных истории механизмов преодоления кризисов.

Обусловлен он социально-экономической ситуацией — наследием СССР, для которой была характерна предельно высокая степень обобществления собственности, труда, производства и управления.

Позитивная роль кризиса для Украины сводилась к тому, что он дал реальный толчок к переходу от практиче-

ски безраздельного господства государственной собственности к собственности частной с соответствующими системами управления трудом и производством.

Принципиально важный момент — то, что кризисные явления не сводились к возврату назад в прошлое, в эпоху первоначального накопления капитала и частной собственности, они вели к качественному изменению экономической системы Украины¹³.

Далее кратко изложены основные моменты.

1. Трансформационные преобразования в Украине осуществлены как переход от высокого к высокому — от высокого уровня государственной собственности и формального обобществления к высокому уровню реального обобществления и переходу к частной собственности.

2. Важный момент, который Украина успешно выполняла: все закономерные ступени развития обобществления (государственного и частного), которые развитые страны последовательно прошли в течение десятилетий и столетий, в Украине были осуществлены в пространстве, а не во времени. Главная проблема, которую преодолела страна, состояла в том, чтобы, сохранив свое лицо, социально-экономическую специфику и традиции, в сжатый отрезок времени войти в современное мировое экономическое хозяйство, т. к. стремительность происходящих изменений не давала возможности развертывать процессы трансформации во времени.

3. Понимание того, что до кризиса Украина не имела собственной экономической системы, а лишь выполняла определенные функции по обслуживанию единого народнохозяйственного комплекса бывшего СССР. Это усложняло все процессы, т. к. возникла необходимость в институциональной реформе, охватывающей все уровни экономической жизни и направленной на построение целостной и самостоятельно функционирующей экономической системы.

Как уже было показано в таблице 1.1, развитие частного капитала в Украине прошло несколько стадий. Первая — стадия первичного накопления, ее достаточно часто называют «диким» или «мутантным» капитализмом, — пришлось на период 1991–1996 годов и до мирового экономического кризиса 1998 года.

Характерный момент этого начального периода — двоякий процесс трансформации отношений собственности: с одной стороны — разложение и внеэкономическая ликвидация государственно-бюрократической системы отношений собственности, легализация криминальной собственности и спонтанный рост частной собственности на основе первоначального накопления капитала; с другой стороны — параллельная трансформация этой формально частной или смешанной собственности в номенклатурно(кланово)-корпоративную¹⁴. Данные процессы свойственны всем трансформационным экономикам, но в Украине они стали господствующей формой.

Второй важный момент — приватизация, главной целью которой было сократить удельный вес государственной собственности и расширить собственность частную и коллективную. Несмотря на целый ряд негативных моментов, уже к концу первого полугодия 1995 года, по данным администрации Президента Украины, в государственной собственности находилось 49 % промышленных предприятий, в коллективной — 50,7 %, в то время как еще в 1992 году доля государственной собственности превышала 90 %¹⁵. В условиях Украины коллективная собственность легче воспринималась психологически, так как в сознании людей, особенно старшего поколения, исторически укоренились коллективные устои. Несмотря на это, уже к концу 1995 года количество граждан, использовавших свои приватизационные сертификаты, составило 41,2 % населения Украины¹⁶.

Для состоятельных лиц развивающийся, несформированный рынок Украины и отсутствие четкого законодательства создавали прекрасную возможность для дальнейшего развития личного (или лично-корпоративного) бизнеса. Главным было стремление захватить еще не поделенные сектора, получить в собственность побольше приватизируемых предприятий. В итоге активы этих лиц представляли собой большое количество разнородных бизнесов, оптимизация которых началась в более поздний период — после кризиса 1998 года.

Эта особенность обусловила стереотип, характерный для большинства владельцев крупного частного капитала на пространстве бывшего СССР, и Украина здесь не исключение, —

отсутствие разграничения собственного бизнеса и личного состояния¹⁷. Для этого сегмента клиентуры такая граница прозрачна, и владельцы не стремятся диверсифицировать риски. Средства на бизнес и личные нужды — это один пул средств, при необходимости они перетекают из одного в другой в зависимости от нужд бизнеса или личных потребностей.

В Украине, как и в большинстве стран распавшегося СССР, гипертрофированно развиваются три класса частных собственников: класс крупного капитала, средний класс и класс несостоятельных (бедных) лиц.

Согласно закону нормального распределения Гаусса, график развития классов собственников для стран развитых экономик представлен на рис. 1.2, а для Украины на рис. 1.3. При этом фактически на протяжении всех 1990-х годов пик смещается влево, т. е. происходит постоянное снижение уровня жизни граждан страны.

Таким образом, на начальной стадии развития 1991–1996 годов, или на стадии мутантного капитализма, в Украине появились группы собственников:

- 1) владельцы (или представители) легализованного криминального капитала;
- 2) представители хозяйственно-партийной номенклатуры бывшего СССР;

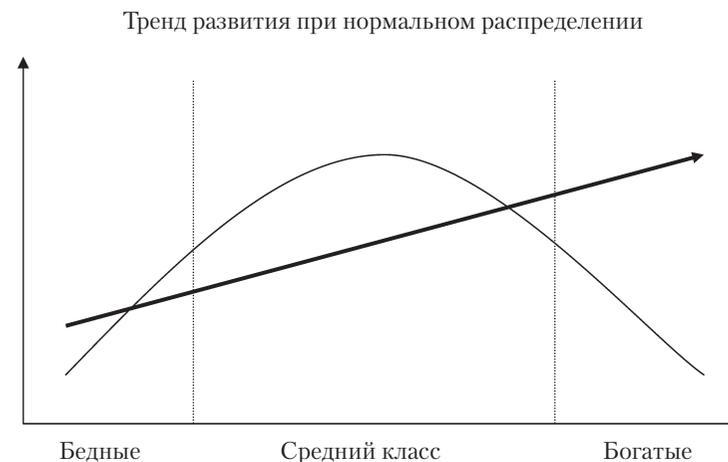


Рисунок 1.2 Нормальное распределение

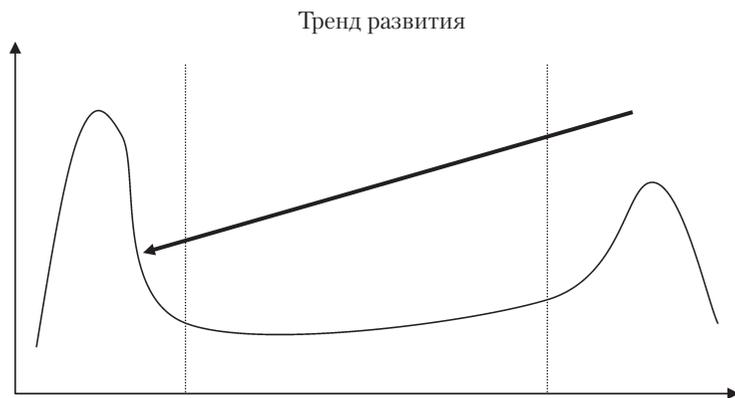


Рисунок 1.3 «Мутантный» капитализм

3) представители «кооперативного движения» в СССР и крупные частные предприниматели в независимом государстве.

Кроме названных групп, начал формироваться слой крупных промышленников: руководители предприятий, НИИ и др., — но на начальном этапе эта группа была ничтожно мала.

С представителями именно таких описанных групп столкнулись специалисты западных банков, а охарактеризованная часть украинской клиентуры смогла ознакомиться с мировым уровнем private banking и соответствующим ему классом обслуживания.

Западные банки рассматривались только как учреждения, обеспечивающие сохранность капитала на «черный день», что подразумевало использование стандартных финансовых инструментов (как правило, депозитов), а сами технологии private banking были не востребованы. Кроме того, украинский состоятельный клиент получил первый негативный опыт, выраженный в том, что западные банки не были подготовлены к его обслуживанию. Отсутствовали специалисты, владеющие русским или украинским языками, не было опыта работы с портфельными инвестициями, а следовательно, требовалось дополнительное обучение клиента менеджером — частным банкиром, специфическая юридическая под-

держки и проч. И для самих банков это был совершенно новый тип клиента, менталитет которого разительно отличался от менталитета европейского клиента или клиента стран Нового Света.

Поскольку на тот момент в Украине активно формировался рынок и максимальные прибыли приносили операции внутри страны, клиенты на данном этапе в большинстве своем не проявляли интереса к бизнесу private banking, предпочитая просто сохранять средства. Но западные банки без особых проблем приняли клиентуру, представляющую волну бизнес-эмиграции начала 1990-х годов, когда упал «железный занавес». Эта часть владельцев крупного капитала сознательно приняла правила игры таких банков и, получив гражданство в европейских странах, вела спокойный образ жизни, ничем не выделяясь среди коренных жителей. Эта группа клиентуры, как правило, сознательно отошла от дел и стремилась обеспечить прежде всего сохранность капитала и возможность передать его последующим поколениям.

В это же время в украинских банках появляются первые подразделения, обслуживающие VIP-клиентуру и удовлетворяющие спрос клиента внутри страны.

Спектр услуг таких подразделений — это стандартный перечень услуг, предлагаемых в то время украинской банковской системой, как правило, с льготными тарифами и более высокими (или низкими в зависимости от операции) ставками.

Именно поэтому у отечественного владельца крупного частного капитала сформировался стереотип — ожидание бесплатных тарифов (или минимальных) от банковского учреждения за обслуживание и максимального банковского сервиса за минимальную стоимость.

Сегмент владельцев крупного частного капитала в Украине претерпевал существенные изменения с момента мирового кризиса 1998 года и после стабилизации экономической системы.

В силу становления институциональной системы Украины, появления четкой законодательной базы и отсутствия мультизаработков практически исчезает сегмент представителей легализованного криминального капитала. Формиру-

ется постоянный и стабильный сегмент владельцев крупного частного капитала, которые являются владельцами и представителями промышленного бизнеса. После 2003 года появляется крупный сегмент, сформированный из топ-менеджеров крупных предприятий, банковских и инвестиционных учреждений, который среди специалистов получил наименование «новый средний класс»¹⁸.

Основные группы клиентов можно представить так:

- 1) представители крупного украинского бизнеса;
- 2) культурная и научная элита (представители шоу-бизнеса, известные украинские ученые);
- 3) представители политической элиты;
- 4) «новый средний класс»;
- 5) представители малого и среднего бизнеса.

Все эти клиентские группы формируют общий сегмент — лица, обладающие крупным частным капиталом.

Характерное отличие нового сегмента состоятельных частных лиц от владельцев крупного частного капитала начального периода накопления капитала — то, что эта группа клиентов уже имела определенный финансовый опыт, стремилась активно использовать финансовые технологии и требовала к себе такого же отношения, как и западная состоятельная клиентура.

Но клиентура из стран бывшего СССР по-прежнему оставалась специфичной для Запада. Кроме того, бизнес-элита западных стран усмотрела для себя риски появления новых конкурентов, а также изменения принятых правил игры и традиций. Все это обуславливало жесткое противодействие со стороны западных финансовых и фискальных структур, создание нереспектабельного образа «новых русских» или «новых украинцев». Достаточно вспомнить скандал 1999 года вокруг Bank of New York или включение Украины в 2003 году в черный список стран FATF¹⁹. Все это не способствовало формированию положительного имиджа украинского состоятельного клиента.

Сложилась ситуация, когда украинской клиентуре (как, впрочем, и большинству клиентов стран бывшего СССР) либо отказывали в обслуживании, либо предлагали ограниченный перечень услуг (своего рода низкостандартный уро-

вень private banking)²⁰. Это совершенно не устраивало украинского клиента, привыкшего к тому, что в украинских банках считаются с его статусом VIP-персоны и предлагают обслуживание на высшем уровне. Эта ситуация послужила своего рода толчком, катализатором развития бизнеса private banking в Украине.

Украинские специалисты активно заговорили о новом направлении бизнеса по обслуживанию крупного частного капитала в конце 2003 — начале 2004 годов²¹. Не последнюю роль в нарастании интереса к этому виду бизнеса сыграли очевидные к тому моменту успехи российских банков, создавших отдельные подразделения этого бизнеса.

Дополнительный момент — то, что бизнес private banking нацелен на работу с уже сформировавшимся (не статичным, постоянно изменяющимся и т. д.) классом клиентов. Появились свои стереотипы, привычки и особенности, было более понятно поле деятельности для бизнеса и для специалистов этого бизнеса — частных банкиров.

Анализируя рынок услуг для VIP-клиентов банка или развитие бизнеса private banking, можно с уверенностью утверждать, что практически любой украинский банк в тот период уже создал бизнес-подразделения, профилированные на обслуживание крупного частного капитала.

Но вместе с тем единой концепции, единой идеологии ведения бизнеса private banking по-прежнему не было. Большинство украинских специалистов в тот период рассматривали комплекс услуг private banking в Украине прежде всего с точки зрения обслуживания VIP-клиентуры банка, т. е. предоставления комплекса услуг самым «влиятельным и состоятельным клиентам», но в массовом варианте²². Рассматривались также варианты комплексного обслуживания, т. е. обслуживания и состоятельных частных лиц — руководителей/владельцев предприятий, и самх руководимых ими предприятий.

Возможные причины этой ситуации:

— законодательные ограничения, не позволяющие применить в полном объеме международный опыт ведения бизнеса;

— ограниченный продуктовый ряд и ограниченный спрос со стороны клиента;

Основные сильные игроки

Крупные банки, создавшие направление Private Banking



Иностранные представительства

Иностранные игроки, конкурирующие с domácими банками в сфере off shore



Другие основные игроки

Украинские банки, активно входящие на рынок Private Banking



Рисунок 1.4 Конкурентная среда украинского рынка private banking (2009)

- неразвитость рынка услуг, формирование рынка и борьба за его разделение;
- отсутствие государственного совещательного органа, формирующего системный опыт работы;
- самостоятельное создание идеологии и стратегии развития бизнеса каждым банком в отдельности.

Достаточно серьезно подорвали доверие состоятельной клиентуры вынужденные ограничительные меры НБУ в ноябре-декабре 2004 года. Возникшая на почве политической нестабильности экономическая нестабильность подчеркнула

для этого сегмента клиентуры необходимость использовать западные банки для сохранения капитала.

Подобная же ситуация возникла при системном экономическом кризисе 2008 года, когда клиенты столкнулись с непрогнозируемой политикой НБУ и следующими из этого рисками.

Активное обучение специалистов украинских банков, заимствование опыта западных банков и один из главных аспектов — вхождение целого ряда международных финансовых институтов в Украину — качественно изменили понимание традиций ведения бизнеса private banking.

Конкурентная среда украинского рынка private banking в современном виде (по состоянию на конец 2009 года) представлена в виде рисунка 1.4.

1.3. Роль и значение современной финансовой элиты, крупного частного капитала в формировании стратегии развития Украины

Общество нуждается в возвращении к духовным ценностям, не для того, чтобы отказаться от материального мира, а для того, чтобы сделать его полностью продуктивным.

Питер Друкер

Частная собственность есть не только право, а нравственно обязывающее право.

Иван Ильин

Высший класс общества издревле занимает особое место в жизни славянских народов. Его исключительное, центральное положение связано с историей Российской империи (и более древней историей Руси), которая формировалась как жестко централизованное государство, где элита определяла, точнее говоря, диктовала условия жизни другим социальным слоям общества. Высший слой активно преобразовывался во времена Петра I, Екатерины II, он существовал и развивался в бывшем СССР. Модель славянской цивилизации характеризуется сильной центральной властью и пиететом к ней других слоев общества.

Само определение «элита» происходит от французского слова «*élite*» — избранное общество.

Элита — высший слой (или слои) социальной структуры общества, осуществляющий функции управления, развития науки и культуры. Элиты выделяются по различным основаниям: политическим, экономическим, интеллектуальным и др.²³.

По сути, это социальная группа, которая сосредоточила в себе важнейшие для общества ресурсы: власть, крупный частный капитал, культурный и интеллектуальный капитал.

Такое положение в обществе ко многому обязывает, прежде всего к социальной ответственности за процессы, происходящие в самом обществе, в государственном образовании Украины.

С начала формирования независимого государства Украина произошла очередная смена элиты. Последнее десятилетие XX века — это период перехода от государственной собственности к собственности частной. Его же определяют как «мутантный капитализм»: период первичного накопления капитала, приватизации, развала прежней государственно-бюрократической системы собственности. В рядах новой элиты появились люди, жаждущие власти, богатства, признания, славы и всего того, что характерно для жизни высшего общества.

Появились новые ценности, навязываемые обществу в первую очередь с помощью СМИ, прежде абсолютно чуждые украинскому (вернее сказать, славянскому) мировосприятию: богатство как единственная цель жизни, культ силы, насилия, секса и т. д.

Весьма точно охарактеризовал это состояние академик Юрий Пахомов: «Когда перевернута пирамида и те, что должны сидеть в тюрьме, оказались наверху — о каких нравственных авторитетах может идти речь? Плюс все усугубляется использованием технологий манипулирования общественным мнением. Поразительно, что при всем при том, что люди знают, как часто им выдают черное за белое, они все так же снова и снова обманываются. Отсюда потеря веры даже в тех, кто мог бы быть для общества моральным авторитетом»²⁴.

На второй, даже третий план была отодвинута творческая элита (не правящая): культурная и научная. Если до этого общество через религию, социальные институты, идеологические догмы и модели определяло критерии «хорошо/плохо», «можно/нельзя», то на тот момент в стране не было никакой системы морально-этических координат. Основным принципом и ценностью — богатство, обогащение любой ценой.

Современная украинская элита (читай — владельцы крупного частного капитала) крайне разнородна:

- представители политической элиты;
- представители крупного украинского бизнеса;
- представители среднего и малого бизнеса («новый средний класс»);
- культурная и научная элита.

При этом не существует той общности элиты (фактически элиты страны как объединяющей все лучшие силы), которая позволила бы обозначить, разработать и реализовать стратегию многолетнего развития государства Украина.

Эту проблематику ярко засвидетельствовали процессы разобщенности правящей элиты в 2004–2010 годах, а выборы 2010 не обозначили сценариев выхода из ситуации.

Юрий Яковец еще в 2000 году очертил необходимые изменения: «потребуется смена поколений интеллектуальных, политических, деловых лидеров, уход со сцены самолюбивых, своекорыстных и ограниченных дельцов и политиков, появление на ней стратегически мыслящих, ответственных перед народом, умеющих увлечь за собой большинство населения харизматических лидеров»²⁵. По сути, за десять прошедших лет в расстановке сил политической элиты страны ничего не изменилось.

Вместе с тем становится все более очевидным формирование понимания ответственности перед государством и обществом у определенной части элиты, а именно у элиты экономической (финансовой), у владельцев крупного частного капитала. Это очень наглядно проявляется в вопросах подготовки страны к чемпионату Европы по футболу 2012 года (все проекты, которые реализуются в срок и успешно, осуществляются именно благодаря этой части элиты), в поддержке общественных государственных программ в медицине, в меценатстве.

Необходимо отметить, что в истории Руси богатство само по себе никогда не воспринималось как Божье благословение. Напротив, наши предки всегда осуждали несправедливые пути обогащения и считали, что необходимо делиться своим богатством с малоимущими, причем делать это надо искренне, ради спасения своей души. А доминантой культуры всегда были такие духовные ценности, как взаимопомощь, любовь к ближнему, самопожертвование во имя других, ради блага страны²⁶. Эти заповеди всё более активно пробиваются сквозь навязываемые вот уже около двадцати лет догмы «прибыль превыше всего».

По словам современных ученых-исследователей, крупный частный капитал, частная собственность — необходимый и одновременно опасный показатель в социальном плане. Вопрос в степени ее присутствия в хозяйственном развитии и обеспечении существования неких качественных ограничителей. Очевидно, что для современного состояния Украины и украинской элиты это очень непросто²⁷.

Для возможности формирования подобных мер-ограничителей (их использование в жизнедеятельности государства немаловажно) необходимо:

1) воспитание верного понимания природы и социального значения частной собственности среди населения и хозяйственной элиты;

2) государственное регулирование основанных на частной собственности отношений: определение сфер и пределов функционирования частной собственности, которые подчиняли бы ее хозяйственному развитию всей нации;

3) целенаправленная подготовка национальной хозяйственной элиты с фундаментальным и гуманитарным образованием, способной не только логически и аналитически мыслить, но и в своих решениях и действиях опираться на духовно-нравственные ценности, являющиеся основанием целостной био-социо-духовной природы человека, императивным условием выживания человека разумного;

4) пропаганда и применение в хозяйственной деятельности механизма широко понимаемого социального партнерства, которое позволяет мобилизовать и объединить разные частно-личные ресурсы для достижения общих, общественно значимых целей;

5) введение в системе государственного управления оценки деятельности чиновников по разработанному синтетическому показателю качества целостного гармоничного развития территории.

Фактически указанные принципы полностью укладываются в определенную российскими учеными концепцию национального развития государства: духовность, народовластие, державность²⁸.

Духовность предполагает:

— нравственные начала общественной жизни (примат добра над злом, терпимость к инакомыслящим, переоценка законов и норм с позиций интересов отдельного человека, нравственность в выборе средств для достижения целей);

— философское обоснование приоритета духовного над материальным;

— единство нравственного и эстетического отношения к действительности;

— включение науки в экспертизу применения законов, указов.

Народовластие — принцип, который предполагает такое устройство, когда для государства первостепенное значение имеет народ и его интересы, в основе этого принципа не должны быть интересы отдельной личности или группы лиц (правлящая элита). Государство должно создать и обеспечить условия для выживания, развития и благосостояния народа.

В основу принципа государственности Украины как одной из крупнейших стран Европы, объединяющей территории с различной историей, традициями, этническими группами, заложена общность границ, единые системы связи, единое энергоснабжение, единая стратегия развития, и что очень важно — абсолютное равенство всех, населяющих Украину народов.

К сожалению, приходится констатировать, что хромают все три принципа. Это подрывает веру в быстрое формирование цивилизованных правил игры для крупного частного капитала в Украине.

Возможные варианты изменения ситуации видятся в использовании (учете) наиболее инициативной и трезвомыслящей частью владельцев крупного частного капитала совре-

менных научных разработок, как, например, программа СОС (семья, образование, социальное партнерство), озвученная и обоснованная профессором Григорием Задорожным²⁹.

Программа направлена на развитие создающего начала и социальной ответственности перед обществом крупного частного капитала, использование в жизни государства и народа, его населяющего, исторических реальных ценностей и духовности, восстановление системы образования.

В сфере обновления программ среднего и высшего образования, учитывая ограниченные нынче возможности государства, видится не полноформатное обновление, а составление стратегии его реформирования. В контексте затронутой темы ответственности крупного частного капитала, финансовой элиты, важно максимально быстрое формирование программы не просто человека образованного, но человека культурного и образованного. Как показывает новейшая история нашего государства, эти два понятия не тождественны. Эти качества не подразумеваются при получении образования, как это закладывалось, например, в системе советской школы. Элиту необходимо воспитывать и выращивать. Во владельцах крупного частного капитала необходимо воспитывать ответственность при обладании капиталом.

Общие подходы охарактеризовал Иван Ильин: «Это воспитание должно связать внутреннее переживание частной собственности и внешнее распоряжение ею с благородными мотивами и социальными побуждениями человеческой души и соответственно вскрывать и обезвреживать дурные мотивы и побуждения. Частная собственность есть власть: непосредственно — над вещами, но опосредованно — и над людьми. Нельзя давать власть, не воспитывая к ней. Частная собственность есть свобода. Нельзя предоставлять свободу, не приучая к ее благоупотреблению. Частная собственность есть право: этому праву соответствуют не только юридические выговоренные обязанности, но и нравственно-социальные и патристические, нигде не оформленные и не выговоренные обязательства. Частная собственность означает самостоятельность и самостоятельность человека: нельзя исходить от предположения, что каждый из нас «от природы» созрел к ней и умеет ее осуществлять в жизни»³⁰.

Успешным итогом и, по сути, одним из возможных национальных проектов могло бы быть вхождение в состав правящей элиты представителей элиты финансовой, воспитанной и реально использующей изложенные принципы и подходы. Кроме того, необходимо отметить, что в гармонично развивающемся государстве не должно быть внутренних противоречий между различными слоями населения. Элита, живущая в другом ритме, имеющая широкие финансовые возможности, большую свободу, но и большую ответственность перед обществом, находящаяся в рамках условностей, налагаемых ответственным постом, известностью или общественным положением, и другие слои населения должны жить по одним и тем же законам, иметь одни и те же нравственные принципы, одни и те же жизненные ориентиры.

1.4. Украинский клиент — владелец крупного частного капитала. Принципы построения внутренней сегментации бизнеса private banking

Если мужчины произошли от Марса, а женщины от Венеры, откуда тогда взялись богачи? Быть может, они, как часто подозревают обычные люди, представители веземной формы жизни? Не цвета ли денег их кровь? Нет ли у них специальных антенн, улавливающих, как любят говорить корреспонденты, малейшие признаки грядущих прибылей и потерь? Могут ли они видеть сквозь стены? Действительно ли между созвездием Большого Пса, в котором они живут, и миром, в котором обитают карлики вроде нас с вами, целые световые годы?

Ричард Коннифф,
«Естественная история богатых»

С развитием бизнеса, направленного на обслуживание состоятельной клиентуры — физических лиц (первоначально VIP banking, затем private banking), постоянно возникают вопросы сегментации клиентуры. Особенно остро вопрос стоит в странах, где бизнес, направленный на управление крупным частным капиталом, находится в состоянии активного формирования. К таким странам можно смело отнести и Украину.

Естественно, что каждый игрок на рынке услуг private banking определяет свои требования к клиентуре и выстраивает собственную политику сегментации, но в той или иной мере эти требования схожи.

Фактически при формировании стратегии банка или компании по управлению активами необходимо четко ответить на два важнейших вопроса:

1) сегмент рынка, на котором планирует осуществлять операции подразделение private banking (т. е. вопрос, кто является обладателем крупного частного капитала);

2) требования и стереотипы потребления финансовых услуг целевым сегментом (т. е. вопрос, что востребовано владельцем крупного частного капитала).

Поиску ответов на эти вопросы посвящена следующая глава.

Для дальнейшего анализа необходимо использовать ряд теоретических моментов, введя специальные понятия.

Прежде всего, определить суть процесса сегментации.

Сегмент рынка — группа клиентов с аналогичными покупательскими потребностями, отношением и моделями поведения³¹. Определение оптимального способа группировки клиентов по данным критериям — *сегментация*.

Сегментация — процесс принятия решения о том, на каком основании будут идентифицированы сегменты, процесс выбора тех из них, в отношении которых вы желаете проявить активность, а также определение мероприятий маркетинга для каждого сегмента.

Главный фактор при определении клиентских сегментов — уверенные ответы на приведенные ниже вопросы.

1. Являются ли данные клиенты достаточно крупными для того, чтобы оправдать сконцентрированное на них внимание?

2. Являются ли потребности и требования этих клиентов к банку достаточно схожими для того, чтобы сгруппировать их воедино?

3. Являются ли потребности и требования этих клиентов к банку достаточно специфичными для того, чтобы отличаться от других сегментов?

4. Можно ли разработать соответствующую программу мероприятий маркетинга для данного сегмента клиентов?

5. Доступен ли данный сегмент клиентов для анализа, взаимодействия (коммуникаций) и продаж финансовых инструментов и услуг отдельно от других сегментов? Окончательной целью сегментации является структурированная программа мероприятий маркетинга, обеспечивающего бизнес private banking в банке, — «принцип 4 P»³²:

- product (продукт);
- place (место (география));
- promotion (продвижение сервиса и возможностей бизнеса);
- price (тариф).

Это традиционная модель, ее дополняют еще тремя составляющими, которые образуют законченный комплекс для бизнеса услуг — «принцип 7 P»³³:

- physical evidence (материальная обстановка, в которой оказывается услуга);
- people (специалисты, участвующие в оказании услуг);
- process (все процедуры, механизмы, виды деятельности, необходимые для оказания услуг).

Программа сегментации клиентов, обладающих крупным частным капиталом, должна соответствовать подходам банка и его пониманию (принципам) обслуживания VIP-клиентов. В Европе исследователи проблем бизнеса, обслуживающего крупный частный капитал, выделяют четыре основных сегмента (рис. 1.4)³⁴:

1) клиенты с очень крупным капиталом (Ultra High Net Worth Individuals) — от 25 и более млн евро;

2) клиенты с крупным капиталом (High Net Worth Individuals (HNWI)) — от 5 до 25 млн евро;

3) состоятельные клиенты — клиенты, располагающие суммами свыше 1 млн евро;

4) клиенты средней обеспеченности — клиенты, обладающие состоянием не менее 0,1–0,4 млн евро.

Имея представление о клиенте, проще решать проблему сегментирования клиентов. В универсальном банке первоначальным приоритетом в развитии бизнеса, направленного на обслуживание состоятельной клиентуры, было вовлечение в бизнес клиентов корпоративного сегмента (топ-менеджеры, владельцы бизнеса).

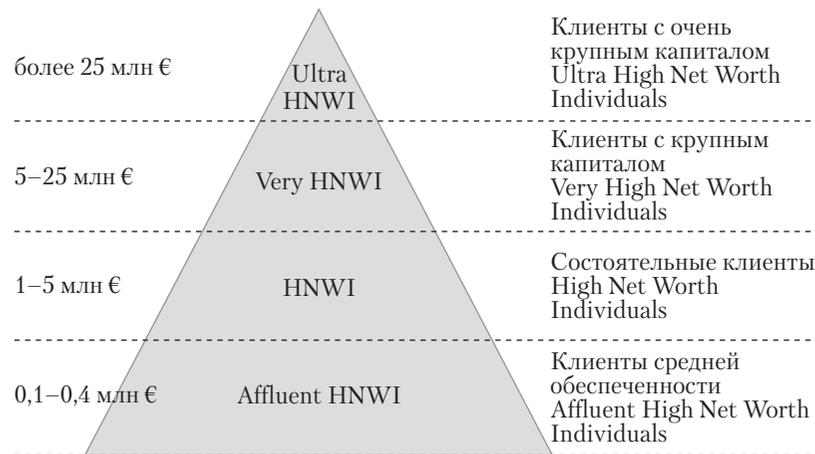


Рисунок 1.5 Мировые стандарты «портрета клиента» бизнеса private banking

При этом выделяются два сегмента:

- 1) клиенты, связанные корпоративными интересами с банком (группа I);
- 2) клиенты, заинтересованные в обслуживании как частные лица с крупным капиталом (группа II).

Правильно это или нет? Очевидно, что для начального этапа формирования, получения опыта и культуры работы в новом направлении бизнеса — да, правильно. Но с точки зрения интересов обоих сегментов требования в значительной мере различны. Если клиент группы I был введен в бизнес «автоматически» за счет статуса предприятия и спрос его обычно ограничен классическим набором услуг, то клиент группы II, как правило, обладает существенным капиталом и максимально заинтересован в качестве обслуживания, в конфиденциальности, в классическом обслуживании private banking.

При этом персональные менеджеры долгое время сталкиваются с еще одной острой проблемой — непонимание и полное неприятие на первоначальном этапе группой I разделения понятий «личный и семейный капитал» и «корпоративный капитал». Это осложняет работу с клиентами в течение первых 7–8 месяцев обслуживания.

Последний важный момент — прибыль, доходность от работы с клиентом. Проблема аналогичного характера: на начальном этапе клиенты группы I отождествляют себя с теми предпочтениями и доходностью, которую получает банк при обслуживании корпорации, — это не может не сказаться на доходности бизнеса private banking. Клиенты группы II, кроме финансовых показателей (предоставление активов в управление), приносят и существенную доходность в виде комиссий.

В данной ситуации любое финансовое учреждение вправе выбирать свою собственную стратегию развития и, как следствие, выработать собственные принципы сегментации. По мнению автора, построение бизнеса не будет успешным, если основной упор сегментации будет сделан на сегмент, включающий в себя руководство корпоративного сектора.

Основа бизнеса — управление капиталом, следовательно, основная группа клиентов должна относиться к группе II.

Очередной момент, с которым сталкивается любой банк, начинающий формировать собственное направление бизнеса private banking, — изменение идеологии бизнес-вертикалей банка, а именно вынесение сегмента из бизнеса, ведущего обслуживание индивидуальных клиентов в рамках принципа «финансового супермаркета», и одновременно формирование отдельного продуктового и сервисного наполнения для выделенного сегмента.

Как показывает практика, это процесс достаточно трудный не только для рядовых сотрудников, менеджеров, которые передают наиболее привлекательных клиентов другому бизнес-направлению, но и для руководителей.

Длительное время идет смешение двух глобальных сегментов. Идеальная модель, проверенная временем, — отдельный сегмент HNWI с собственными принципами внутренней сегментации.

Графически начальная модель и модель, к которой должен прийти банк, позиционирующий бизнес private banking, может быть представлена следующим образом (см. рис. 1.5).

Пройдя этап первичного сегментирования, получив первый опыт обслуживания состоятельных клиентов физических лиц, банк приходит к необходимости более детального

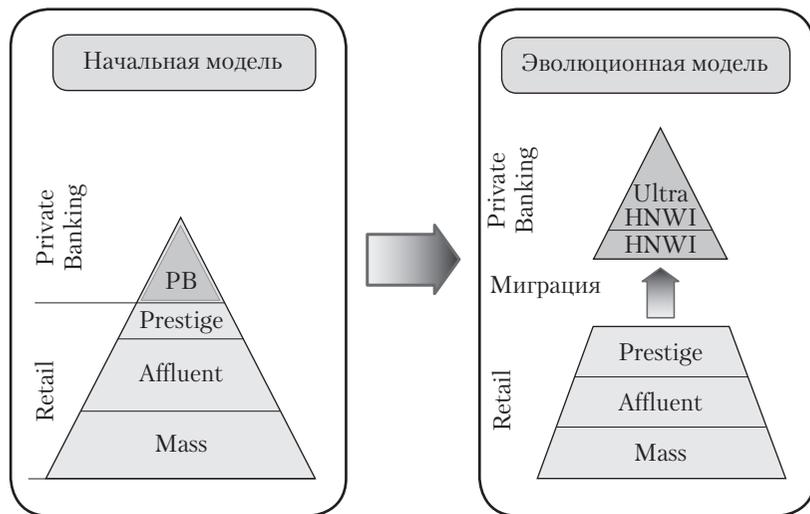


Рисунок 1.6 Сегментирование клиентуры на разных стадиях бизнеса private banking

сегментирования, определения требований к каждой группе. В данном случае уже применим международный опыт.

Очевидно, что общая логика теории сегментирования, принятая классическими банками Европы, вполне применима и для Украины. Безусловно, речь не может идти о подобных суммах, поскольку в таком случае доля клиентов Ultra HNWI или HNWI будет ничтожно мала.

Логично проанализировать опыт развития бизнеса в странах развивающихся рынков, прежде всего в России³⁵.

Первый и один из основных параметров — требования к предоставляемым в управление активам. В начале XXI века такой суммой в России была сумма 50 000 долларов США, затем на рубеже 2002–2003 годов банки увеличили планку до 100 000 долларов США.

Лидер российского рынка private banking ФК «Уралсиб» определяет три сегмента: объем средств до 1 млн долларов США; от 1 до 5 млн долларов США; свыше 5 млн долларов США.

Ведущие игроки этого бизнеса имеют схожие принципы сегментации, например, банк «Глобэкс» также имеет три

уровня сегментации: объем средств от 0,1 млн до 1 млн долларов США; от 1 до 5 млн долларов США, свыше 5 млн долларов США.

Лидер на рынке private banking в Турции (стране, которая относится к развивающимся рынкам и граничит с Украиной) — банк ТЕВ, входящий в группу BNP Paribas, — также прошел эволюцию требований к предоставляемым в управление активам: от суммы в 0,1 млн долларов США до 0,8 млн долларов США (1 млн турецких лир) в 2006 году. Для себя банк тоже определил три уровня сегментации:

- 1) High HNWI — более 1 млн турецких лир;
- 2) Very HNWI — более 5 млн турецких лир;
- 3) Ultra HNWI — более 20 млн турецких лир.

При таком подходе точкой отсчета является сумма предоставленных в управление активов клиента. Аналогичные принципы могут быть приняты и в Украине.

С учетом экономических реалий рынка и возможностей клиентуры сегментация по уровням активов в Украине может быть следующей:

- 1) Ultra High Net Worth Individuals — свыше 3 или 5 млн долларов США;
- 2) High Net Worth Individuals — от 1 млн долларов США до 3–5 млн долларов США;
- 3) Potential High Net Worth Individuals — от 0,05 млн долларов США или 0,1 млн. долларов США до 1 млн. долларов США.

Но использовать один критерий на развивающемся рынке, где культура бизнеса только формируется, идет активное накопление капитала и собственно нет должного уровня доверия к банковской системе, было бы неверно. Необходим постоянный анализ информации клиентов с целью выявить наиболее важные характеристики того или иного потребительского сегмента³⁶.

Также критериями могут служить:

- 1) доход клиента (ежемесячный или годовой);
- 2) готовность клиента оплатить комиссию за работу в рамках бизнеса private banking;
- 3) сумма полученного в банке кредита и показатели текущих операций клиента.

Матрица сегментации клиентов бизнеса private banking

Сегмент	Сумма актива в управлении, млн долларов США	Финансовые показатели				Статус клиента
		Сумма комиссии за обслуживание в бизнесе	Доход клиента (месяц или год)	Сумма предоставленного кредита	Текущие финансовые показатели клиента	
Ultra HNWI	Свыше 3–5	*	*	*	*	*
HNWI	От 1 до 3–5	*	*	*	*	*
Potential HNWI	0,05–0,1	*	*	*	*	*

Очевидно, что предложенная матрица может постоянно расширяться (уточняться) за счет дополнительных критериев в зависимости от возможностей банка по выстраиванию системы контроля потоков клиента и системы CRM банка.

Например, группа критериев, которые могут быть дополнительными принципами сегментации клиентов, приведена в таблице 1.3.

Как видим, наряду с классическими, глобальными принципами сегментации всегда может быть предложена дополнительная таблица сегментации.

Основываясь на вышесказанном, можно выделить несомненные преимущества, которые дает правильно построенная система сегментации клиентуры:

1) определение наиболее важных клиентов внутри конкретных сегментов с большой точностью;

2) концентрация усилий бизнеса (подразделение private banking) на четко структурированных наборах потребностей клиентуры;

Второй и третий критерии характерны для Украины. Клиент не готов предоставить в управление требуемую сумму актива, но готов оплачивать комиссионные за обслуживание персональным менеджером (в том числе для формирования понимания бизнеса с возможностью дальнейшего предоставления актива в управление).

С учетом активного формирования рынка и первичного накопления капитала у потенциальной клиентуры бизнеса одним из наиболее востребованных финансовых продуктов являются кредиты. Очевидно, что клиент, берущий кредит на сумму более 0,5–1 млн долларов, обладает суммой соответствующего дохода и пассивов.

Клиенты этих групп могут быть отнесены к сегменту Potential High Net Worth Individuals.

Уровень доходности от 5–10 и выше тысяч долларов США — это критерий, на основании которого клиента можно ввести в бизнес private banking, т. к. присутствует понимание потенциала и возможностей данного клиента.

Кроме того, стоит учитывать клиентов, которых называют «статусными лицами», — знаменитых деятелей искусства, представителей шоу-бизнеса, ученых, спортсменов, т. е. клиентов, которые за счет своего имени привнесут дополнительную известность и популярность бизнесу, даже если эти клиенты не предоставят требуемой суммы активов. Таких клиентов также можно отнести к сегменту Potential High Net Worth Individuals.

Таким образом, можно сформировать матрицу сегментации, определяющую требования к потенциальному клиенту бизнеса (таблица 1.3).

В таблице 1.2 часть параметров, определяющих критерии, сознательно не введена, т. к. каких-либо единых стандартов и правил не существует. Каждый банк или финансовое учреждение, специализирующееся на оказании услуг класса private banking, вправе определять собственные критерии и стратегию. Основная цель — предложить решения для украинского рынка (прежде всего для украинской банковской системы), выстраивающего бизнес, основываясь на практическом опыте УкрСиббанка BNP Paribas Group, а также на анализе опыта ведущих мировых игроков бизнеса.

Дополнительные критерии сегментации³⁷

Глобальные принципы сегментации	Возможные критерии для дополнительной сегментации внутри бизнеса	
Географические	Активность клиента (кол-во обращений к менеджеру)	
Демографические		
Психологические		
По объему оборотов		
Требования клиентов		
		Количество используемых финансовых инструментов
		Обслуживание семьи (вовлечена в обслуживание или нет)
		Отношение к вопросам подготовки второго поколения владельцев капитала
		Осуществление/не осуществление кросс-рекомендации
		Степень открытости клиента (отношение к конфиденциальности)
	Отношение к электронному бизнесу	
	Отношение к дополнительному сервису и программам лояльности	
	Отношение к рискам	
	Отношение к доходности	

3) определение «стандартов качества бизнеса»;

4) идентификация и создание долгосрочных условий обслуживания клиентуры;

5) согласованная деятельность подразделений поддержки банка вокруг концепции обслуживания VIP-клиентов;

6) обеспечение более глубокого понимания потребностей, отношений и моделей поведения клиентов, как следствие — обеспечение обслуживания клиентов-конкурентов за счет диверсифицированных пакетов бизнеса;

7) обеспечение большей оперативности и гибкости в тарифообразовании бизнеса. Первый шаг к потере клиента — неверные цели и логика сегментации клиентской базы, отсут-

ствие систематического изучения нужд и пожеланий клиентов к обслуживающему банку и бизнесу.

Основываясь на открытых исследованиях украинских банков, продвигающих на рынок философию бизнеса private banking, можно работать над определением обобщенного портрета украинского клиента бизнеса private banking³⁸.

Для этого необходимо представлять его требования, предъявляемые к банку:

- профессионализм банковских специалистов;
- качество предлагаемого обслуживания;
- решение финансовых проблем клиента и его семьи, с которыми он обращается в банк;
- правило «одного окна» — работа с персональным финансовым менеджером;
- оптимальность с точки зрения стоимости услуг и их отдачи;
- оптимальное время обслуживания, отсутствие очередей;
- изменение временных рамок обслуживания: от формулы 8x5 к формуле 24x7 (от 8-часового рабочего дня и 5 рабочих дней до круглосуточного обслуживания 7 дней в неделю);
- создание атмосферы элитарности;
- снятие с клиента бремени ответственности в вопросах сохранения капитала (финансовый совет, аналитика, управление капиталом), отсутствие рисков;
- создание условий для передачи капитала наследникам;
- создание дополнительного сервиса, подчеркивающего высокий статус клиента.

Перечень требований украинской клиентуры в полной мере соответствует требованиям любого клиента персонального банковского бизнеса как в странах бывшего СССР, так и в странах Европы³⁹.

Требования клиентуры помогают проанализировать причины, из-за которых клиент покидает банк (а соответственно, определить рискованные точки для бизнеса private banking, которые должно постоянно контролировать). Если сопоставить наиболее известные исследования, то получим следующую

щие предпочтения клиентуры, обладателей крупного частного капитала⁴⁰.

Почему клиенты выбирают банк:

Имидж и репутация — 5,5 %.

Рекомендации существующих клиентов — 4,4 %.

Качество и сервис — 3,3 %

Конфиденциальность — 3,2 %.

Качество и профессионализм в инвестиционном консультировании — 1,6 %.

Объем предложений (инвестиционное направление) — 1,4 %.

Почему клиенты покидают банк:

Неудовлетворительный сервис — 4,2 %.

Уход персонального менеджера (private banker) — 3,3 %.

Малый объем инвестиционных предложений — 3,8 %.

Смерть клиента — 2,1 %.

Тарификация — 1,7 %.

Некачественная отчетность — 1,4 %.

Изменения в структуре бизнеса — 1,2 %.

Изменения в законодательстве — 1,2 %.

Эти показатели подтверждаются данными более ранних исследований (рис 1.6)⁴¹.

Отрицательные моменты указывают на системные недостатки в рабочих процессах и в определении сегментации. Недостаток внимания, уделяемого клиенту, неудовлетворительное рассмотрение его финансовых нужд и потребностей говорит о неверной расстановке менеджеров, вполне возможно, неверном пакетировании финансовых продуктов, следствием чего является потеря клиента.

Кроме того, для клиента важен режим работы, качество его обслуживания, т. е. фактически сервис или буржуазный комфорт — яркая характеристика бизнеса private banking. Вторым и третьим определяющими моментами являются объем предложения и пр.

Мировая статистика свидетельствует о следующих важных моментах: привлечение нового клиента обходится в семь-десять раз дороже, чем удержание существующего⁴²; большинство компаний теряет как минимум 50 % своих клиентов каждые пять лет. Наиболее распространенная причи-

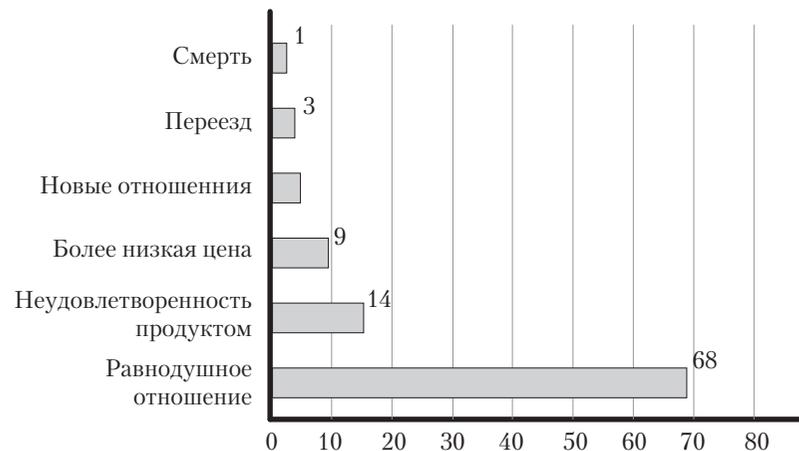


Рисунок 1.7 Причины потери клиентов

на ухода клиентов не связана с характеристиками самих продуктов и услуг, а вызвана низким качеством обслуживания, отсутствием внимания и личностного подхода⁴³. Анализ конкретных требований VIP-клиентуры, проведенный Управлением поддержки развития бизнеса департамента персональных банковских услуг АКИБ «УкрСиббанк»⁴⁴, показывает, что клиенты данного сегмента определяют главной целью работы с банком заработок с оговоренным уровнем риска для сохранности капитала (57 % респондентов) и максимальный уровень безопасности капитала с первичной целью его сохранения (минимальный уровень риска с невысоким уровнем доходности) — за это высказались 43 % опрошенных.

Анализ процедуры принятия клиентами решения показывает явное предпочтение работы с персональным менеджером в удобном для клиента режиме с приоритетом посещения банковского учреждения. Критерии требований со стороны клиентов, предъявляемые к месту обслуживания, и характеристика понятия «идеальный банк» приведены в таблицах 1.4–1.7⁴⁵.

Консервативность клиента проявляется и в вопросе пользования новыми финансовыми инструментами, предлагаемыми банком (вопрос отношения к банковским продуктам)⁴⁶. Приверженцев классических банковских продуктов среди

Таблица 1.4

**Характеристики клиентов,
принадлежащих к сегменту private banking**

<p>* Главными критериями при выборе любого вида обслуживания (в том числе и банка) являются высокий профессиональный уровень, подтвержденный соответствующей документацией (дипломы, сертификаты, награды), стажем работы, отзывами и рекомендациями, своевременность и оперативность предоставления услуг, конфиденциальность.</p> <p>* Значительным вниманием клиента будет пользоваться предложение услуг по принципу «равный — равному». Таким образом, необходимо личное участие собственников и руководства банка в привлечении клиентов, в том числе на различных фуршетах, аукционах, выставках, общественных мероприятиях.</p> <p>* Большинство респондентов данного исследования считают предпочтительный возраст персонального менеджера — 30–40 лет, пол — мужской или противоположный полу клиента.</p>	<p>* У большинства есть семья, дети. Дети обеспечены, часто учатся за рубежом. Члены семьи имеют достаточно сильное влияние на принятие решений клиентом.</p> <p>* Представители сегмента private banking заботятся о своем здоровье и внешности, посещают фитнес-клубы и салоны красоты.</p> <p>* Большинство клиентов уделяет много времени отдыху, когда это не вредит профессиональной деятельности.</p> <p>* Много путешествуют по всему миру (как по работе, так и для отдыха).</p> <p>* Практически все клиенты сегмента private banking активно общаются с другими представителями своего круга. Мотивация общения у большинства клиентов — проекция бизнес-интересов на сферу досуга, потенциал расширения бизнеса; у остальных — ориентация на статусный отдых. Большинство клиентов склонны к расширению контактов в своем кругу.</p>
--	--

клиентов 71 %, а клиентов, предпочитающих использовать все внедряемые банком технологические новшества, — 18 %.

Предпочтения по получению финансово-аналитической информации от банка (персонального менеджера):

- информация по новым банковским продуктам — 57 %;
- по ценным бумагам — 43 %;

Таблица 1.5

**Банковское обслуживание клиентов сегмента
private banking**

Идеальный банк	
Требования к персональному менеджеру	Взаимодействие банка с клиентом
Профессионализм, умение быстро и четко дать грамотный и обоснованный ответ на вопрос клиента	Во взаимодействии банка с клиентом очень важно наличие личного контакта с менеджером (как в офисе банка, так и на выезде к клиенту)
Образованность, аккуратность, честность, открытость, умение чувствовать клиента	Учитывая загруженность клиентов, должен быть четкий, отлаженный механизм опосредованного взаимодействия — через интернет, по телефону
Чаще упоминался мужчина (более половины случаев), реже лицо противоположного пола (около четверти случаев)	
Возраст — 30–40 лет более чем в половине случаев	

- по валютному рынку — 45 %;
- по платежным картам — 32 %;
- по текущим банковским операциям — 14 %;
- по сравнительному анализу тарифных ставок банков Украины — 11 %;
- подобная информация не интересует — 44 %.

Наиболее интересны предпочтения VIP-клиентов при использовании банковских продуктов. Следующая таблица дает представление о таких предпочтениях.

Анализ капиталовложений клиентуры в нефинансовые активы дал следующие показатели:

- живопись — 29 %;
- антиквариат — 25 %;
- драгоценности — 27 %;
- недвижимость — 35 %;
- коллекционные вина — 0 %;

Таблица 1.6

**Потребительское поведение клиентов сегмента
private banking**

Критерии выбора места обслуживания	
Качество	Конфиденциальность
Основной фактор, на который клиент делает акцент. Клиент платит, только пока получает услугу, соответствующую его представлениям о высочайших стандартах качества. Любое отклонение ведет к автоматическому отказу от обслуживания.	Предоставляющим услуги платят, пока они молчат о клиенте.
Комфорт	Стандарты помещения
Клиент может позвонить в любое время (даже если оговаривалось иное) и потребовать выезда (если это возможно) к себе. Может заплатить в несколько раз больше за обслуживание в индивидуальном порядке в удобное для клиента время.	У тех клиентов, которые получают услуги не на дому, есть четкие требования к помещению: чистота, со вкусом подобранная цветовая гамма, расслабляющий дизайн.
Статусность	Требования к персоне представителя
Клиент ориентирован на получение эксклюзивных услуг и брендовых товаров даже при наличии более дешевых популярных аналогов.	Для некоторых клиентов важны внешность и коммуникативные качества персонала, предоставляющего услуги, — упомянуты привлекательная внешность, аккуратность, грамотная поставленная речь, умение поддержать беседу.

- фалеристика — 0 %;
- нумизматика — 0 %.

Важный момент, определяющий для финансового учреждения необходимость формировать самостоятельную программу привилегий (лояльности) и атмосферы клубности для клиентуры:

Таблица 1.7

Анализ клиентских предпочтений

Кредитование	Комплекс классических банковских услуг
Активно пользуются данной услугой банка — 28 %. Не рассматривают как необходимую для себя операцию — 11 %.	Текущие счета в национальной и иностранных валютах — 86 %. Использование индивидуальных сейфовых ячеек — 29 %. Покупка/продажа дорожных и именных чеков — 10 %. Покупка/продажа иностранной валюты — 16 %. Денежные переводы с использованием систем электронных переводов — 13 %.
Депозитные программы банка	Операции с ценными бумагами
Активно пользуются данной услугой — 75 %. Считают правильной политику банка, направленную на формирование банковских технологических продуктов, исключая или страхующих риск валютных колебаний, готовы пользоваться данными продуктами — 25 %. Не рассматривают депозит как успешное размещение средств — 0 %.	Рассматривают данные операции как перспективные для своего капитала — 31 %. Не рассматривают варианты, т. к. недостаточно информированы — 27 %. Осуществляют операции и интересуются данной тематикой — 14 %.
Операции на валютных и срочных рынках	Страховые продукты
Рассматривают операции на рынке FOREX и операции на срочном сегменте рынка Украинской межбанковской валютной биржи (фьючерсная торговля) как интересные и перспективные для себя — 43 %. Не видят в данных операциях перспективы — 29 %.	Автостраховка — 86 %. Страхование имущества — 57 %. Страхование жизни — 43 %. Семейная страховка — 29 %. Специализированные страховые программы по требованию — 14 %.

Продолжение таблицы 1.7

Услуга «Семейный офис» (Family Office)	Финансовое и налоговое планирование
<p>Готовы рассмотреть банк как центр по расчету всех хозяйственных и обязательных платежей — 57 %.</p> <p>Привыкли самостоятельно решать подобные проблемы и не видят необходимости в передаче данного функционала банку — 43 %.</p>	<p>Не видят необходимости привлекать банк к данной операции — 86 %.</p> <p>Рассматривают как перспективную услугу финансового и налогового планирование специалистами банка — 0 %.</p> <p>Не уверены в сохранении конфиденциальности информации, предоставленной банку для анализа, — 0 %.</p>

1. Готовы вступить в элитарный финансовый клуб — 57 %.

2. Кроме финансовых возможностей членства в клубе, клиентам интересно:

— общаться с членами клуба в неформальной обстановке — 43 %;

— посещать различные мероприятия клуба (презентации, связанные с музыкой, литературой, живописью, предметами искусства) — 57 %;

— заказывать индивидуальные мероприятия по интересам — 29 % (в том числе гольф — 12 %, футбол — 19 %, охота — 0 %). Оценивая результаты исследования, можно сформировать усредненный портрет клиента бизнеса private banking в Украине: клиент с достаточно консервативным подходом к вопросу риска; воспринимающий новшества и желающий их использовать, но в то же время имеющий сформированные стереотипы размещения средств и получения прибыли; в достаточной мере обладающий финансовой грамотностью (об этом свидетельствует интерес к аналитическим обзорам); стремящийся к максимальной конфиденциальности и желающий получить максимальный комфорт при обслуживании.

Необходимо отметить, что исследования были бы более полными и точными, если бы в Украине существовала культура проведения исследований клиентских предпочтений

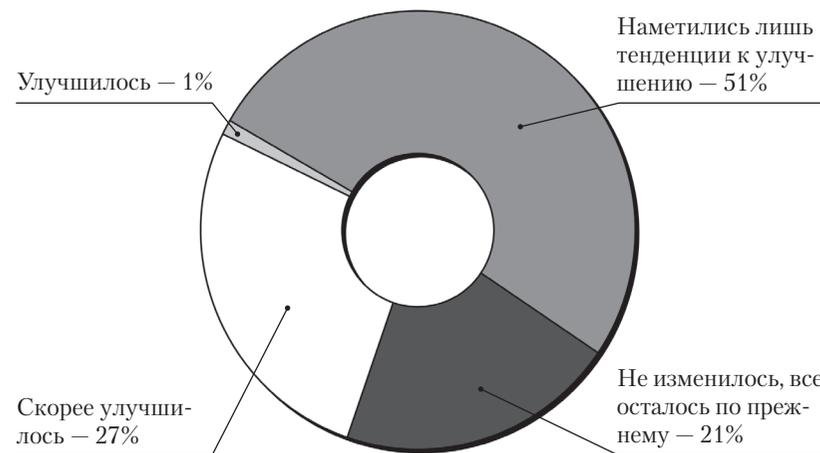
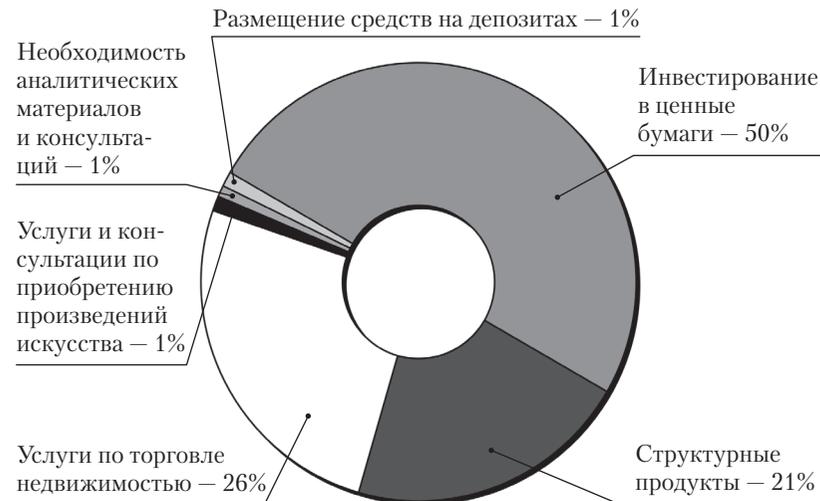


Рисунок 1.8 Заинтересованность в услугах. Изменение качества услуг

выделенных сегментов на уровне ассоциаций банков и пр., как это осуществляется в России на уровне Комитета частных банкиров РФ. В настоящий момент только УкрСиббанк BNP Paribas Group стремится подвести теоретическую базу под работу с крупным частным капиталом в Украине. Аналогичные исследования, которые ежегодно проводит аналити-

ческое подразделение департамента private banking УкрСиббанка BNP Paribas Group, демонстрируют стабильность приоритетов клиентуры (стереотипы потребления финансовых инструментов, работа с персональным менеджером и т. д.).

Значительная перемена за 2007 год — более активное использование достаточно нового направления работы с капиталом клиента на фондовом рынке, института совместного инвестирования (ИСИ).

Кроме того, очевидно успешное развитие украинского private banking. Так, 63 % респондентов отметили уверенное улучшение качества оказания услуг.

Результаты исследования представлены в виде диаграмм (рис. 1.8).

Исследования конца 2009 года показали, что сохранились приоритеты, связанные с качеством обслуживания. Изменения коснулись преимущественно потребления финансовых инструментов, что обусловлено финансовым кризисом. Обобщенно ситуацию на конец 2009 года можно представить в виде графика (рис 1.9)⁴⁷.

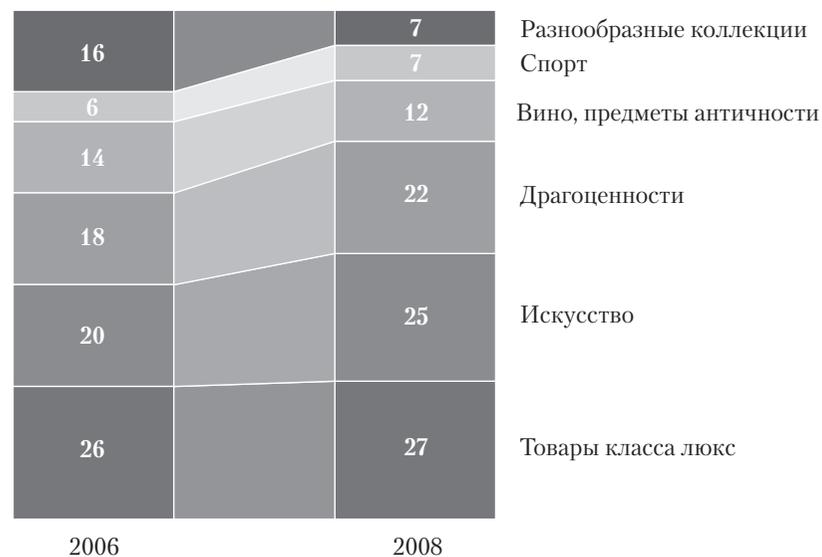


Рисунок 1.9 Инвестиционные предпочтения клиентов wealth management (2006 и 2008 гг., %)

1.5. Потенциал и тенденции рынка крупного частного капитала

По оценкам специалистов, по состоянию на 2004 год бизнес Private Banking обслуживал в мире капиталы в 34,4 млрд евро. Рынок ежегодно демонстрировал рост в 8–10 % в год⁴⁸.

По оценкам российских специалистов, по состоянию на 2006 год доверительное управление средствами VIP-клиентов составило 5–7 % от общего объема банковских услуг физическим лицам⁴⁹. По состоянию на 2009 год объем рынка России составил 22–25 млрд долларов США, т. е. в 2–2,5 раза больше 2006 года (10–12 млрд долларов США)⁵⁰.

Данные исследований говорят о том, что в мире насчитывается 9,5 миллиона обладателей крупного частного капитала. Из них на Россию приходится 119 000 (2005 год — 103 000), на Китай — 345 000 (2005 год — 320 000), а на США — 2 920 000 (2005 год — 2 669 000).

Группа Ultra HNWI (состояние которых оценено в 30 и более миллионов долларов США) составила 94 970 человек, но их количество растет быстрее, чем число других клиентов HNWI.

Наибольший рост HNWI зафиксирован в Сингапуре, Индии, Индонезии и России⁵¹.

И если по состоянию на 2006 год в руках всех миллиардеров планеты было сконцентрировано более чем 37,2 триллиона долларов, то уже в 2011, согласно данным аналитиков, миллионеры будут владеть 51,6 триллиона долларов, а к 2013 году, по оценкам Boston Consulting Group, эта сумма будет равна 108 триллионам долларов США⁵².

Количество миллионеров и потребительские привычки клиентов западных банков приведены в виде диаграмм на рис. 1.10

Рост состоятельной клиентуры в Украине обуславливает спрос на услуги персонального банковского обслуживания и доверительного управления капиталом. Ежегодная динамика роста числа состоятельных физических лиц представлена в таблице 1.9⁵³.

2006 год был интересен и тем, что впервые появилось трое граждан Украины, которые официально задекларировали доход на уровне 1 миллиарда гривен.

Таблица 1.8

**Количество граждан Украины,
задекларировавших годовой доход более 1 млн грн**

Год	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Чел.	22	40	170	336	837	3 057	5 708	6 200	7 444	7 423	6 155

По итогам 2008 года только в Киеве более 3 500 граждан задекларировало доходы свыше 1 млн гривен.

Исследования 2007 года, проведенные польским изданием «Wprost» совместно с украинскими исследовательскими центрами, показывают, что среди богатейших людей (миллиардеров) Центральной и Восточной Европы украинцы занимают второе место. Градация, согласно исследований данного журнала, оказалась следующей: Россия — 43 чел., Украина — 24 чел., Польша — 15 чел. Соответственно первое, второе и третье места⁵⁴.

Кроме того, такое известное и солидное издание, как «Forbs Magazine» утверждает, что каждый пятый владелец крупного состояния в Восточной Европе — украинец⁵⁵.

Исследования, проведенные этим же изданием по итогам 2009 года, назвали среди самых богатых людей планеты, миллиардеров, 5 украинских граждан.

По оценкам Женевского банка Lombard Odier Darier Hentsch Sarasin & Cie, потенциал украинского рынка по состоянию на 2009 год — около 15 000 клиентов, каждый из которых имеет более 1 млн долларов США свободных средств⁵⁶.

Потенциал роста количества клиентов сегмента и динамика роста HNWI можно представить в графическом виде (рис. 1.12)⁵⁷. Спад в 2008–2009 годах обусловлен политическими событиями — выборами и последствиями мирового финансового кризиса.

Если сопоставить активность роста клиентов с крупным частным капиталом, то получим впечатляющую динамику для Украины, представленную в виде диаграммы (рис. 1.12).

Необходимо учитывать, что в расчеты берутся состоятельные лица в Украине с доходом от 1 миллиона гривен,

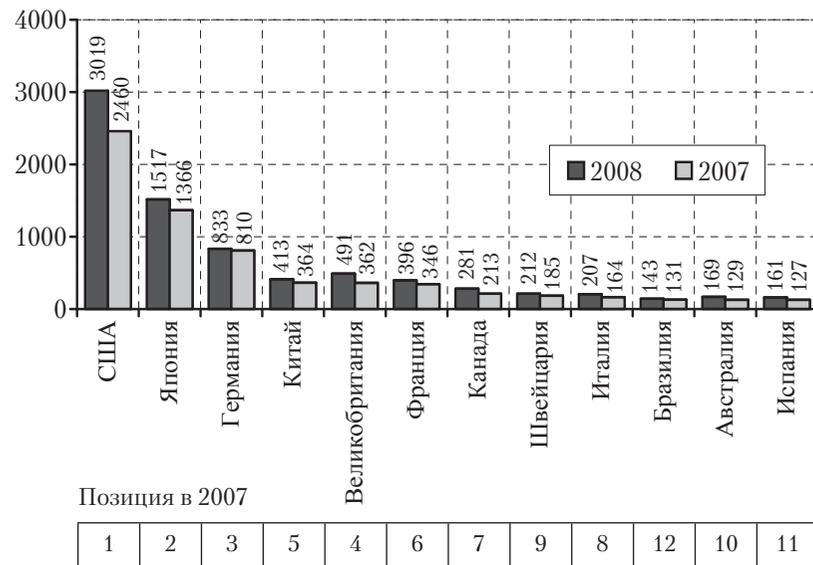


Рисунок 1.10 Количество миллионеров по итогам 2008 года

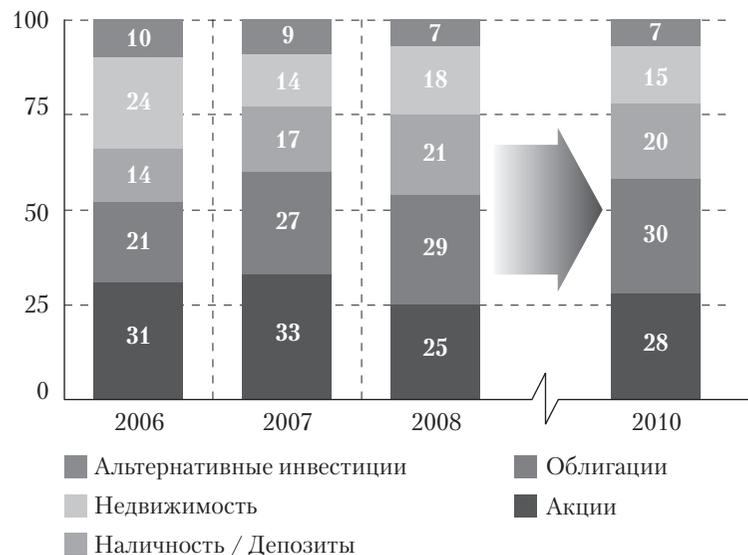


Рисунок 1.11 Структура активов клиентов wealth management, %



Рисунок 1.12 Потенциал роста количества клиентов сегмента HNWI в Украине

а показатели по странам Европы – миллионеры в долларах США. И даже несмотря на эти допуски, динамика роста обладателей крупного частного капитала в Украине более чем впечатляющая. Важен и тот факт, что эти доходы регистрируются официально.

Основные черты нынешней ситуации, положительной для формирования сегмента состоятельных физических лиц:

- 1) ликвидация последствий кризиса 1998 года, уверенный и стабильный рост благосостояния граждан Украины;
- 2) возможность получать опыт финансового обслуживания в странах развитой экономики;
- 3) возросший уровень финансовой и правовой грамотности клиентуры;
- 4) формирование сегмента состоятельных лиц, требующих специфического обслуживания.

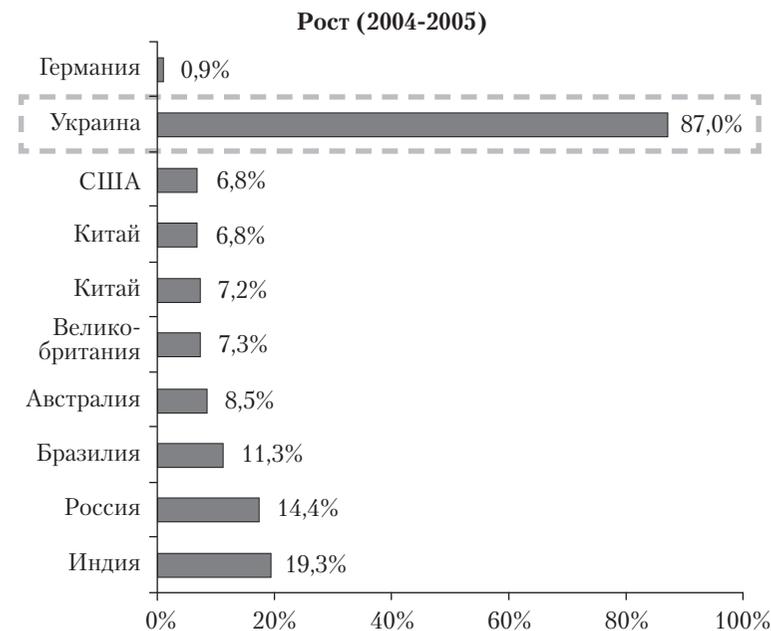


Рисунок 1.13 Динамика роста сегмента HNWI в Украине

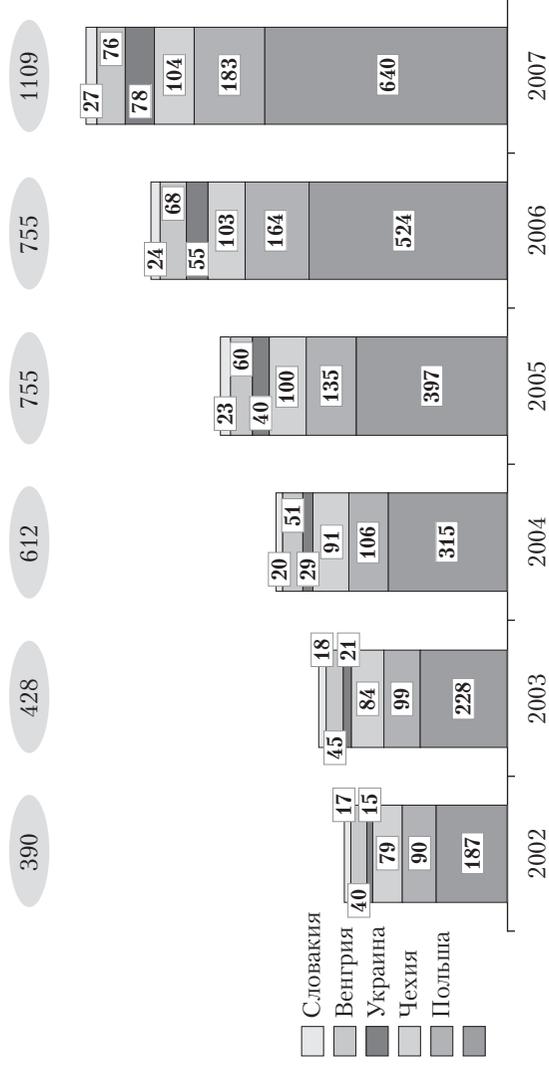
Указанные факты подтверждаются исследованиями Boston Consulting Group⁵⁸, которые характеризуют Украину как самый быстрорастущий рынок богатства в Центральной и Восточной Европе и демонстрируют уровень распределения богатства в этих странах. Сравнительная характеристика стран Восточной Европы с точки зрения роста объема активов под управлением (АпУ) домохозяйств приведена на рис. 1.13. Показатель Украины за период с 2002 года по 2007 год составляет более 38 %.

Анализ рынка богатства (активы под управлением, АпУ) позволяет охарактеризовать Украину, как страну в которой превалирует капитал, находящийся на начальной стадии формирования: более 50 % составляет капитал от 0,1 млн. долларов США (рис. 1.14). Это одновременно указывает на высокий потенциал дальнейшего развития класса владельцев крупного частного капитала в Украине.

По оценкам компании Scorpio Partnership, Украина уверенно занимает третье место по потенциалу рынка private

Общее состояние домохозяйств (активы под управлением, € млрд.)¹

Рост
'02-'07 (%)



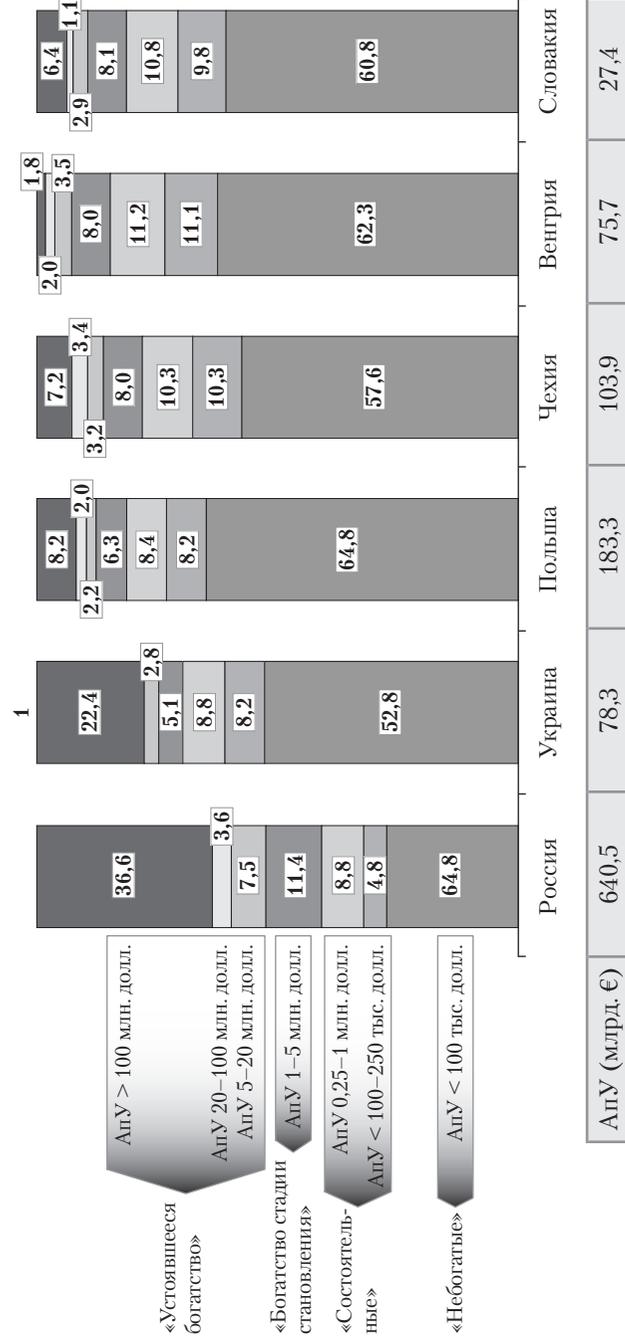
76

¹ Размер богатства определен на основе постоянного обменного курса (средний обменный курс евро 2007 года)

Примечание: Расчеты для Центральной и Восточной Европы включают Россию, Польшу, Украину, Чехию, Венгрию и Словакию
Источники: База данных BCG по размеру рынка богатства (BCG Wealth Market Sizing Database 2007), Euromonitor, Росстат, Укрстат, оценки и анализ BCG

Рисунок 1.14 Общее состояние домохозяйств (активы под управлением)

Сегментация рынка богатства (% Активы под управлением, АЛУ)



77

Источники: BCG Wealth Market Sizing Database 2007, Euromonitor, Росстат, Укрстат, оценки и анализ BCG

Рисунок 1.15 Распределение богатства в странах Центральной и Восточной Европы (активы под управлением)

Таблица 1.9

**Потенциал рынка private banking
на пространстве СНГ и стран Восточной Европы**

	Количество HNWI	Объем капитала HNWI, млрд дол. США	Процент роста HNWI	Доля offshore холдингов в портфелях HNWI, %	Предпочтение высокодоходным продуктам \$ – низкое \$\$ – среднее \$\$\$ – высокое
	131 000	955	14.1	20	\$\$\$
Казахстан	12 000	90	14.1	25	\$\$
Украина	11 000	84	10,7	15	\$\$
Чехия	18 000	99	9.7	10	\$
Венгрия	18 000	75	8.2	10	\$\$
Польша	54 000	214	8.3	10	\$

banking на пространстве СНГ и стран Восточной Европы, уступая только России и Казахстану⁵⁹. Данные приведены в виде таблицы 1.9.

Краткий обзор тенденций роста реальных доходов населения Украины показывает, что с 2000 по 2008 год был виден четкий тренд на снижение уровня бедности. Дальнейшие изменения характеризуются негативными последствиями кризиса (рост безработицы, сокращение уровня зарплат и т. п.).

Конечно, подобная аналитика имеет опосредованное отношение к сегменту Ultra HNWI, но рассматриваемые тенденции в целом релевантны по отношению к формирующемуся сегменту владельцев капитала от 100 000 долларов США и отображают общий тренд развития сегмента состоятельных клиентов. К сегменту «богатые» себя относят около 4 % респондентов исследования GfK-Ukraine⁶⁰.

По данным компании GfK-Ukraine, с 2000 по 2005 год доходы украинских граждан увеличились в 2,3 раза при росте потребительских цен за этот период на 41 %⁶¹. Динамика роста доходов населения с 2002 по 2008 год по регионам Украины представлена на рис. 1.16.

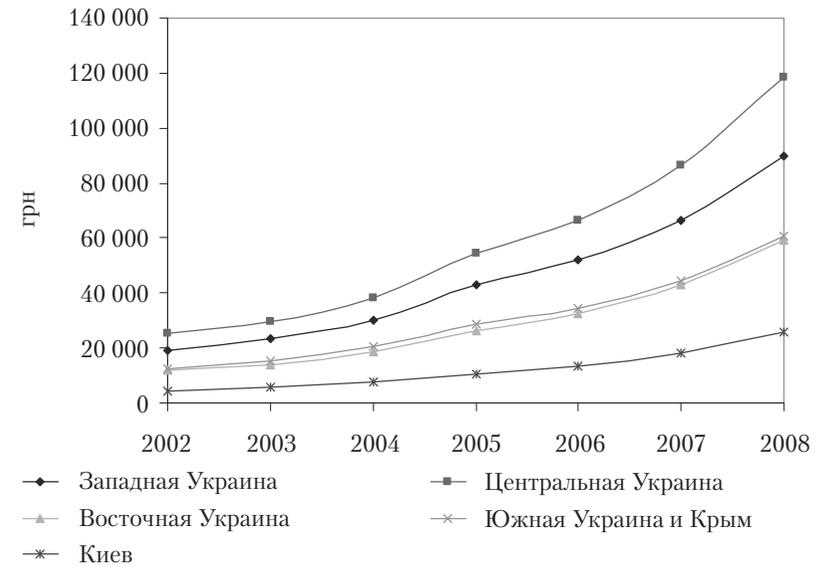


Рисунок 1.16 Реальный годовой доход на душу населения в разрезе регионов Украины (2002–2008)

Реальный годовой доход на душу населения в разрезе регионов Украины в 2008 году представлен на рис. 1.17.

Один из главных факторов этого роста — увеличение реальной заработной платы. По данным Госкомстата Украины, если до 2000 года включительно реальная зарплата ежегодно уменьшалась в среднем на 4,08 %, то начиная с 2001 года, она пошла «в рост». Причем каждый последующий год демонстрировал все большую динамику: в 2001 увеличение составило 19,3 %, а в 2006 году уже 21,8 %. Если средний уровень заработной платы в 2000 году составлял 230 грн, то в 2006 году он возрос до 1041,44 грн. В декабре 2008 года размер средней заработной платы в Украине благодаря традиционной выплате годовых премий и бонусов вырос до рекордного размера 2 001 грн. Динамика среднемесячной заработной платы в разрезе регионов Украины в 1995–2008 годах представлена на рис. 1.18.

С 2003 года развивается активная конкуренция на рынке розничного кредитования, что также увеличивает рост потребления населения.

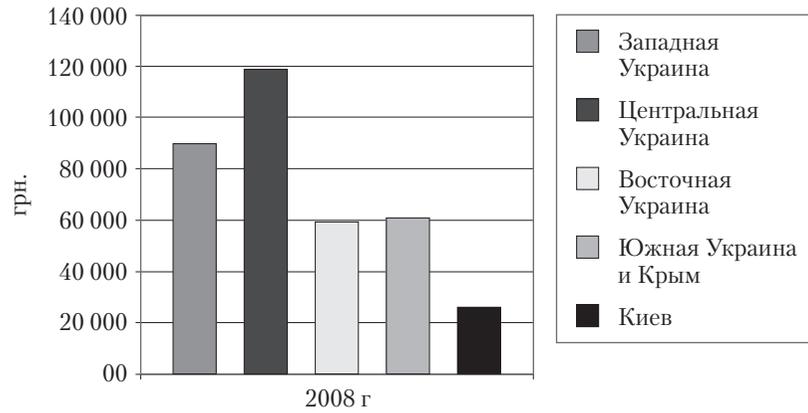


Рисунок 1.17 Реальный годовой доход на душу населения в разрезе регионов Украины (2008)

Благодаря этим изменениям на рынке потребительского кредитования все более характерны предпочтения жить «по-европейски», т. е. в кредит, что непременно отразится на будущих бюджетах семей. В 2007–2008 годах доминировали выплаты по взятым ранее кредитам.

Клиент все больше стремится получить банковский кредит и приобрести необходимый товар сегодня, а не делать долгосрочные накопления и откладывать покупку. Этому способствует экономическое развитие страны, увеличение благосостояния и большая уверенность граждан в завтрашнее дне.

Улучшение жилищных условий, получение хорошего образования, путешествия требуют крупных вложений, и соответственно физические лица обращаются за кредитами.

Согласно данным Киевского международного института социологии, еще десять лет назад 51,8 % населения не хватало денег на основные продукты питания. К началу 2007 года этот показатель снизился до уровня 15,4 %. Тем не менее, даже по состоянию на 2007 год граждане Украины по-прежнему значительную часть средств тратят на питание. В развитых странах превалирует доля оплаты услуг, расходы на товары длительного пользования ниже. Кроме того, в западных странах выше доля сбережений и инвестиций, в то время в Украине она по-прежнему мала по сравнению с потреблением.

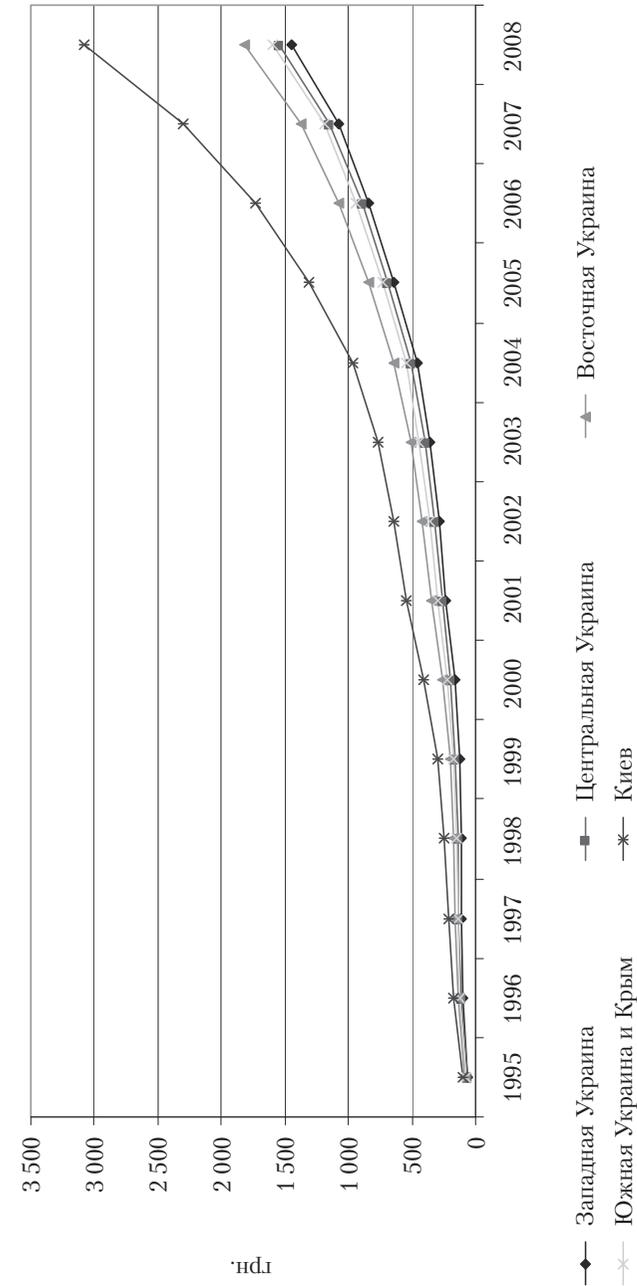


Рисунок 1.18 Динамика среднемесячной заработной платы в разрезе регионов Украины в 1995–2008 годах (в расчете на одного штатного сотрудника)

Реализовав свои потребности в качественном питании, граждане Украины реализовывают второй этап внутренних потребностей — стремление «жить и выглядеть красиво». С начала XXI века в крупных городах страны, а особенно в городах с миллионным населением, стали развиваться сети магазинов известных брендов, появились люди, которые предпочитают в них одеваться. Аналогичная ситуация в сфере бытовой техники, жилья, приобретения автомобиля.

Данные Госкомстата Украины свидетельствуют, что расходы среднестатистической украинской семьи в 2006–2007 годах распределялись следующим образом:

- 57 % — продукты питания, включая питание вне дома;
- 1,7 % — алкоголь и сигареты;
- треть расходов — оплата непродовольственных товаров и услуг.

Всего 91 % расходов средней украинской семьи приходилось на сферу потребления.

Уже в 2008 году семейный бюджет украинцев распределился подобным образом: 53 % всех расходов домохозяйств пришлось на продукты питания, затраты на вредные привычки в виде покупки алкоголя и табака подорожали на 3,4 %.

Конечно, при этом необходимо учитывать разницу между потреблением в столице и регионах (в разрезе городов и сельской местности), а также среди групп населения с разными доходами.

«Европейский жизненный подход» в разрезе потребления присущ в массе своей прежде всего населению крупных городов. По сравнению с семьями, содержащими сельское хозяйство, городские семьи тратили на продукты питания больше в 1,6 раза.

Согласно данным Госкомстата, средняя заработная плата за 12 месяцев 2006 года в пяти восточных регионах составила 1 085 грн, в западных — 845 грн. В то же время, согласно опросу населения, проведенному Киевским центром политических исследований и конфликтологии, на Западе Украины жалобы на то, что имеющихся средств не хватает даже на еду, высказали 12 % опрошенных, а на Востоке Украины эта цифра почти вдвое больше — 22 %. Причина — высокая степень индустриализации региона.

В западном, центральном и северных регионах большинство населения проживает в селе, соответственно в покупках наблюдается меньше продовольственных товаров. В промышленно развитом восточном регионе население в меньшей степени потребляет продукцию личных подсобных хозяйств.

Структура потребления населения Киева очень отличается от других регионов Украины ввиду более высоких доходов киевлян. Как и любая столица, Киев в этом плане является «государством в государстве», уровень жизни в котором значительно выше по сравнению с другими городами и регионами страны.

Именно в Киеве зафиксирован самый высокий уровень заработной платы: согласно Госкомстату, за 12 месяцев 2006 года средняя заработная плата в столице составила 1729,11 грн, а в Тернопольской области — 1000 грн (наименьший показатель по Украине). В целом по Украине число тех, для кого характерно покупать одежду и обувь составляет 57 %, в столице — 38 %. Что касается обеспеченных слоев населения, которые могут позволить себе почти все, что хотят, то в Киеве это почти каждый пятый (19 %), в Украине в целом — 10 %, на селе — 7 %.

Эти данные подтверждает совместное исследование ММІ компании TNS Ukraine и журнала «Эксперт», основные результаты которого приведены в виде диаграммы (рис 1.19)⁶².

Согласно Госкомстату, доля расходов на продукты в обеспеченной украинской семье составляет 43 %, в то время как малообеспеченные вынуждены тратить на пропитание 73,1 % своих доходов⁶³.

Позитивной для банковской системы являлась тенденция увеличения объема сбережений граждан Украины. Только за 2006 год они увеличились на 8 %. Об этом свидетельствует и уровень показателя накоплений как соотношение банковских депозитов физических лиц к ВВП. К началу 2007 года он составлял 15 %.

Согласно данному исследованию, граждане Украины (среднестатистическая семья) откладывали средства преимущественно на непредвиденный случай. Половина хранит отложенные средства дома, треть — в банках⁶⁴.

Кроме того, по логике «европейского» стиля жизни потребители все больше предпочитают тратить, а не копить. По

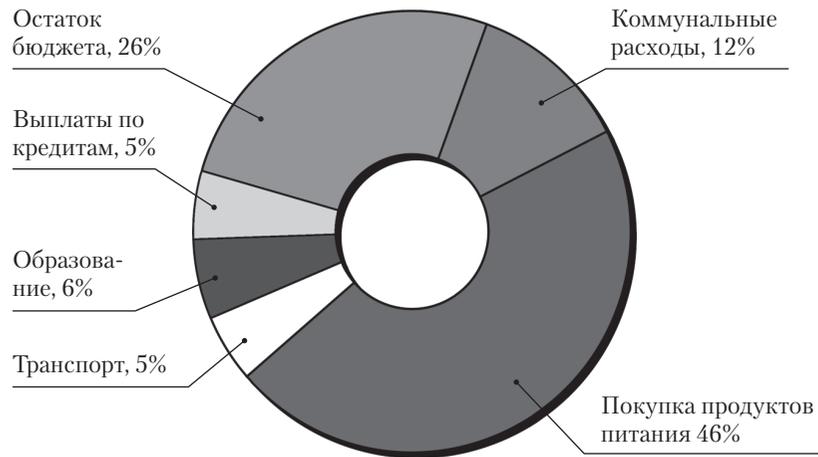


Рисунок 1.19 Структура расходов граждан Украины в 2006 году, % от семейного бюджета

данным НБУ, в 2006 году прирост средств, привлеченных от частных лиц, составил 33,5 млрд грн, или 46,2 %. При этом прирост кредитов, выданных потребителям за прошлый год, составил 44,6 млрд грн, что в 2,3 раза больше, чем в 2005 году, и в полтора раза больше динамики по вкладам. Исследователи рынка и потребительских предпочтений украинских граждан полагают, что динамика объясняется изменением модели поведения потребителей.

Общая динамика расходов и сбережений граждан Украины за 2005–2006 годы по данным НБУ приведена в виде диаграмм (рис. 1.20).

Вместе с тем существенное влияние на потребительские тренды населения Украины оказал мировой финансовый кризис, который активно проявился в стране со второй половины 2008 года. В целом за этот год средняя заработная плата выросла на 18,6 %, что намного ниже уровня инфляции — 22,3 %. Темпы роста заработной платы оказались наименьшими с 2005 года, а с учетом инфляции реальная зарплата украинцев впервые с 1998 года снизилась на 3 % (в 1998 году она снижалась на 12,9 %)⁶⁵.

По данным Госкомстата Украины, средняя заработная плата в январе 2009 года сократилась на 16,8 % — до 1665 грн.

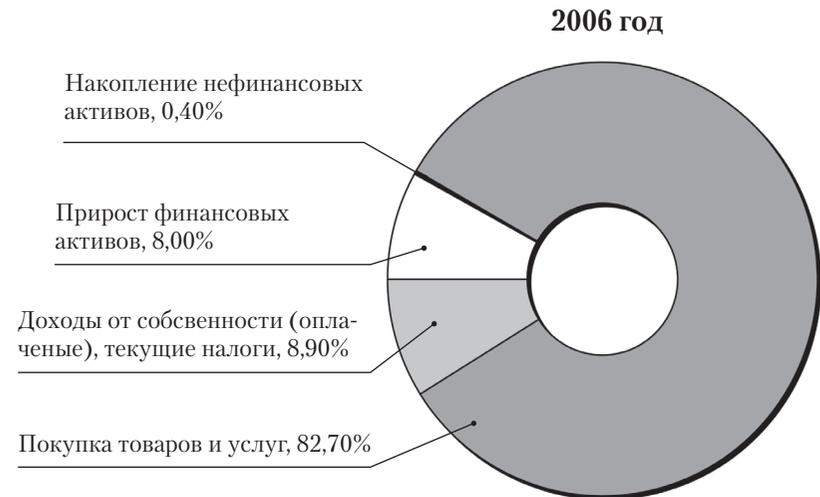


Рисунок 1.20 Расходы и сбережения граждан Украины в 2005–2006 годах, %

По мнению аналитиков, пик экономического кризиса в Украине должен прийти на второй-третий кварталы 2009 года, вследствие чего ожидается дальнейшее снижение реальных зарплат. Дополнительные риски несет политическая предвыборная кампания⁶⁶.

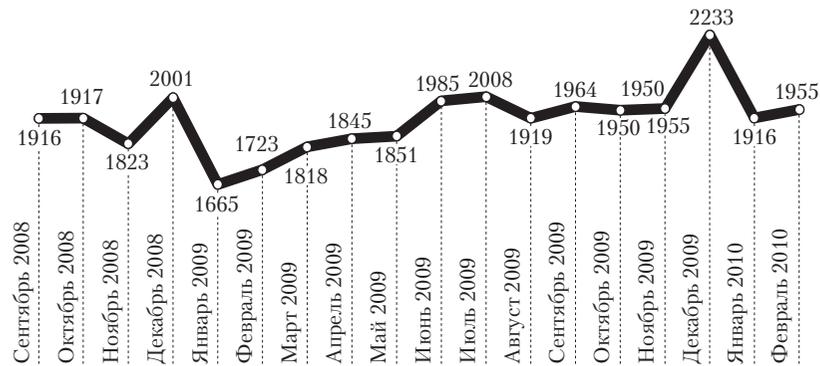


Рисунок 1.21 Общая динамика изменения официальной зарплаты за 2008–2010 годах

Общая динамика изменений официальной заработной платы за 2008 — февраль 2010 года приведена на рис.1.21⁶⁷.

Проведенное исследование позволяет констатировать, что украинская банковская система уже нашла ответы на поставленные в начале параграфа вопросы, влияющие на стратегию развития бизнеса private banking как на уровне выделенного банковского учреждения, так и на уровне страны.

В Украине эволюционным путем сформировался класс собственников — владельцев крупного частного капитала, сформированы и определены требования к банкам, основные стереотипы потребления финансовых услуг.

Выделены сегменты клиентов, постоянно исследуются требования каждого из них, что, в свою очередь, влияет на адекватность предложения со стороны банков.

Существует анализ основных тенденций развития рынка обслуживания крупного частного капитала, понимание того, что, несмотря на кризис, этот рынок будет развиваться дальше.

Важно также, что проанализированный опыт Европы и России по развитию услуг private banking в полной мере применим для Украины. Тенденции, характерные для этих рынков, в основном присущи и для украинского клиента, что означает возможность успешно внедрять мировые стандарты и технология управления и обслуживания крупного частного капитала.

Глава 2

Продуктовый ряд украинских банков

*Существует только один босс — клиент.
И он может погубить всех в вашей компании
от председателя до последнего служащего
очень просто — если начнет тратить день-
ги в какой-то другой компании.*

Сэм Уолтон

2.1. Влияние эволюции развития услуг private banking на продуктивное предложение

Даже если рассматривать небольшой отрезок эволюции классического направления бизнеса private banking в Украине, очевидно, что за 2–3 года сделано немало.

Построение продуктового ряда непосредственно зависит от двух глобальных моментов:

- 1) требование клиента (его потребности);
- 2) возможности финансового учреждения.

Первый момент — чего ждет клиент от банка и от банка именно в Украине. Ко второму можно отнести готовность самого банка к реализации подобных финансовых инструментов, готовность специалистов к оперированию, возможности законодательства и др.

Упрощенно эволюцию персонального банковского обслуживания клиентов в том виде, в котором она повлияла на развитие продуктового ряда, можно представить в динамике (рис. 2.1).

Комментируя каждый временной отрезок, можно охарактеризовать запросы и реакцию на них банковской системы Украины.

1. VIP banking (1991–2003)

Модель обслуживания, которую использует большинство банков Украины.

Требования клиента:

— определение статуса (мог определяться выделенной группой тарифов и гарантиями руководства банка, выделенными площадками обслуживания);

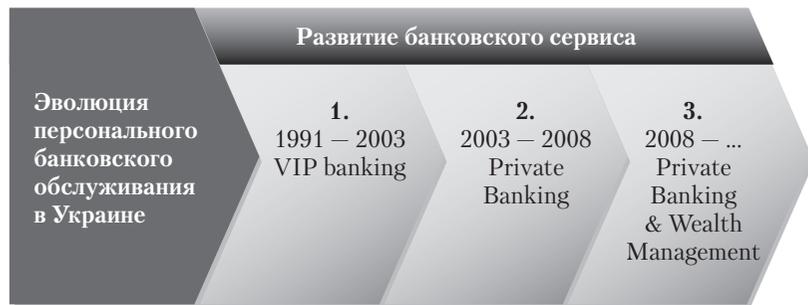


Рисунок 2.1 Эволюция персонального банковского обслуживания в Украине

- безопасное сохранение средств;
 - осуществление текущих платежей;
 - операции кредитования;
 - валютнообменные операции;
 - платежные карты.
- Реакция банков на требования клиентов:
- разработка и реализация концепта VIP banking;
 - РКО (расчетно-кассовое обслуживание) клиента;
 - система депозитов (валюты, программы начисления процентов);
 - кредитование (бизнес клиента и его частные интересы);
 - набор элитных карт.

2. Private banking (2003–2008)

Принципиально новая модель работы для банков Украины, внедряемая рядом банков с 2003 года. Находится на стадии активного становления.

- Требования клиента:
- приумножение средств;
 - потребность в глобальной диверсификации финансовых сбережений;
 - услуги по структурированию и защите капитала;
 - запросы в области нефинансового сервиса (lifestyle management).

Реакция банков на требования клиентов:

- инвестиционные услуги (инвестиционные фонды);

- консультация и помощь в открытии счетов в зарубежных банках;
- развитие взаимодействия с зарубежными Private Bank;
- реализация открытой архитектуры;
- программы консьерж-сервиса и программы лояльности.

3. Private banking & wealth management (с 2009 года)

Современная модель работы персонального банковского обслуживания. В начале 2009 года ни один банк в Украине не предлагал подобное решение.

Требования клиента:

- приумножение средств;
 - потребность в глобальной диверсификации финансовых сбережений;
 - услуги по структурированию и защите капитала;
 - безопасность денег на глобальном уровне;
 - новые инвестиционные идеи;
 - привлечение ресурсов в бизнес.
- Реакция банков на требования клиентов:
- инвестиционные услуги;
 - налоговый и финансовый консалтинг;
 - нефинансовый консалтинг;
 - банк как консультант и соинвестор (консалтинг и партнерство в проектах);
 - private equity — партнерство по инвестиционным проектам клиентов и привлечение к проекту других клиентов;
 - M&A (операции слияния и поглощения).

По мнению автора, нынешнее состояние рынка private banking в Украине представляет собой сочетание двух моделей работы — VIP banking и private banking, и только ожидается появление предложений на уровне полноценного бизнеса private banking & wealth management. Это мнение обусловлено изменениями в бизнесе на глобальном уровне из-за финансового кризиса 2008–2009 годов и, как следствие, изменениями в требованиях клиентов. В настоящий момент лидеры российского private banking активно реализуют современную модель бизнеса⁶⁸. К такой методике работы переходит и большинство банков Запада.

Таким образом, банк в лице подразделения private banking постепенно переходит от преимущественной в настоящий момент роли исполнителя пожеланий и требований клиента в «VIP-упаковке» к роли консультанта и даже партнера.

Возникает оптимальный баланс между непосредственной продажей услуг и консультацией клиента. На первое место выходит не количество финансовых инструментов в продуктовой линейке банка (хотя это тоже немаловажный фактор), а именно подготовка конкретного решения для конкретного клиента.

Основная цель бизнеса private banking — сформировать долгосрочные отношения с клиентом и семьей клиента и, соответственно, воспитать поколение банковских специалистов, которые из продающего персонального банкира эволюционируют в консультирующего персонального банкира.

Очень точно подобный подход охарактеризовали специалисты США: «...вы не будете пытаться продать единственный продукт как можно большему количеству клиентов. Наоборот, вы будете пытаться продать как можно больше продуктов каждому клиенту в течение достаточно продолжительного периода времени и из различных продуктовых линеек. Для этого вы должны будете концентрироваться на построении уникальных отношений с каждым индивидуальным покупателем по принципу один на один»⁶⁹.

Фактически это означает, что главная задача для персонального банкира — выявление и понимание индивидуальных потребностей клиента, за чем следует разработка решения и формирование финансового инструмента (продукта).

Таким образом формируется цепочка действий, направленная в конечном итоге на формирование финансового инструментария бизнеса private banking (рис. 2.2).

Естественно, реализация такого подхода зависит от целого ряда составляющих:

- подготовка персональных банкиров, их квалификация;
- возможности ИТ-систем банка;
- отлаженность процессов взаимодействия между подразделениями в банке (гибкость и реакция на запросы);

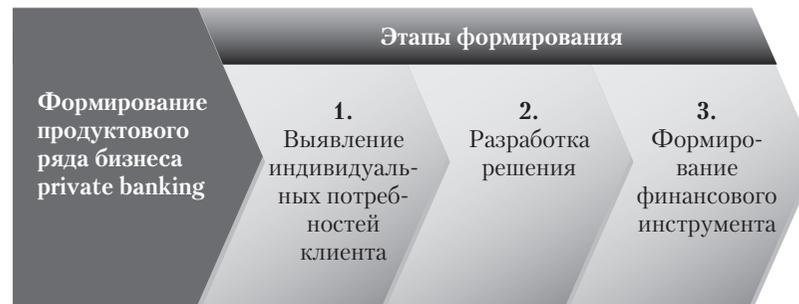


Рисунок 2.2 Формирование продуктового ряда бизнеса private banking на основе консультационного подхода

- квалификация специалистов — методологов и разработчиков решений, существующая в банке процедура разработки финансовых инструментов;
- построение системы продаж в банке и бизнесе private banking;

— готовность банка к продаже и поддержке продаж индивидуальных финансовых инструментов.

Украинский бизнес private banking, так же как западный и российский, формируется по двум глобальным направлениям:

- 1) финансово-инвестиционные услуги;
- 2) нефинансовые услуги и дополнительный сервис.

Поскольку бизнес находится на стадии активного формирования, грани обоих направлений пока размыты и четко не сформированы. Ряд продуктовой линейки, которое выступает классикой западного private banking, украинские банки не способны предложить в силу законодательных ограничений, уровня подготовки отечественных специалистов, да, собственно говоря, и отсутствия спроса со стороны клиентуры.

Направление финансово-инвестиционных услуг: в настоящий момент очень много финансовых инструментов и направлений работы мало чем отличаются от банковского розничного бизнеса, retail. Это объясняется и тем, что в основе работы обеих бизнес-линий лежит обслуживание индивидуального клиента — физического лица, и сравнительно недолгой историей бизнеса private banking в Украине.

В виде схемы объем предложения бизнеса представлен на рис. 2.3. Это три основных направления:

- 1) стандартные (или классические) банковские услуги;
- 2) эксклюзивные банковские продукты и сервис;
- 3) инвестиционные продукты и услуги.

К группе классических банковских услуг можно отнести все финансовые инструменты, ставшие привычными для любого клиента банка:

- открытие и обслуживание текущих счетов в национальной и иностранных валютах;
- индивидуальные депозитные сейфы – общепринятый способ хранения документов и ценностей;
- осуществление денежных переводов;
- операции с дорожными чеками;
- валютнообменные операции;
- выпуск и обслуживание пластиковых платежных карт;
- размещение средств на депозиты в национальной и иностранных валютах;
- программы кредитования в национальной и иностранных валютах.

Казалось бы, объем предложений полностью повторяет все возможные стороны предложения retail banking. Но именно в озвученных выше тонкостях лежит полное представление бизнеса private banking.

Принцип обслуживания – индивидуальный и гибкий подход. С 2003 года появляется новый вид профессии банковского сотрудника для Украины – персональные банковские менеджеры (англ. *private banker* – приватный банкир). На основе стандартного предложения персональный банкир и команда профильных специалистов-профессионалов разрабатывают финансовые инструменты, учитывающие пожелания клиента. Задача бизнеса – подготовить стратегию работы с клиентом таким образом, чтобы детально учесть его краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные финансовые планы и задачи⁷⁰.

Для работы с состоятельными клиентами формируются специализированные офисы, в которых соблюдены основные требования клиентуры: комфорт, конфиденциальность, опе-



Рисунок 2.3 Продуктовый ряд для клиентов банка

ративность и максимальный профессионализм банковской команды, ведущей с ними работу. Появляется своего рода «банк в банке», направленность работы которого – обслуживать клиентуру HNWI.

Появляется группа финансовых продуктов, определяемых как эксклюзивные, которые формируются для предложения определенному сегменту – клиентам, обладающим крупным капиталом.

К группе таких предложений на данном этапе относятся:

- платежные карты элитного статуса;
- программа управления капиталом клиента family office;

- специализированная программа дополнительного сервиса клиента;
- дополнительные услуги по комплексной и эффективной страховой защите клиентуры;
- услуги по формированию инвестиционного портфеля.

Кроме того, для данного сегмента клиентуры формируются более сложные финансовые продукты на базе классического предложения.

Активно формируется группа нового направления инвестирования средств – работа с институтами совместного инвестирования (ИСИ, или инвестиционные фонды). Также как перспективные к предложению рассматриваются фидуциарные услуги.

Предложение услуг private banking – это продажа качественно нового комплексного сервиса и идеологии работы с клиентами в Украине.

Формирование именно комплекса обслуживания – цель любого украинского банка, поставившего перед собой задачу развивать этот бизнес. Это вполне объяснимо: большой объем предложения означает более тесный контакт и формирование логики индивидуального обслуживания клиента.

Для украинского банка подобный бизнес означает возможность постоянно предлагать клиентуре новые решения, комбинируя внутриукраинские реалии с лучшими мировыми финансовыми решениями. В данном направлении широко используются возможности работы, основанные на принципах открытой архитектуры, т. е. возможности привлечения компаний-партнеров для обслуживания потребностей клиента.

Для клиента преимущество одно и очевидное – удобство. Если private bank готов предложить решение, соответствующее привычкам и критериям клиента с точки зрения качества, цены, престижности, то нет смысла искать дублирующие варианты в других компаниях или банках.

С точки зрения нефинансового сервиса, или второго гло-

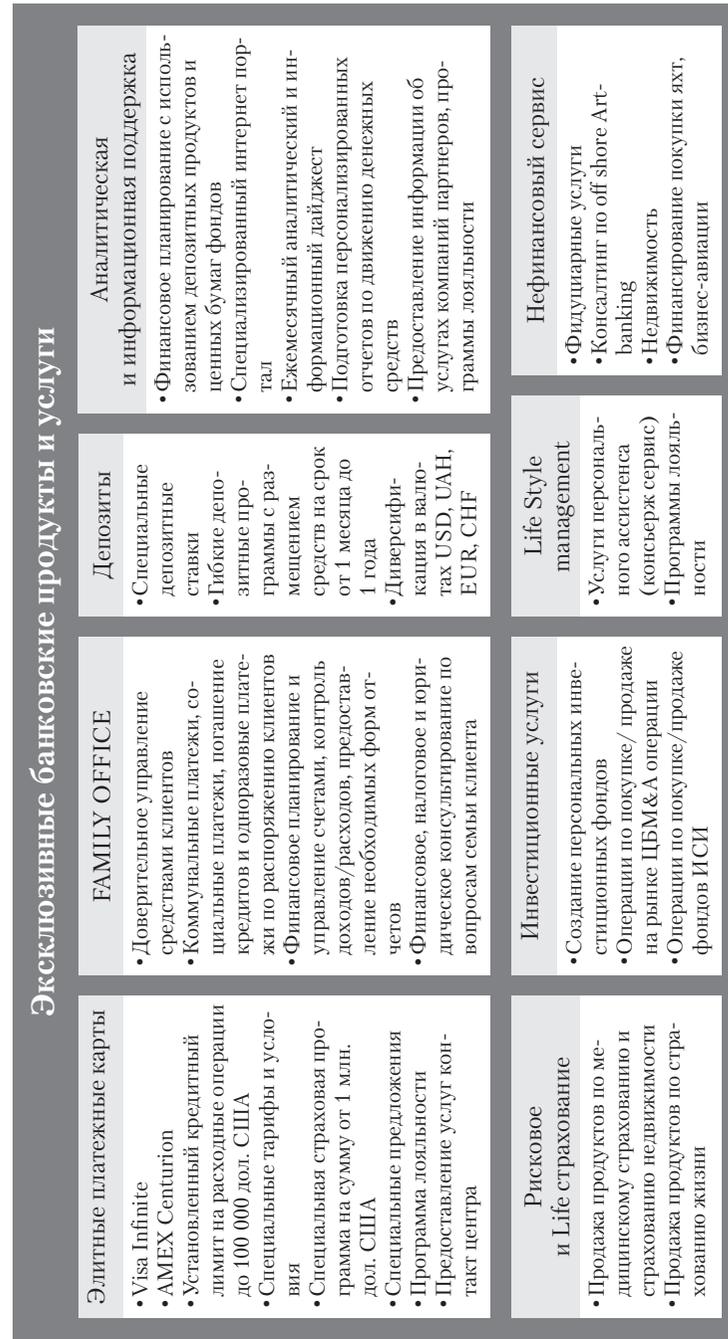


Рисунок 2.4 Эксклюзивные банковские продукты для клиентов бизнеса private banking

бального направления развития бизнеса, стоит рассматривать следующие направления:

- услуги страхования;
- юридические услуги;
- программы лояльности и клубные мероприятия;
- трастово-фидуциарные услуги;
- услуги по альтернативному инвестированию.

В этой главе рассмотрены возможности украинского Private Banking.

2.2. Персональный банкир (private banker)

Если вы доверяете своему персональному менеджеру и он выпрыгнет из окна, прыгайте за ним — значит, там деньги.

Заповедь клиента
швейцарского private bank

Главным достоинством бизнеса private banking, кроме широкого спектра услуг, является персональный банкир (ПБ), или private banker (в Украине часто используют термин «персональный менеджер»). Пока большинство клиентов, работая с украинской банковской системой, выбирают для себя лучшие ставки на кредиты или максимально выгодные условия на депозиты. Понимание главных ценностей бизнеса приходит только через 3–6 месяцев обслуживания. ПБ отличает работу для клиента бизнеса private banking от услуг бизнеса retail (обслуживание массового клиента — потребителя услуг).

Этот ключевой момент не всегда понимает руководство банка, и основной интерес направлен на линейку финансовых инструментов бизнеса.

Но именно ПБ, который выступает своеобразным «семейным доктором» в области финансов, позволяет построить отношения в индивидуальном режиме и учесть все мелочи и детали обслуживания клиента и его семьи. Подобные отношения не могут возникнуть сразу при первом знакомстве: клиент, как правило, оценивает несколько месяцев своего ПБ. Дальнейшие отношения могут развиваться двумя пу-

тями: формальные отношения с ПБ (негативные для банка) и отношения, построенные на доверии к менеджеру (позитивные для банка). При первом варианте развития событий необходимо принимать кардинальные решения о смене ПБ или более четкой проработке структуры работы с клиентом, в противном случае существует угроза потерять клиента.

Именно поэтому к ПБ и сотрудникам, которых банк рассматривает как кандидатов на этот статус, предъявляются очень строгие требования:

- 1) личные качества (хорошее воспитание, широкий кругозор, приятность и интересность в общении);
- 2) профессиональные качества (компетентность, опыт работы, знание иностранных языков, профессиональное образование);
- 3) психологические качества (устойчивость к стрессам, способность быстро адаптироваться в психологически сложных условиях).

Поэтому улыбку может вызвать предложение в качестве ПБ «стройной блондинки с приятным глубоким контуром».

В ряде банков Европы, обслуживающих частные капиталы клиентов, существует требование, чтобы ПБ не был слишком молод, т. к. молодость персонального банкира может вызвать сомнение клиента в его опыте и компетентности.

Для Украины, где банковской системе всего лишь 16 лет, это требование не вполне применимо. Но в то же время очевидно, что ПБ клиента не может быть сотрудником без опыта (например, выпускник вуза, сотрудник, проработавший в банковской сфере менее 3 лет и др.)⁷¹.

Проблема подбора качественного, высококвалифицированного персонала характерна для любой страны развивающихся экономик, где бизнес обслуживания крупного частного капитала только формируется: хорошие профессионалы на рынке есть, но каждый из них специализируется в какой-либо узкой сфере. Есть, например, специалисты по операциям на фондовом рынке, в области управления недвижимостью, банковского бизнеса обслуживания индивидуальных клиентов, но профессионалов широкого профиля практически нет. Кроме того, есть направления, практически не рас-

смастриваемые и профессионально не освоенные, — это инвестиции в антиквариат, предметы искусства⁷².

ПБ — private banker — это своего рода элита среди специалистов банка, обслуживающих индивидуального клиента. Подбор, как правило, осуществляется на конкурсной основе из лучших специалистов направления retail, инвестиционного бизнеса. Каждый банк самостоятельно разрабатывает методику отбора специалистов. Оптимальным видится создание специальных экзаменов-тестов, в ходе которых кандидат сможет продемонстрировать свои знания по финансовым дисциплинам, а также навыки работы с клиентами. Подобная система действует во многих банках Швейцарии.

ПБ в глазах клиента должен представлять собой уверенного и опытного профессионала, сотрудника банка, который сможет подготовить рекомендации по управлению капиталом клиента в зависимости от его предпочтений. Высшим проявлением лояльности со стороны клиентов необходимо считать отношение к ПБ как к эксперту в своей области. Фактически, ПБ — это сотрудник, который не имеет права на ошибку: каждый клиент обладает значительным состоянием, успешная работа с ним, членами его семьи — репутация менеджера, репутация бизнеса private banker, репутация банка.

Кроме грамотного выполнения профессиональных задач, менеджер должен понимать стиль жизни состоятельной группы клиентов: его увлечения, среда общения не должны быть закрытым миром для ПБ.

Как правило, банки, развивающие программу private banking, выбирают соответствующую программу «работа/частная жизнь» для ПБ, в которой он соприкасается с жизнью своей клиентуры: ПБ предоставляется возможность посещать клубные мероприятия, спортивные клубы и т. д.

Правило европейских банкиров: ПБ должен быть успешным, и тогда он будет притягивать клиентов и капиталы.

Кроме всего, персональному банкиру должна быть дана свобода «болеть за интересы клиента», т. е. уметь учитывать финансовые операции клиента таким образом, чтобы создать гармонию интересов банка и клиента⁷³. ПБ, выстраивая свою работу, должен стремиться к обретению доверия клиента, чтобы стать «семейным банкиром»: знать историю работы

клиента, его принципы использования финансовых инструментов, предпочтения; знать членов семьи клиента и при необходимости уметь предложить услуги любому члену семьи.

Как правило, методологию работы ПБ в классических банках private bank разделяют на составляющие⁷⁴:

1) private banker — hunter: ПБ, главная задача которого — поиск и привлечение потенциальных клиентов в бизнес;

2) private banker — farmer: ПБ, главная задача которого — удерживать привлеченных клиентов в бизнесе.

Работа по каждому из направлений зависит от психологических особенностей каждого менеджера и требует специальной подготовки. Каких-либо общепринятых нормативов по количеству сопровождаемой клиентуры на ПБ не существует, есть только опыт и методика каждого банка в отдельности. Как правило, приватный банкир, который выступает в роли «охотника», сопровождает меньшее количество клиентуры по сравнению с ПБ-«фермером». Основная опасность кроется в сопровождении такого числа клиентов, закрепленных за менеджером, за которым исчезает индивидуальность и появляется привычный для украинских банков VIP banking, т. е. массовое обслуживание VIP-клиентов.

В европейских банках количество клиентов, обслуживаемых одним ПБ, колеблется от 50 до 70 или 150 клиентов. Количество обусловлено активностью клиентов, их внутренней сегментацией. Например, количество клиентов сегмента Ultra HNWI составляет, как правило, 10—15 на одного менеджера.

Количество клиентов должны определять следующие факторы:

- профессионализм и подготовка ПБ;
- возможности IT банка (высокий или низкий уровень автоматизации процессов);
- внутренняя сегментация клиентов (от объема портфеля клиента);
- активность клиента (стратегия, по которой работает клиент).

Кроме всего, за ПБ или за группой ПБ должны быть закреплены специалисты-помощники (ассистенты менеджеров), которые готовят документы, отчетность и пр., тем самым снимая дополнительную нагрузку с ПБ.

Многие банки используют принцип «четыре руки, четыре глаза», т. е. работу с клиентом ведут два менеджера (ПБ и помощник или два ПБ). Подобный подход позволяет диверсифицировать риски потери клиента, связанные с уходом менеджера, понять, какой из ПБ больше отвечает требованиям клиента, и в конечном итоге предусмотреть риски некачественной работы при обращении клиента в момент отсутствия основного ПБ (отпуск, болезнь, командировка).

За спиной ПБ должна стоять профессиональная экспертиза банка. Он должен верить в качество финансовых решений, в банк, в команду поддержки (т. е. группу профессионалов в различных областях, консультирующих ПБ и при необходимости клиента). Обязательные условия такого подхода — отлаженные бизнес-процессы, банковские технологии. Личные отношения максимально важны для бизнеса private banking, но это отнюдь не единственный инструмент работы с клиентом. Успешный ПБ стремится не «завязать» клиента только на себя, а формировать имидж собственного банка.

В Украине отношения, как правило, выстраиваются за 2–3 рабочие встречи. На первой встрече (обычно вне банковского офиса) клиенту презентуют условия обслуживания, кроме того, у клиента формируется впечатление о ПБ, начинающего работу с ним. Во время второй встречи клиент может посетить офис банка и оговорить условия работы. После этого он окончательно принимает решение о работе с банком в рамках бизнеса private banking.

Далее следует наиболее ответственный и важный этап, который нередко занимает до 6 месяцев, а может быть и дольше, когда клиент оценивает качество работы ПБ, бизнеса и банка в целом. Единых рекомендаций по построению встречи и работы быть не может. В учебной литературе описано достаточно много существующих методик продаж. Основное условие и требование одновременно — профессионализм и качество.

2.3. Депозитные программы

На нынешнем этапе депозитные программы являются наиболее используемыми клиентами — физическими лицами. Не исключение и клиентский сегмент private banking.

Основные причины популярности этого финансового инструмента:

1) сформировавшиеся и устойчивые стереотипы со времен СССР — хранить финансовые средства на сберегательных накопительных счетах;

2) высокий уровень процентных ставок по сравнению с аналогичными предложениями в Европе;

3) отсутствие альтернатив на финансовом рынке Украины;

4) отсутствие опыта работы на фондовом рынке и использования фондов;

5) отсутствие инструментов страхования валютных рисков при использовании фондов как инструментов накопления средств;

6) фиксированный заработок (начисленные проценты) и гарантия сохранения проинвестированного капитала — отсутствие риска;

7) нулевая ставка налога на полученные процентные доходы.

Исходя из вышеизложенного, можно утверждать, что депозитный вклад еще долгое время сохранит свои позиции в Украине как универсальный финансовый инструмент накопления и сохранения средств даже при снижении уровня процентных ставок до общеевропейского уровня.

Банки Украины в настоящий момент готовы предложить депозитные счета в таких валютах: доллар США, евро, украинская гривна, российский рубль, швейцарский франк, фунт стерлингов Великобритании, драгоценные металлы (золото, серебро, платина).

Речь фактически идет о наиболее используемых физическими лицами, проживающими в Украине, валютах и драгоценных металлах.

До сентября 2008 года крупные банки предлагали долларовые депозиты под 7–8,6 годовых, гривневые — под 13–14 %. Большинство малых и средних банков готовы платить вкладчикам на 4–5 % больше.

С учетом кризисных явлений в настоящий момент ставки по депозитным вкладам определяются стоимостью привлекаемых средств банками и колеблются в районе 12–15 %

годовых в долларах США и до 15–17 % годовых в национальной валюте.

Согласно требованиям нормативных документов, все депозитные договора включают обязательства по следующим условиям⁷⁵:

- сумма размещаемых средств;
- срок размещения и возврата средств;
- процентная ставка.

Эти основные критерии для формирования условий предлагаемого финансового инструмента.

Определяющими критериями выступают также валюта депозита, объем размещаемых на депозит средств, условия начисления и выдачи клиенту процентов. В зависимости от указанных критериев и условий банк может предложить дополнительные опции лояльности, выраженные в дополнительных процентах, условиях по досрочному расторжению договора и т. п.

Возможные комбинации наиболее распространенных условий депозитов украинских банков представлены в таблице 2.1.

В зависимости от использования одного из параметров заданных критериев банк имеет возможность привлекать средства на определенный срок, по определенной ставке и с целой группой различных условий вклада, удобных для клиента.

Условия, предлагаемые в рамках бизнеса private banking, основаны на более индивидуальных и сложных программах работы с размещенными средствами. И, конечно же, это не означает только сверхлояльных ставок для данного сегмента клиентуры (для ряда банков индивидуальная работа с клиентом предполагает только этот момент).

Прежде всего, это гибкая комбинация нескольких депозитных вкладов в различных валютах с возможностями инвестиционных фондов. Таким образом персональный банкир позволяет не только обеспечить максимальный заработок клиенту, но и страхует капитал клиента от возможных курсовых колебаний.

По сути, это уже портфельное управление средствами клиента, т. е. классическая услуга бизнеса private banking.

Матрица формирования типов депозитных банковских вкладов

Критерии	Срок размещения	Режим выплаты процентов	Контроль финансовых потоков (по депозитам)	Дополнительные условия
Тип депозитного вклада	От 1 месяца до 10 лет	Ежемесячное начисление	Фиксированная сумма договора	Возможность конвертации средств депозита в другие валюты
	От 1 месяца до 10 лет	Ежеквартальное начисление	Возможность пополнения счета наличным и безналичным путем	Взаимосвязь размещаемых средств с другими инвестиционными программами (инвестиционные фонды)
	От 1 месяца до 10 лет	Начисление процентов по окончании срока действия депозитного договора	Возможность частичного снятия суммы (определяется договором)	Гибкая политика установления процентных ставок при досрочном расторжении (наличие штрафных санкций, отсутствие санкций, система перерасчета ставок)
	От 1 месяца до 10 лет	Авансовое начисление процентов (проценты в определенной части или полностью выдаются при оформлении депозита)	Возможность внесения-снятия средств (депозитная линия)	Штрафные санкции за пересмотр условий и сроков размещения депозита
	От 1 месяца до 10 лет	Капитализация процентов		

Продолжение таблицы 2.1

Критерии	Срок размещения	Режим выплаты процентов	Контроль финансовых потоков (по депозитам)	Дополнительные условия
Тип депозитного вклада	На время действия счета	Определяется условиями договора	Возможность свободно использовать средства на счете (внесение и снятие)	Могут быть предложены варианты изменения процентной ставки в зависимости от объема размещаемых на депозит средств

В связи с более серьезным анализом потенциального риска с осени 2008 года клиенты предпочитают использовать депозитные счета, которые позволяют полностью или частично снимать средства со счета⁷⁶.

Отдельно можно охарактеризовать использование счетов в драгоценных металлах. Этот вид размещения средств предлагается и используется не столь широко, как депозиты в валюте. Причина его растущей популярности — ситуативная нестабильность на финансовом рынке, бурная политическая жизнь государства и кризисные явления. Как часто отмечают, в кризисные времена драгоценные металлы — это «вечная ценность». Более широко отношение к золоту выразил Шарль де Голль: «Несмотря ни на что, фундаментом современной валютной системы остается золото, которое не меняет своей природы, которое можно облекать в слитки, прутья или монеты, которое не имеет национальности, которое сохраняет вечно и всюду свою внутреннюю стоимость и заслуживает доверие».

Драгоценные металлы в данной ситуации выступают важным элементом страхования (хеджирования) рисков курсовых колебаний⁷⁷.

Дополнительные позитивные моменты для клиента:

- включение драгоценных металлов в инвестиционный портфель — защитная функция, направленная на сохранение капитала;

- золото в сравнении с валютой меньше подвержено инфляции;

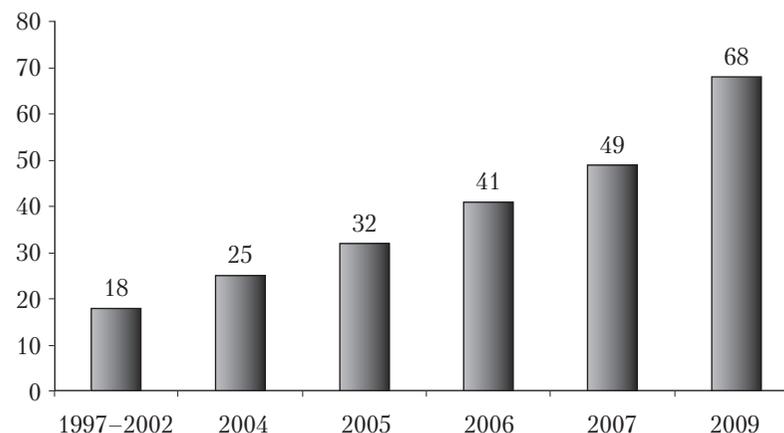


Рисунок 2.5 Количество банков, получивших разрешение НБУ на осуществление операций с банковскими металлами

- золото и драгоценные металлы — инструмент долгосрочной стратегии сохранения средств;

- вклад в драгоценных металлах — всегда высоколиквидный актив;

- в Украине на законодательном уровне разрешены и регулируются операции с банковскими драгоценными металлами.

Для коммерческих банков, которые проводят операции с драгоценными металлами, главным фактором является то, что за десять лет НБУ создал динамично развивающийся рынок банковских металлов. Это свободный внутренний рынок с мягким государственным регулированием и ценообразованием на основании соотношения спроса и предложения. Либеральная налоговая, таможенная и лицензионная политика государства стимулирует развитие этого рынка.

На рынке обращается банковский металл, отвечающий стандартам качества, принятым LBMA⁷⁸ и участниками Лондонского рынка платины и палладия, что делает этот рынок абсолютно совместимым с международным рынком драгоценных металлов.

Разрешение НБУ на осуществление операций с банковскими металлами на валютном рынке Украины имеют 68 уполномоченных банков, из них 23 банка получили разре-

Таблица 2.2.

Слитки и содержание в них чистого золота

Общий вес	Содержание чистого золота в тройских унциях		
	слиток пробы 995.0	слиток пробы 999.0	слиток пробы 999.9
1 кг	31.990	32.119	32.148
0,5 кг	15.995	16.059	16.074
0,25 кг	7.998	8.030	8.037
200 г	6.398	6.424	6.430
100 г	3.199	3.212	3.215
50 г	1.600	1.607	1.608
20 г	0.640	0.643	0.643
10 г	0.321	0.322	0.322
5 г	0.161	0.161	0.161

шение осуществлять операции с банковскими металлами на международных рынках. Динамика приведена на рис.2.5.

Как правило, украинские банки проводят операции с такими металлами, как золото (проба не ниже 995), серебро (проба 999,5), платина и палладий (проба 999,5). Наиболее популярны операции с золотом, объем которых, по оценкам специалистов, составляет 90–95 % от общей суммы операций с драгоценными металлами⁷⁹.

Параметры золотых слитков, которые можно приобрести в украинских банках (вес, проба и размерность в тройских унциях), приведены в таблице 2.2.

Согласно статистике, украинский рынок золота динамично растет. За три года импорт драгоценных металлов увеличился почти втрое – с 6,9 тонн в 2003 году до 26,71 тонн в 2008 году. Продажи золота в 2007 году составили 21,5 тонн (из них 20,1 тонны купили инвесторы – физические лица)⁸⁰. Суммарные данные, характеризующие объем золота на депозитных счетах в банках Украины, а также

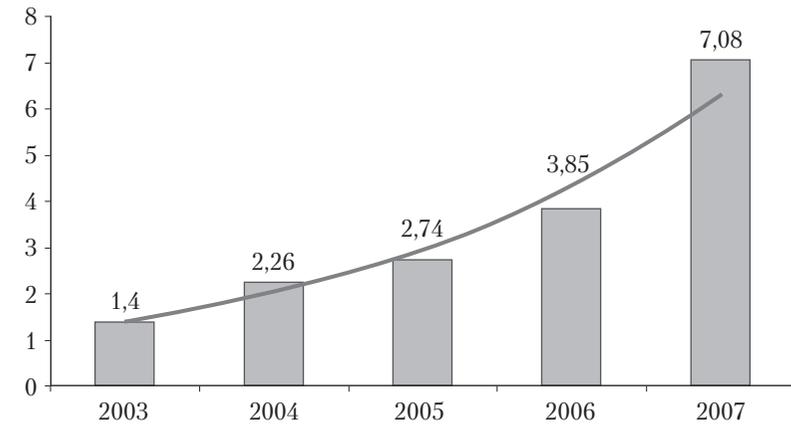


Рисунок 2.6 Объем золота на депозитах в банках Украины, тонны

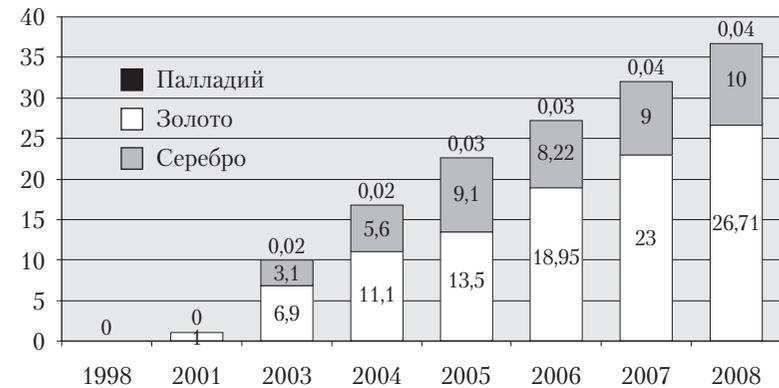


Рисунок 2.7 Объем импорта банковских металлов в Украину, тонны

объем импорта банковских металлов в Украину приведены на рис. 2.6–2.7.

Депозитные вклады для физических лиц в золоте принимаются в основном на срок 12 месяцев, в некоторых банках – на 6 и 18 месяцев. Минимальный взнос, как правило, – денежный эквивалент 100 грамм золота. Ряд банков соглашаются и на депозит, равный стоимости 50 грамм золота. Однако чем меньше слитков, тем он дороже: грамм в 100-граммовом слитке будет стоить больше, чем в килограммовом. По истечении срока вклада клиент может забрать

Таблица 2.3

**Условия размещения банковских металлов (золота)
на депозитных счетах физических лиц (2006–2007)**

	Форум	Укрсоц-банк	Надра	Укрэк-симбанк	Брокбиз-нес-банк	Финансы и Кредит
Процентная ставка, годовых	От 100 до 500 г – 2,5 % От 0,5 до 1 кг – 3 % Более 1 кг – 3,5 %	2,0 %	5,0 %	1,5 %	1,5 %	1,5 % или 2 %
Минимальный взнос, грамм	100	200	100	150	50	100
Срок размещения, месяцы	12	12	12 или 18	12	12	6, 12, 18

свои слитки и заработанный процент в национальной валюте или золоте.

На такой срочный вклад в банковских металлах банк начисляет проценты, которые могут существенно отличаться — от 1 до 5 и даже 7 % годовых. Базовые условия, предлагаемые украинскими банками, приведены в виде таблиц 2.3–2.5. Сравнительный анализ средней по рынку годовой цены золота за 2006–2009 гг. приведен в таблице 2.6.

Кроме основной идеи инвестировать средства в драгоценные металлы с целью сохранить их, само сохранение средств в драгоценных металлах, несмотря на невысокие банковские ставки по депозитам, способно принести ощутимую прибыль инвестору. Так, цена на золото за последние пять лет на международном рынке поднялась на 54,4 %, на серебро — на 28,6 %, на платину почти вдвое.

Таблица 2.4

**Условия размещения банковских металлов (золота)
на депозитных счетах физических лиц (2008 г.)⁸¹**

Вклад в золоте на 12 месяцев			
Банк	Наименование вклада	Процентная ставка	Минимальный вес слитка, г
Надра Банк	Вклад в золоте	5 %	100
ТАС-Комерцбанк	Вклад в золоте	2 %	100
Укрсоцбанк	Золотой	2 %	200
ВАВ Банк	Вклад в золоте	2 %	100
Финансы и Кредит	Золотой	2 %	100

В 2007 году владельцы золотых вкладов смогли заработать на росте цены золота до 32 % годовых⁸².

Отрицательным моментом инвестиций может быть определенная неразвитость рынка драгоценных металлов в Украине. Как следствие, всегда существует большая маржа (разница в цене купли-продажи) металла. Ее размер зависит от массы приобретаемого металла, т. е. при продаже 100 г металла разница может составить до 5 %, если клиент продает 1 кг металла, маржа сохранится на уровне 1,5 %. В январе 2008 года спреда на покупку и продажу золота составляли 10 %, в ноябре — уже 33–35 %. Фактически это означает, что владелец вклада получит доходность по депозиту (максимальная согласно данным таблиц 2.3–2.4) в размере 2–5 %, если стоимость самого золота за год вырастет не менее чем на 35 %. Поэтому к вкладам в золотых металлах следует относиться как к варианту разумной диверсификации, а не панацее.

Альтернативным вариантом инвестиций может быть вложение средств в монеты, изготовленные из драгоценных металлов. Такие монеты могут служить не только инструментом вложения средств клиента, но и платежным средством.

Монеты определяют нумизматические, полунумизматические, находящиеся в обороте (current coins) и в виде слит-

Таблица 2.5

**Условия размещения банковских металлов (золота)
на депозитных счетах физических лиц (2009 г.)**

Организация	Название	Ставка, %	Выплата процентов	Мин. вес, г
Укргазбанк	Золотая гарантия	4,25	в конце срока	100,00
Хрещатик	Золотой	3,00	в конце срока	500,00
Хрещатик	Золотой	2,00	в конце срока	20,00
Финансы и Кредит	Золотой	2,00	в конце срока	50,00
Индустриалбанк	Вклад в банков- ских металлах	2,00	в конце срока	1 001,00
Индустриалбанк	Вклад в банков- ских металлах	1,70	в конце срока	501,00
VAB Банк	Депозит в банков- ских металлах (без физической поставки)	1,50	в конце срока	50,00
Индустриалбанк	Вклад в банков- ских металлах	1,10	в конце срока	100,00

ков. Три последние разновидности могут называться инвестиционными или тезаврационными, т. к. их используют, как правило, для накопления (тезаврации) абстрактной стоимости путем инвестирования денежных средств в высоколиквидные изделия из золота (монеты).

Механизм покупки-продажи тезаврационных монет имеет свои особенности. Поставщиками данных монет являются национальные (центральные) банки стран, которые чеканят следующие виды монет:

1) старые монеты (re-strikes), которые были в обороте государства и сохранились в хранилищах центральных банков

Таблица 2.6

**Динамика роста золота на рынке
(долларов США за унцию)**

Дата	Стоимость, доллар США
01.01.2007	640–750
01.01.2008	750–840
01.01.2009	850–990
01.01.2010	950–1000

(например, английские соверены или российские «царские» рубли);

2) новые юбилейные монеты (commemorative), посвященные какому-либо событию (например, олимпийским играм), которые чеканятся в ограниченном количестве на протяжении определенного времени и которым предоставляется статус официального средства платежа;

3) новые монеты с номиналом, которые имеют статус законного средства платежа (но при этом не используются как денежные средства) и чеканятся постоянно;

4) слиточные монеты (bullion coins) со стандартным весом, кратные тройской унции или ее части, без указанного номинала (например, круггерранды ЮАР (Krugerrand))⁸³.

Существует специально разработанная классификация качества монет, известная как система Redbook Grading System (система Красной Книги, США). Обобщенно рейтинги данной системы приведены в таблице.2.7.

Коллекционные монеты выпускаются ограниченными сериями. В 2007 году самыми популярными среди украинской клиентуры были монеты, посвященные году Свиньи весом от 1,2 г до 10 кг. Стоимость монеты выше стоимости массы золота в пересчете по курсу НБУ — за искусную работу клиенту приходится доплачивать. Коллекционная позолоченная монета «Год Петуха» массой 31,103 г стоит 275 грн. Цена 1 грамма золота в монете массой 1,24 г более чем вдвое превышает официальный курс металла, установленный НБУ⁸⁴.

Таблица 2.7.

Классификация Redbook Grading System

	Рейтинг	Определение	Характеристика
Базовые рейтинги	PF	Proof (высоко-пробная)	Монеты с зеркальной поверхностью, отчеканенные специально для коллекционеров
	UNC	Uncirculated (вне оборота)	Новые, обычной чеканки, не предназначены для оборота
	EX.FINE	Extremely Fine (исключительно первоклассная)	В обороте в незначительном количестве, качество, при котором нельзя отнести к изношенным
	V.FINE	Very Fine (очень первоклассная)	Заметно изношена в контрольных точках, но достаточна для спроса
	F	Fine (Первоклассная)	Монета находится в обороте, в малой степени изношена, но сохраняет блеск, все литеры и контрольные точки выразительны
	VG	Very Good (Очень хорошая)	Все изображения выразительные, но не достаточно четкие
	G	Good (хорошая)	Все изображения достаточно четкие и ясные
	F	Fair (удовлетворительная)	Значительно изношена, но наиболее важные элементы дизайна и литеры можно легко идентифицировать
Дополнительные рейтинги	PL	Prooflike (подобна высокопробной)	Монеты вне оборота, качественно отчеканены, схожи с высокопробными
	ChBU	Choice Brilliant Uncirculated (отличный выбор – вне оборота)	Монеты вне оборота, состояние монеты можно определить как очень хорошее
	BU	Brilliant Uncirculated (отличная, вне оборота)	Схожа с ChBU, но имеет несколько механических повреждений
	AU	Almost Uncirculated (почти вне оборота)	С незначительными признаками изношенности

Продолжение таблицы 2.7.

	Рейтинг	Определение	Характеристика
Нумизматические рейтинги	RRR	Extremely Rare (чрезвычайно редкая)	Практически уникальная, существует всего несколько экземпляров
	RR	Very Rare (очень редкая)	Редкая, находится только в музеях
	R	Rare (редкая)	Торговля монетой осуществляется коллекционерами, изредка появляется в каталогах
	C	Common (обычная)	Продается большинством дилеров

Наиболее популярные на рынке инвестиций в золото и драгоценные монеты тезаврационные монеты

Крюгерранд (ЮАР)	1 тройская унция, 916.6 проба
Двойной орел (США), номинал 20 долларов	30,09312 г, 900 проба
Коала (Австралия), номинал 200 долларов	10 г
Соверен (Великобритания), номинал 1 фунт стерлингов	1/4 тройской унции, 916 проба
Вренели (Швейцария), номинал 20 швейцарских франков	0,1867 тройской унции, 900 проба
Сентенарио (Мексика), номинал 50 песо	1,2057 тройской унции
Кленовый лист (Канада)	1 тройская унция, 999.9 проба
Сеятель (Россия), номинал 1 червонец	7,4 г, 900 проба
Наполеон (Франция), номинал 20 франков	6,4516 г, 900 проба
Самородок (Австралия)	1 тройская унция, 999.9 проба

Проблема для частного инвестора на данный момент одна: практически ни один из украинских банков не осуществ-

вляет обратного выкупа монет, несмотря на то, что операции по продаже ведутся с 2003 года (речь об инвестиционных монетах зарубежных банков). При обратной продаже остается вариант продажи монет как лома драгоценных металлов, что естественно сказывается на цене.

Аналогичные сложности с выкупом ожидают клиента и в случае приобретения слитков драгоценных металлов. Слитки с сертификатами признанных аффинажеров (компаний, специализирующихся на обогащении золота и переплавке слитков, — Umicore AG & Co, KG или Credite Swiss) к выкупу принимаются. При этом банк может отказать в обратном приеме слитков, если они произведены компанией, не входящей в число партнеров банка. Ряд банков вообще не осуществляет обратный выкуп золота.

Драгоценные металлы покупаются исключительно при участии эксперта, имеющего соответствующую сертификацию, штатного сотрудника банка. Для определения характеристик ценных металлов используется сертифицированное оборудование. Как правило, специалисты подобного класса работают только в головном офисе банка и в выделенных крупных региональных филиалах, что естественно создает дополнительные неудобства для клиента.

Понимая все указанные сложности, с учетом растущей популярности данного направления инвестирования, и клиенты, и банковские специалисты ожидают одного — свободного перехода банков на работу с безналичным золотом.

Кроме всего этого, резкие колебания национальной валюты в октябре–декабре 2008 года привели к ажиотажному спросу на драгоценные металлы. Возникла ситуация, когда банкиры не смогли удовлетворить спрос клиентов⁸⁵. По оценкам украинских специалистов, продажи банковских драгоценных металлов в 2009 году могут вырасти на 80–100 % с дальнейшей динамикой роста в 2010 году.

2.4. Платежные карты

Платежная карта — популярный финансовый инструмент, который с 1996 года доступен и украинской клиентуре. Это практически единственный финансовый инструмент, ис-

пользуя который украинский клиент не испытывает ограничений ни на территории Украины, ни за рубежом (ограничения по суммам, валютам и прочие сложности украинского валютного законодательства).

Платежная карта не только удобна, она еще часто подтверждает статус клиента, его финансовую состоятельность. И важный дополняющий возможности платежной карты момент — программы поддержки (лояльности) клиента.

На нынешнем этапе уже любой банк Украины готов предложить платежные карты систем VISA International, MasterCard International, American Express.

Как правило, карты платежных систем могут быть выпущены в основных валютах, востребованных украинской клиентурой: доллары США, евро, украинская гривна. Исключение составляют карты American Express, счета которых открывают в евро и долларах США.

Развитие этого инструмента в Украине исследовано в целом ряде периодических изданий и научных работ. В рамках данной монографии нет смысла рассматривать все предлагаемые платежными системами типы карт и их возможности. Следует лишь отметить, что они делятся в зависимости от финансовых нужд и возможностей клиента (лимит овердрафта, стоимость и статус карты) и вопросов безопасности (карточки только для электронного считывания, карточки для оплаты транзакций в сети интернет и др.).

В данном случае есть смысл подробно остановиться на статусных картах платежных систем, которые наиболее широко использует клиентура бизнеса private banking.

Карты American Express

Платежная система American Express (AmEx) — одна из наиболее консервативных и известных во всем мире. Именно консервативность системы является и ее огромным плюсом, и минусом. С точки зрения выпуска платежных карт (эмиссии) эта платежная система не является банковской, т. к. эмитентом платежных карт всегда выступает сама компания American Express. Именно поэтому на карточке данной системы никогда не будет логотипа украинского банка (как,

впрочем, и любого другого банка), что, будем откровенны, достаточно часто на руку клиенту (простой пример — кризис 1998 года, когда были сложности с приемом в платежной сети большинства карт VISA и MasterCard эмитентов стран СНГ, прежде всего Российской Федерации, в то время как карты системы American Express работали в обычном режиме). Карты American Express швейцарского банка и карты украинского банка ничем не отличаются.

Вместе с тем из-за процедур и времени обмена информацией с платежной системой банк менее оперативен в работе с такими картами, чем с картами платежных систем, эмитентом которых он является, особенно если обладает собственным процессинговым центром. Вот основной минус этих платежных карт.

Первая пластиковая карта компании American Express была выпущена в 1958 году. На территории СССР, в состав которого входила и Украина как одна из республик, платежные карты этой системы начали принимать к оплате в 1969 году⁸⁶. В настоящий момент практически все ведущие банки Украины предлагают своей клиентуре карты American Express

Как и в любых платежных системах, карты American Express различаются по степени элитности. В их «табеле о рангах» элитных карт три (в порядке возрастания статуса): Gold, Platinum, Centurion.

В зависимости от статуса карты изменяется объем кредитной линии, а также программа лояльности клиента.

В общем сервисе каждого типа карт можно отметить следующие преимущества:

- принимается к оплате в более чем 6 миллионах предприятий торговли и сервиса в 200 странах мира;
- 3700 туристических офисов и представительств по всему миру;
- служба 24-часовой поддержки клиентов (медицинская и юридическая консультации);
- бесплатная замена утраченной карты в течение 24 часов;
- возможность получить наличные деньги в более чем 200 000 банкоматов по всему миру;
- автоматическое страхование от несчастных случаев при покупке авиабилета на карту;



Рисунок 2.8 Виды карт AmEx

- бонусная программа Membership Rewards (программа клиентской приверженности);
- доступ к информации о расходах по карте в интернете;
- отсутствие заранее установленного расходного лимита по карте.

Следует сказать несколько слов о бонусной программе **Membership Rewards**⁸⁷.

Если клиент подключен к данной программе, то каждый доллар/евро, потраченный им с использованием карты, превращается в поощрительный балл, который можно использовать для получения широкого спектра услуг, предлагаемых партнерами-участниками программы (принцип 1 \$/Euro = 1балл).

Баллы начисляются не только по основной, но и по дополнительным картам, и суммируются. Баллы используются при оплате услуг, предоставляемых партнерами-участниками (например, при оплате авиабилетов, проживания в некоторых отелях, для получения поощрительных ваучеров, а также для оплаты ежегодного взноса за пользование картой AmEx). Каталог с описанием программы и участвующих в ней партнеров, как правило, постоянно обновляется. Его предоставляют в обслуживающем банке или в представительствах компании American Express.

Часто клиенты упускают из вида данную программу, и задача менеджера — обстоятельно довести все преимущества той или иной платежной карты.

Поскольку объем сервиса увеличивается в зависимости от статуса каждой карты, есть смысл кратко рассмотреть возможный объем предложения карты высшего статуса.

Ниже перечислены специальные мероприятия для держателей карт Centurion:

- 1) ежеквартальный журнал «Centurion Magazine»;
- 2) приглашения на специальные мероприятия: мотогонки, парусные гонки, гала-просмотры новых фильмов, выставки, главные спортивные события, показы модных коллекций от ведущих дизайнеров и др.;
- 3) программа «Винный клуб Centurion»: в каждом выпуске «Журнала Centurion» клиенту предоставляется список самых изысканных вин с возможностью их приобретения, приводится мнение экспертов;
- 4) программа «ресторанный гид» гарантирует возможность забронировать столик в лучших европейских ресторанах, которые поддерживают данную программу.
- 5) программа дополнительного страхования от ответственности при аренде машины в Северной Америке (до \$/€ 1 миллиона);
- 6) программа поощрения совместно путешествующих пассажиров (бизнес и/или первый класс), которая предлагает бесплатный билет или специальный тариф для второго путешествующего;
- 7) программа компенсации при потере багажа или денежных средств во время путешествия (до \$/€ 3 250);

- 8) страхование от отмены поездки (до \$/€ 16 250);
 - 9) повышение разряда комнаты в гостинице по программе Platinum Hotel Program;
 - 10) предоставление права участвовать в программе Priority Pass: доступ в залы ожидания пассажиров первого и бизнес класса в более чем 300 аэропортах мира для основных держателей карт;
 - 11) получение наличных средств из банкомата (до \$/€ 1 000 каждые 7 дней);
 - 12) бесплатное участие в программе Hertz Club Gold;
 - 13) программа Hilton HHonors Gold VIP Membership;
 - 14) программа привилегированного гостя сети гостиниц Starwood Hotels and Resorts;
 - 15) программа отелей, курортов и водных курортов (Fine Hotels, Resorts and SPA Program);
 - 16) программа небольших элитных отелей (Small Luxury Hotels Program);
 - 17) суммарный отчет о расходах за год (бесплатно);
 - 18) выделенный центр обслуживания держателей карты Centurion;
 - 19) обширная страховая программа, покрывающая основного держателя карты, его детей и до 5 держателей дополнительных карт (покрытие включает медицинские расходы до \$/€ 6,5 миллионов).
- Как видно из перечня, объем услуг соответствует статусу держателя данной карты.

Платежная система VISA International

Статусными картами в данной платежной системе являются карты класса Gold, Platinum, Infinity.

Первая карта VISA Infinite была эмитирована в Украине АКИБ «УкрСиббанк» осенью 2005 года.

УкрСиббанк первым среди банков Украины получил официальное разрешение VISA International на эмиссию карт данного статуса. Во-первых, банк имел заслуженную репутацию в глазах платежной системы, во-вторых, исходя из позиционирования бизнеса private banking в Украине, выпуск карты такого статуса возможен только для клиентов этого бизнеса.

В настоящий момент в Украине данный финансовый инструмент предлагают только три украинских банка.

Карта VISA Infinite предоставляет клиенту наивысший уровень услуг из всех существующих карт платежной системы VISA⁸⁸.

Специальные программы в дорогих сетях отелей, таких как Hilton, Kempinsky, Mariott, эксклюзивное обслуживание в Hertz и других ведущих автопрокатных бюро, скидки в самых дорогих и престижных бутиках, самые известные рестораны Парижа, Лондона, Берлина и Вашингтона — все это для держателей карты Infinite. В числе избранных держателей карт Infinite есть коронованные особы, видные бизнесмены и политические деятели.

Платежная карта VISA Infinite имеет самую широкую сеть приема — более 1 миллиона банкоматов и 24 миллиона торговых точек принимают карту к оплате по всему миру. Карта предоставляет самые высокие лимиты на одноразовое получение наличных или осуществление одной покупки.

Все держатели платежной карты имеют возможность воспользоваться услугами консьерж-сервиса VISA Infinite, созданного компаниями TenUK и VISA International. Компания будет оказывать клиенту содействие практически во всех ключевых аспектах путешествия, начиная от поиска и резервирования подходящего отеля или информации о нужном рейсе и заканчивая помощью в переводе документов или поиске нужного товара.

По запросу клиента будет предоставлена информация об организациях, оказывающих запрашиваемые услуги (название, адрес, телефон, часы работы, тарифы), в основных зарубежных городах или в любом городе России. При возможности консьерж-служба организует бронирование или заказ услуги от имени и за счет клиента.

По желанию клиента украинские банки могут установить лимит овердрафта от 20 000 до 100 000 долларов США, держатель карты VISA Infinite может бесплатно оформить набор дополнительных карты на выбор: Visa Platinum, Visa Gold, MasterCard Gold

Держателям платежной карты VISA Infinite оформляются страховки на 75 000 долларов США от украинских страхо-



Рисунок 2.9 Виды карт VISA

вых компаний и 1 000 000 долларов США от компании VISA International.

Дополнительный состав пакета Visa Infinite:

- 1) неограниченное количество дополнительных карт Visa Classic, MasterCard Mass на имя доверенного лица (члена семьи) держателя основной карты;
- 2) программа автоматического страхования владельца карты при выезде за рубеж с покрытием 1 000 000 долларов США;
- 3) услуги службы клиентской поддержки (круглосуточно);
- 4) услуги службы консьерж-сервиса VISA International и TenUK (круглосуточно);
- 5) предоставление ежемесячных финансовых отчетов, подключение к услуге GSM-Info;
- 6) международные и украинские дисконтные карты;
- 7) открытие карточного счета в трех валютах: гривнях, долларах США, евро;
- 8) страховые программы при задержке рейса или потере багажа.

Держателю карты Visa Infinite как клиенту бизнеса private banking предоставляется весь комплекс финансовых и дополнительных услуг, входящих в сервисный пакет предложений бизнеса.

2.5. Программы инвестирования в будущее детей. Обучение детей частным банком

Программы инвестирования в будущее детей важны, поскольку позволяют не только познакомиться со следующим поколением владельцев капитала, но и готовят их к данному статусу.

Заинтересованных сторон здесь две: во-первых, владелец капитала, который желает передать капитал и управление им в надежные руки, во-вторых, банк, который самостоятельно закладывает понимание правил функционирования и юридических аспектов, а также с раннего возраста вырабатывает лояльность по отношению к менеджеру и к банку.

Построение работы видится как решение нескольких основных задач:

- подготовка наследников капитала (формирование средств для их обучения — инвестирование в их будущее);
- формирование стратегии защиты наследников капитала и самого капитала;
- развитие навыков и обучение банком наследников капитала.

По оценкам американских специалистов, чтобы вырастить ребенка до 17 лет, необходима сумма около 184 000 долларов США. Обучение в престижном колледже предполагает дополнительные инвестиции в 160 000 долларов США⁸⁹. Кроме того, необходимо учитывать затраты на потребительскую корзину, а молодежь, как правило, следит за модой и др.

Объективность такова, что затраты в Украине становятся сопоставимыми и в аспекте получения хорошего образования, и в аспекте воспитания наследников до момента их самостоятельного заработка.

Как уже сказано в главе об украинском сегменте состоятельной клиентуры, менталитет большинства таков, что они не инвестируют средства специально в «программу наследни-

ка», планируя решать эти вопросы в будущем. Сохраняется принцип «будет нужно — обеспечим и поможем». К сожалению, при наступлении нужного момента такой объем средств в силу непредвиденных причин может оказаться недоступен.

Родители, которые дальновидно планируют подобные вопросы, стараются изначально оградить наследников от любых рисков.

Решение вопроса — формирование инвестиционного портфеля, который может состоять из консервативных вложений (депозитный счет, облигационные фонды) либо из комбинации консервативных вложений и финансовых инструментов, обеспечивающих больший заработок (фонды акций и др.).

Например, при упрощенном расчете ежемесячное инвестирование суммы порядка 880 долларов США при доходности 8 % за 20 лет даст сумму порядка 500 000 долларов США.

Пример специально отображает крайне консервативный подход и минимальную сумму инвестирования: для подобной программы клиент должен выбрать наиболее надежный банк.

Естественно, при существующих ставках на украинском рынке и выбранной клиентом программе инвестирования параметры необходимых сумм варьируются в зависимости от пожеланий клиента.

Эффективность накопления во многом зависит от правильного выбора стратегии инвестирования. Наиболее приемлемый вариант для украинского рынка — диверсификация по основным валютам (гривна, доллар, евро, вклад в драгоценных металлах) и комбинация депозит плюс инвестиционные фонды. При этом специалисты, как правило, рекомендуют на первом этапе использовать также агрессивные варианты инвестиций с переходом к консервативному накоплению ближе к концу программы «наследник».

Вторая важная составляющая защиты финансового благополучия наследников — формирование стратегии страхования. Страховой полис, учитывающий любые непредвиденные ситуации, позволит материально защитить наследника при наступлении страхового случая. Реализацию программы

обеспечивает бизнес private banking, в рамках которого клиенту предлагаются услуги целого ряда страховых компаний. Рекомендация одна: учитывая временной отрезок в 10–15 лет, клиенту следует выбрать наиболее консервативную компанию с безупречной репутацией.

Вопросы защиты наследника могут включать нюансы, связанные с предоставлением фидуциарных и трастовых услуг. По желанию клиента эти возможности также можно реализовать⁹⁰.

Что касается программы обучения наследника капитала, то банк может организовать плановые встречи-консультации с персональным банкиром семьи и специализированные программы обучения.

Лучший вариант таков: для наследника формируется пакет наиболее используемых финансовых инструментов (платежная карта, депозитный счет, текущий счет, набор инвестиционных фондов). При этом можно инвестировать минимальную сумму, важен сам пакет.

Наследник получает возможность с детства самостоятельно оперировать финансовыми инструментами и нести ответственность за траты, получать отчетность и работать с персональным менеджером. Все это формирует информационное поле, за счет которого наследник будет вовлечен в процесс, что повлияет на его кругозор и подготовку к самостоятельной жизни.

Специализированные программы призваны сформировать более полное представление у наследника о возможностях того или иного финансового инструмента, о законодательных аспектах, о традициях и принципах работы банка.

Данная практика достаточно нова для украинской банковской системы, но существующие примеры себя оправдывают. Например, в УкрСиббанке BNP Paribas Group с 2007 года функционирует программа «Юный банкир», рассчитанная на совсем юных наследников.

Другой украинский банк, «Приватбанк», инициировал программу Juniorbank, идеология которой также направлена на работу с детьми существующих и потенциальных клиентов банка. Программа обучения реализована в виде интерактивного общения посредством сайта⁹¹.

Плюс подобных программ еще и в том, что наследник с юности привыкает к взаимодействию с приватным банкиром, с банком. В силу полученных знаний иногда наследник сам может консультировать родителей по поводу современных финансовых инструментов.

Нельзя недооценивать такую работу, поскольку она создает самое важное для персонального банкира — доверие со стороны клиента и его семьи.

В начале XXI века Украины коснулись тенденции, которые развивались в странах Запада еще в 70-х годах XX века, а именно принципы социальной корпоративной ответственности (corporate social responsibility, CSR)⁹².

Владельцы бизнеса, руководство компаний, владельцы крупного частного капитала — клиенты бизнеса private banking — все больше внимания уделяют вопросам защиты окружающей среды, развития общества, поддержке сотрудников предприятий.

Клиенты как представители общества следят за подобными тенденциями и все охотнее принимают участие в поддержке образовательных программ, музеев, восстановлении и поддержании памятников архитектуры.

Банк, предоставляя подобные программы, не только является последовательным проводником принципов CSR, но и позволяет клиентам присоединиться к подобным акциям и мероприятиям.

В России подобные программы активно позиционирует управляющая компания «Тройка Диалог», которая поддерживает целый ряд социально ориентированных проектов.

Как удачные примеры подобных программ украинских банков можно привести совместный проект УкрСиббанка BNP Paribas Group и компании «Международные авиалинии Украины» по распространению книг-раскрасок для юных пассажиров компании при перелетах.

Многие украинские банки поддерживают детские дома, молодые таланты и другие проекты. Все это также позитивно расценивается клиентом.

Более того, в последние годы все более отчетливо прослеживается восстановление традиций меценатства, всегда присущего и российской, и украинской аристократии.



Рисунок 2.10 Образец специальной продукции для детей с брендом банка «Книжка-раскраска»

Меценат — имя приближенного римского императора Октавиана Августа, его поверенного в политических делах, прославившегося своим покровительством поэтам. Именно последнее сделало имя Мецената нарицательным. В наше время слово «меценат» характеризует человека, который располагает крупным частным капиталом и поддерживает в исполнении творческих замыслов режиссеров, художников, научных деятелей, архитекторов, берет на содержание и попечение музеи, галереи, библиотеки и т. п.

К сожалению, в Украине услуги управления благотворительностью не развиты на таком уровне, как в западных private bank, и для состоятельного клиента, готового выступить в роли мецената, всегда существует риск нецелевого использования его средств.

Следует ожидать, что в ближайшее время банки Украины смогут выработать проектные решения для прозрачного управления средствами клиентов, направленных на благотворительность и меценатство, руководствуясь примером российских банков.

Существующие предложения формируются, как правило, исходя из программ лояльности (работа с партнерами банка), в основе которых понятные для банка компании (и соответственно понимание целевого использования выделяемых средств).

Удачный пример подобного сотрудничества банка и партнера — взаимоотношения УкрСиббанка BNP Paribas Group и Дома-музея М. А. Булгакова. Музей представляет собой дом, в котором всемирно известный писатель провел свое детство и студенческую юность, встретил смуту гражданской войны. Здесь же развиваются события известных произведений «Белая гвардия» и «Дни Турбиных». В ходе построения партнерских отношений банк не только выработал формат мероприятий в виде литературно-музыкальных вечеров для клиентов и тем самым смог влиять на лояльность клиента, но и создал программу поддержки посредством благотворительных взносов клиентов в фонд дома-музея.

Клиент не только понимает направленность использования собственных средств, он вовлечен в мир музея (литературные вечера, экскурсии и т. п.). Важно, что каждый меценат понимает: это инвестиции в будущие поколения, в будущее страны, в будущее интеллектуального наследия всего мира.

2.6. Институты совместного инвестирования (инвестиционные фонды)

Источник всех триумфов на рынке — это не бычьи или медвежьи ориентации, а пытливый человеческий ум.

Бретт Стинбаргер

С момента принятия в 2001 году закона «Об институтах совместного инвестирования» и в 2003 году закона «О негосударственном пенсионном обеспечении» в Украине появилось направление бизнеса, которое существует в экономическом мире с первой половины XIX века, — инвестиционные фонды.

Учитывая тот факт, что данное направление работы с крупным частным капиталом приобретает все большее раз-

витие и популярность среди клиентуры, но вместе с тем остается объектом сдержанного и настороженного отношения со стороны основной массы клиентов, необходимо более подробно остановиться на этом финансовом направлении.

Логика очевидна: ежегодное снижение ставок по срочным депозитам, все большая глобализация финансовых процессов, постепенная либерализация законодательства приводят к тому, что в обозримом будущем, за 2–3 года, это направление станет основным в оперировании средствами с целью заработка и сохранения средств клиентов, предоставленных в работу специалистам банка.

Естественно, что к этому должны быть готовы как украинские персональные банкиры, обслуживающие крупный частный капитал, так и сами клиенты: отчетность, логика работы инвестиционных фондов, сопутствующие риски, налоговые аспекты и многое другое должны стать прозрачными и понятными клиенту.

Законодательство Украины определяет инвестиционный фонд как корпоративный или паевой фонд, который занимается привлечением средств инвесторов с целью получить прибыль от вложения этих средств в ценные бумаги других эмитентов, корпоративные права, недвижимость⁹³.

Инвестиционный фонд представляет собой форму совместного инвестирования, при которой инвесторы аккумулируют средства в общий фонд для дальнейших инвестиций. Фонд собирает средства путем продажи инвесторам ценных бумаг фонда (акций или сертификатов), которые дают право инвестору на долю в активах фонда (на часть его имущества). Собранные фондом средства инвестируются профессиональной компанией по управлению активами (КУА) в ценные бумаги, депозиты и другие активы с целью получать доход и прирост стоимости активов. Активы фонда принадлежат инвесторам пропорционально их доле в фонде.

Согласно закону «Об институтах совместного инвестирования», существует достаточно обширная классификация инвестиционных фондов. Каждый ИСИ отличается порядком работы, уровнем риска, порядком диверсификации активов. Типы фондов, их виды приведены в виде диаграммы (рис. 2.11).

Существует два типа фондов по организационной форме.

Корпоративные инвестиционные фонды (КИФ) создаются в форме открытого акционерного общества со своим уставом, уставным фондом, органами управления (наблюдательный совет) и другими юридическими атрибутами корпорации. Деятельность КИФ ведется согласно уставу, проспекту эмиссии акций, регламенту и инвестиционной декларации.

Паевые инвестиционные фонды (ПИФ) не являются юридическими лицами. Они представляют собой активы, принадлежащие инвесторам на праве общей долевой собственности и находящиеся в управлении компании по управлению активами. Компания по управлению активами является эмитентом ценных бумаг ПИФ — инвестиционных сертификатов. Инвестиционные сертификаты некоторых ПИФ не могут продаваться физическим лицам. Основные документы ПИФ: проспект эмиссии сертификатов, регламент и инвестиционная декларация.

Основное отличие всех ИСИ в том, что предмет их деятельности — исключительно проведение инвестиционных операций со средствами фонда.

По периодичности выкупа ценных бумаг фонды делятся на открытые, интервальные и закрытые.

Фонд относится к открытому типу, если он (или управляющий активами для паевого фонда) принимает на себя обязательство по выкупу выпущенных фондом ЦБ в любое время по требованию инвестора. Это выгодно инвестору, т. к. он может изъять проинвестированные средства в любой момент. Чтобы фонд был в состоянии выкупать свои ЦБ, к нему предъявляются высокие требования по диверсификации его вложений, ликвидности и прозрачности. Законодательство не предусматривает обращение ЦБ ИСИ открытого типа на вторичном рынке, т. к. его ЦБ постоянно выкупает и продает сам фонд.

Фонд относится к интервальным, если он принимает на себя обязательство по выкупу выпущенных фондом ЦБ в определенные в документах фонда периоды (сроки), но не реже одного раза в год. Интервальный фонд может создавать-

ся на определенный срок либо быть бессрочным. Торговать ЦБ интервального фонда разрешено только в промежутках между датами выкупа ЦБ фондом.

Фонд относится к закрытым, если он не несет обязательств по выкупу выпущенных им ЦБ до момента его реорганизации или ликвидации. Закрытый фонд создается на четко определенный период времени. Ряду закрытых фондов запрещается привлекать средства физических лиц. Наименее регулируемым видом фондов является венчурный фонд. Торговать ЦБ закрытого фонда до даты его закрытия разрешается на вторичном рынке ценных бумаг.

По степени диверсификации инвестиций фонды бывают двух типов.

Диверсифицированный фонд должен соответствовать ряду законодательных требований по структуре вложений. Диверсифицированный фонд не имеет права вкладывать более 5 % своих средств в ЦБ одного эмитента; не может вложить более 25 % средств в государственные ценные бумаги; более 20 % в корпоративные облигации; более 40 % в акции; не может держать на банковских депозитных счетах, в сберегательных сертификатах и облигациях, эмитентами которых выступают коммерческие банки, более 30 % общей стоимости своих активов. Это наиболее надежный вид фонда. Недостаток такого фонда — малая возможность маневра в инвестировании средств.

Недиверсифицированный фонд имеет ограничения, но меньшие по сравнению с диверсифицированным фондом. Как правило, данный вид фонда более доходный.

Любой вид фонда может также принять для себя дополнительные ограничения, закрепив их в собственной инвестиционной декларации. Подобные ограничения вводятся с целью защитить права инвесторов, подчеркнуть направление инвестирования, указанное в документах фонда.

Фонды также делятся по основным стратегиям инвестирования.

Фонд акций предполагает инвестирование только в акции. Как правило, фонды обладают высокой доходностью, но присутствует значительный риск по сравнению с фондами облигаций и смешанными фондами.

Фонд облигаций предполагает инвестирование только в облигации. Фонды облигаций считаются более надежными, чем фонды акций, т. к. эмитенты облигаций обязаны возвращать основную сумму долга и проценты. Риск «потерять все» ниже по сравнению с рынком акций.

Другие фонды — типы фондов, которые создаются в зависимости от объектов инвестирования. Например, фонды недвижимости, фонды денежного рынка (инвестирование в краткосрочные долговые бумаги, векселя). Один из наиболее частых видов — фонд смешанных инвестиций, который обычно предполагает инвестиции и в акции, и в облигации в определенной пропорции.

Индивидуальные фонды создаются для отдельных инвесторов, как правило, в виде венчурных фондов. Условия работы фонда и инвестиционное направление деятельности разрабатываются совместно с инвесторами в соответствии с их потребностями.

Венчурные фонды подвержены наименьшему регулированию и ограничениям по диверсификации, количественным пороговым значениям, концентрации собственности.

Являясь более рискованными, такие фонды могут размещать свои ЦБ только путем частного размещения, предлагая их определенному кругу лиц. Если закрытый недиверсифицированный фонд имеет в своем портфеле недвижимость и бумаги, не входящие в биржевые списки, в совокупности более чем на 50 % активов, такой фонд классифицируется как венчурный. Владельцами ЦБ венчурных фондов могут быть и физические, и юридические лица (для физических лиц установлено требование инвестирования объема не менее 1250 минимальных заработных плат и требования к уровню квалификации как инвестора). Венчурный фонд может быть только закрытым.

Становление системы совместного инвестирования в Украине можно разделить на два основных этапа⁹⁴.

Первый этап — с 19 февраля 1994 года, когда был издан Указ Президента «О инвестиционных фондах и компаниях», основные положения которого регулировались деятельность финансовых посредников в приватизационных процессах сроком до 2030 года.

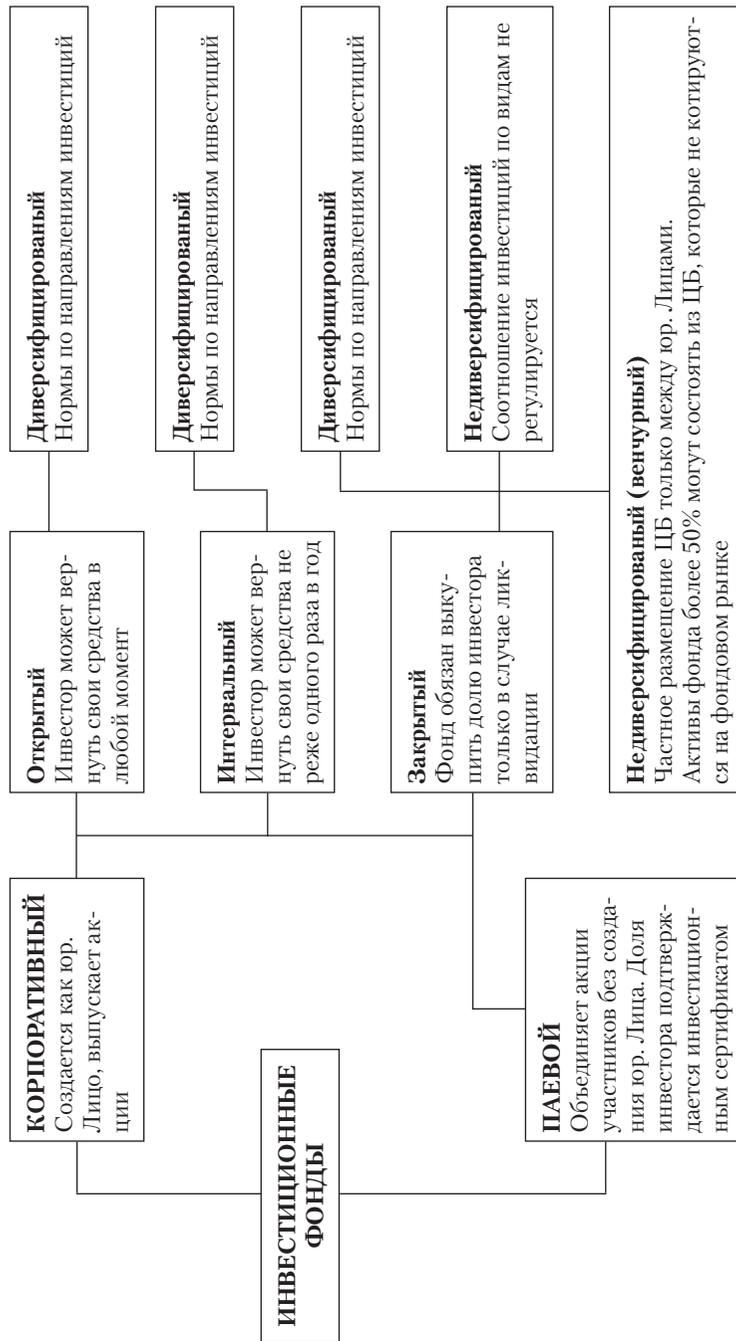


Рисунок 2.9 Инвестиционные фонды

Согласно этому указу, в Украине существовали следующие виды институтов совместного инвестирования: 1) инвестиционный фонд (открытого и закрытого типа); 2) взаимный фонд инвестиционной компании.

В 1997 году количество инвестиционных фондов достигло 329. В тот период активно проводилась государственная программа по приватизации предприятий, для поддержки и обслуживания которой создавались данные фонды.

Второй этап ведет отсчет с 2001 года, когда был принят закон «Об институтах совместного инвестирования (паевые и корпоративные фонды)». В 2002 году уже начали функционировать первые фонды — 4 корпоративных и 19 паевых 95.

Можно говорить о том, что после внесения изменений в законодательство у банковских срочных депозитных вкладов появился соперник: при предложении доходности срочных гривневых депозитов на уровне 12,5–14 % годовых, участие в инвестиционных фондах позволяет частному инвестору получить доход на уровне 22–28 % годовых.

Для рассмотрения возможных преимуществ инвестиционных фондов необходимо проанализировать существующие в Украине стратегии сохранения и накопления средств:

- банковские депозиты (в национальной и иностранной валютах);
- банковские депозиты в золоте;
- покупка объектов недвижимости;
- прямое участие на рынке капитала (операции на рынке FOREX, самостоятельная работа на фондовом рынке);
- вложение средств в собственный бизнес.

Инвестиционные фонды предоставляют возможности, которые имеют некоторые преимущества перед стратегиями инвестирования.

Доходность. Доходность вложений в фонды, как правило, выше по сравнению с депозитами в национальной, иностранных валютах и в золоте.

Минимизация риска. При больших объемах аккумулированных средств фонд имеет возможность диверсифицировать портфель, т. е. распределять средства между широким спектром различных активов.

Экономия времени. Клиенту предоставляются услуги профессионального управляющего (компания по управлению активами (КУА)), задача которого — получать доход.

Гибкий режим работы. Большинство фондов позволяют извлечь средства в любой момент путем продажи ценных бумаг фонда. При этом не теряется доходность и не применяются санкции, как это может происходить в случае депозита.

Возможность выбора стратегии. Клиент самостоятельно выбирает стратегию работы на рынке (в зависимости от вида фонда) — от агрессивной до умеренной и консервативной.

Контроль со стороны государства. В случае участия в инвестиционном фонде права клиента (инвестора) защищены Законом Украины «Об институтах совместного инвестирования (паевых и корпоративных инвестиционных фондах)». Деятельность КУА контролирует Государственная комиссия по ценным бумагам и фондовому рынку, аудитор и хранитель активов фонда. Каждый инвестор фонда получает полный объем информации от КУА.

Прежде чем рассматривать основы функционирования ИСИ в Украине, проанализируем развитие этой услуги в практике мировой экономики.

С 1999 по 2002 год в США суммарная стоимость активов закрытых инвестиционных фондов увеличилась с 142 млрд до 156 млрд долларов США, а сумма открытых паевых фондов достигла 639 млрд долларов США. Каждая вторая американская семья является участником институтов совместного инвестирования⁹⁶.

В странах Азии (Китай), начиная с 1998 года, среднегодовой темп роста компаний по управлению активами (КУА) составляет около 34 % (по состоянию на 2002 год 14 000 КУА управляли 42 000 паевых фондов закрытого типа). Европа, родина ИСИ, демонстрирует существенные показатели: в Великобритании активы паевых фондов составляют около 150 млрд фунтов стерлингов, во Франции активы ИСИ превышают 500 млрд долларов США, а каждая четвертая французская семья владеет активами инвестиционных фондов.

Технологии работы ИСИ активно внедряются и в странах Восточной Европы, Балтии, в России. Например, в Словакии и Венгрии активы ИСИ превышают 8 % ВВП. В Рос-

сии только в 2005 году суммарная стоимость активов ИСИ возросла более чем в два раза и достигла суммы 8,3 млрд долларов США (233 млрд российских рублей), а количество КУА выросло с 177 до 231⁹⁷.

Услуга, десятки лет востребованная клиентурой, с большим опозданием пришла в Украину. Скромные показатели развития ИСИ в Украине можно объяснить несколькими причинами⁹⁸:

- отсутствие до 2003 года четкой и проработанной законодательной базы;

- финансовая неграмотность и неготовность населения к оперированию новыми финансовыми инструментами;

- отсутствие или острый дефицит профессиональных кадров для КУА;

- низкие темпы роста и развития среднего класса в Украине;

- недоверие со стороны населения к управлению финансами — «травматический синдром», основанный на многочисленных негативных факторах трансформации экономики Украины в 1990-х годах;

- отсутствие государственной программы обучения работы с ИСИ, выполнение данных функций участниками рынка;

- слаборазвитая инфраструктура фондового рынка.

К этому можно добавить и другие составляющие, которые останавливают клиентов, имеющих опыт работы и с ценными бумагами, и с ИСИ, а также зарубежных инвесторов⁹⁹.

Операции с ЦБ осуществляются в национальной валюте, что внутренние и внешние инвесторы рассматривают как нерегулируемый валютный риск. С учетом запрета на срочные операции (опционы, форвардные соглашения) отсутствует возможность для клиентов страховать («хеджировать» валютные риски).

Операции осуществляются исключительно с ЦБ украинских эмитентов, что означает для инвестора ограниченный выбор и сохранение суверенных рисков.

Но даже учитывая эти объективные сложности, динамика создания инвестиционных фондов, компаний достаточно высокая: если на начало 2003 года в Украине было создано шесть

Отношение граждан Украины к рынку ценных бумаг, %

Я являюсь владельцем ценных бумаг	5,3
Я являюсь вкладчиком института совместного инвестирования (инвестиционного фонда)	1,3
Я не являюсь владельцем ценных бумаг, но я достаточно хорошо информирован о рынке ценных бумаг и возможностях их приобретения	7,8
Я не являюсь владельцем ценных бумаг, но я владею информацией о рынке ценных бумаг и возможности их приобретения	36,6
Я ничего (или почти ничего) не знаю о рынке ценных бумаг и возможностях их приобретения	43,9
Трудно дать ответ	5,3

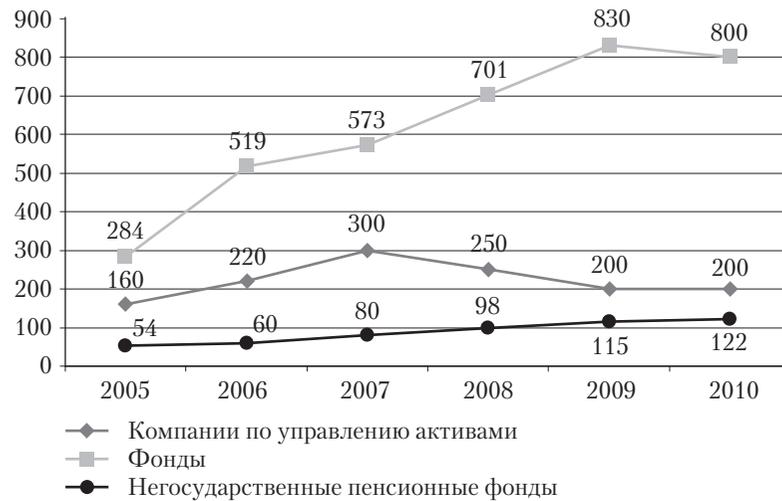


Рисунок 2.12 Количество лицензированных КУА в Украине

ИСИ, то в начале 2005 года их уже было более ста, в 2006 году — более трехсот двадцати, а в 2008 году — восемьсот.

Общее количество институтов совместного инвестирования в 2005 году увеличилось в 2,7 раза, в том числе за счет венчурных паевых инвестиционных фондов (в 2,9 раза) и венчурных корпоративных фондов (в 2,4 раза). В целом венчурные фонды составляют почти 79 % от общего количества ИСИ.

Положительной тенденцией 2005–2007 годов можно считать рост количества открытых фондов, ориентированных на работу с населением. К началу 2005 года существовал только один такой фонд, а к концу 2005 года их было уже четыре.

Активное развитие рынка услуг в течение короткого промежутка времени позволяет аналитикам прогнозировать уменьшение количества КУА после 2008 года с сохранением широкого круга предложения по количеству фондов.

Динамика роста количества ИСИ, КУА отобразена в виде графика (рис. 2.12)¹⁰⁰.

К сожалению, все положительные моменты остаются в большинстве своем в тени проблем, сопряженных с финансовой неграмотностью населения и, как следствие, преоблада-

ющим отрицательным отношением к новым финансовым инструментам рынка.

Это подтверждают исследования, проведенные Украинской ассоциацией инвестиционного бизнеса и Украинским Центром экономических и политических исследований им. Александра Разумкова¹⁰¹.

Исследования подчеркивают общее отношение граждан Украины к ИСИ и негосударственным ПИФ.

В результатах исследования следует отметить, что сегмент владельцев ценных бумаг увеличивается в соответствии с возрастом респондентов:

от 18 до 29 лет — 3,3 %;

от 30 до 39 лет — 6,6 %;

от 40 до 50 лет — 7 %.

Кроме того, количество держателей ценных бумаг зависит от уровня благосостояния (1,9 % среди тех, кто ограничен в средствах, и 8,7 % среди тех, чей уровень материального достатка по личному определению высокий), а также от уровня образования (3,6 % среди людей с неполным средним и средним специальным образованием и 6,9 % среди людей с высшим образованием).

Таблица 2.9

**Уровень знаний об институтах совместного инвестирования
в зависимости от уровня образования, %**

	Уровень образования	
	Неполное среднее, среднее специальное	Высшее, незаконченное высшее
Я вкладывал средства в ИСИ	1,4	3,9
Я достаточно много знаю об ИСИ, но средств в них не вкладывал	3,5	6,8
Я кое-что знаю об ИСИ, но средств в них не вкладывал	26,5	37,4
Я ничего не знаю об ИСИ	64,1	46,7
Трудно ответить	4,1	5,0
Не ответили	0,3	0,1

Одним из факторов, серьезно влияющих на знание граждан об операциях на фондовом рынке и инвестиционных фондах, — уровень образования: чем выше уровень образования, тем лучше они информированы. Данные исследования приведены в таблице 2.9.

Уровень информированности об ИСИ также увеличивается с ростом благосостояния граждан Украины. Данные приведены в таблице 2.10.

Важный и интересный результат, полученный в ходе исследования, — данные по распределению личных сбережений, приведенные в таблице 2.11.

Общее отношение к инвестиционным фондам представлено в таблице 2.12.

Согласно исследованию, наибольшее количество положительных ответов было у младшей возрастной группы с высоким уровнем доходов. В целом отношение чаще отрицательное чем положительное, а большая часть респондентов относится к данным финансовым инструментам нейтрально. Краткий инвестиционный горизонт и предпочтения клиенту-

Таблица 2.10

**Уровень знаний об институтах совместного инвестирования
в зависимости от благосостояния, %**

	Самооценка респондентами уровня благосостояния		
	«Хватает на питание и на приобретение необходимых недорогих вещей»	«В целом на жизнь хватает, но приобретение вещей длительного использования, таких как мебель, холодильник, телевизор, уже вызывает сложности»	Живем обеспеченно, но осуществить кое-какие покупки мы пока не в состоянии» или «Мы можем позволить себе приобрести практически все, что желаем»
Я вкладывал средства в ИСИ	1,0	1,6	5,7
Я достаточно много знаю об ИСИ, но средств в них не вкладывал	3,9	3,6	8,2
Я кое-что знаю об ИСИ, но средств в них не вкладывал	25,2	32,9	32,6
Я ничего не знаю об ИСИ	66,0	57,5	48,4
Трудно ответить	3,9	4,2	5,0
Не ответили	0,0	0,3	0,2

ры также подчеркивают общее недоверие клиентуры к ИСИ и национальной валюте (опасения валютных колебаний).

Главные выводы, которые можно сделать на основе полученных данных: 1) необходимо активнее обучать население пользоваться новыми финансовыми инструментами; 2) наиболее активной и проинформированной частью населения являются граждане с высоким уровнем достатка.

Выводы и результаты исследований, приведенные в таблицах 2.9–2.13, подтверждаются исследованиями, проводи-

Таблица 2.12

**Распределение сбережений, %
(среди респондентов, имеющих сбережения, среднее значение)**

Наличные средства	70,3
Текущий счет в банке	10,7
Срочный депозит в банке	8,2
Ценные бумаги	1,2
Страхование жизни	0,8
Вложения в институты совместного инвестирования (инвестиционные фонды)	0,7
Вложения в негосударственный пенсионный фонд	0,4
Другое	7,7

Таблица 2.13

**Отношение населения к институтам
совместного инвестирования, %**

Положительное	16,9
Отрицательное	20,6
Нейтральное	43,8
Затрудняюсь ответить	18,5
Не ответили	0,2

мыми УкрСиббанком BNP Paribas Group в сегменте клиентуры private banking.

В виде диаграмм (рис. 2.11) приводятся данные исследования 2007 года об отношении клиентуры к институтам совместного инвестирования и удовлетворенности от поступающей информации¹⁰². Очевидно, что большая часть респондентов имеет опыт работы с данными финансовыми институтами. Это в очередной раз подчеркивает, что владельцы крупного частного капитала наиболее восприимчивы к ин-

**Удовлетворенность клиентов. 2007 год
Инвестирование в ценные бумаги**

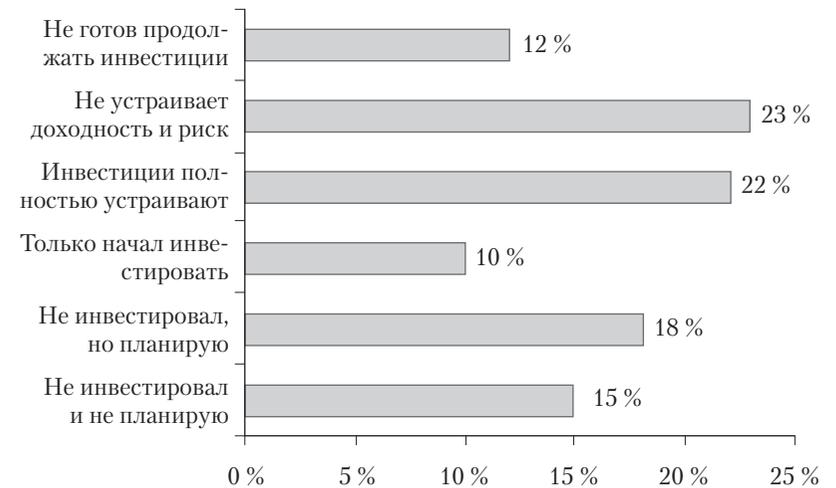


Рисунок 2.13 Информация по исследованию клиентов

формации, новшествам и альтернативным вариантам дохода, даже если они еще новы на финансовом рынке Украины.

Выбор фонда потенциальным инвестором во многом аналогичен выбору объекта инвестиций в целом, будь то выбор банка для открытия депозитного счета, выбор недвижимости для покупки, выбор бизнеса, в который предполагается инвестирование, и др. Основной критерий при выборе фонда — соотношение его риска и доходности, которое подходит инвестору, т. е. инвестор должен для себя определить допустимый уровень риска¹⁰³.

С точки зрения соотношения риска и доходности профессионалы украинского фондового рынка видят следующее распределение (рис. 2.13).

Потенциальному клиенту-инвестору необходимо изучить инвестиционную стратегию фонда, т. е. определить направление вложения инвестируемых средств. Наиболее рисковыми являются фонды акций, но они, как правило, обеспечивают более высокую доходность. Фонды облигаций более консервативны и обеспечивают повышенную надеж-

**Информирование клиентов. 2007 год
Инвестирование в ценные бумаги**

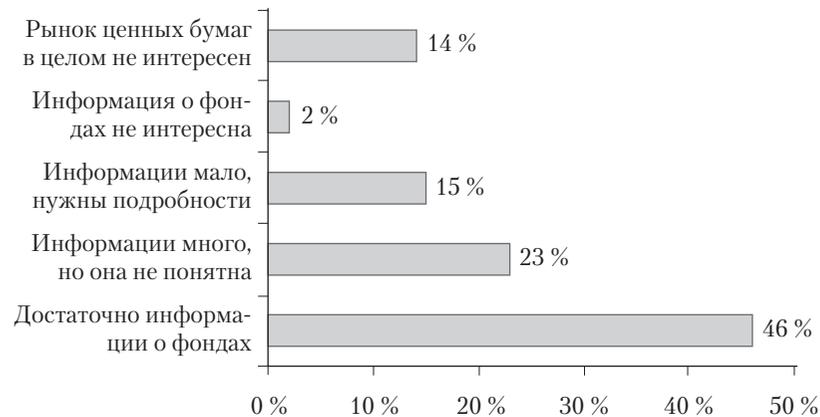


Рисунок 2.14 Соотношение риска и доходности

ность, но доход по ним, как правило, ниже, чем доход от инвестиций в акции. Промежуточный вариант — фонд смешанных инвестиций, который предполагает определенное соотношение акций и облигаций в портфеле.

Для принятия решения клиенту-инвестору необходимо проанализировать следующие основные моменты¹⁰⁴:

1) качество портфеля, т. е. то, какие именно акции и облигации намерен приобретать фонд (инвестиционная декларация фонда);

2) сроки и условия получения дохода от инвестиций в фонд (регламент фонда). Доход инвесторы получают либо после продажи принадлежащих им ЦБ, либо при выплате дивидендов. В случае участия в открытом фонде инвестор может в любой момент вернуть средства, проинвестированные в фонд; закрытые фонды выкупают свои ЦБ при закрытии фонда.

3) состоятельность и профессионализм управляющего (КУА), а именно:

- результаты работы фонда под управлением КУА;
- репутация и профессионализм КУА;
- прозрачность и открытость работы КУА.

Наиболее важный аспект при готовности клиента работать с ИСИ — совместная работа с персональным банкиром.

Такое взаимодействие начинается с анализа потребностей клиента, оценки приемлемого уровня риска, инвестиционного горизонта и предшествующего опыта инвестирования. Особое внимание персональный банкир должен уделять вопросу понимания возможных рисков, как показала печальная практика финансового кризиса 2008 года: даже понимая основы и теорию инвестирования на фондовом рынке, далеко не каждый клиент оказался готов воспринимать снижение уровня доходности и последующий спад стоимости чистых активов ЦБ инвестиционных фондов. Как бы ни была она печальна, эта ситуация стала уникальной возможностью для клиентов и профессиональных финансистов накопить опыт.

После определения инвестиционной стратегии клиента персональный банкир разрабатывает продуктивное предложение, соответствующее потребностям клиента и его отношению к риску. Данное предложение может быть как стандартным набором существующих ИСИ, так и индивидуальной стратегией, разработанной совместно с компанией по управлению активами (КУА).

Следующая стадия — непосредственно реализация инвестиционной стратегии и аналитический мониторинг. Мониторинг особенно важен в случае реализации индивидуально разработанной стратегии: клиенту должно доводить все изменения на фондовом рынке и при необходимости вносить предложения о дополнениях в структуру инвестиционного портфеля клиента. Задача персонального банкира — регулярное предоставление клиенту отчета о состоянии портфеля.

Сам процесс инвестиционного консультирования и сопровождения клиента можно представить в виде диаграммы (рис. 2.15).

Подытоживая изложенное, роль и место персонального банкира при осуществлении операций на фондовом рынке можно определить таким образом:

- понимать потребности клиента;
- «управлять ожиданиями» клиента;
- определять уровень допустимого инвестиционного риска;
- рекомендовать стратегическое распределение активов;
- систематически пересматривать портфель клиента;

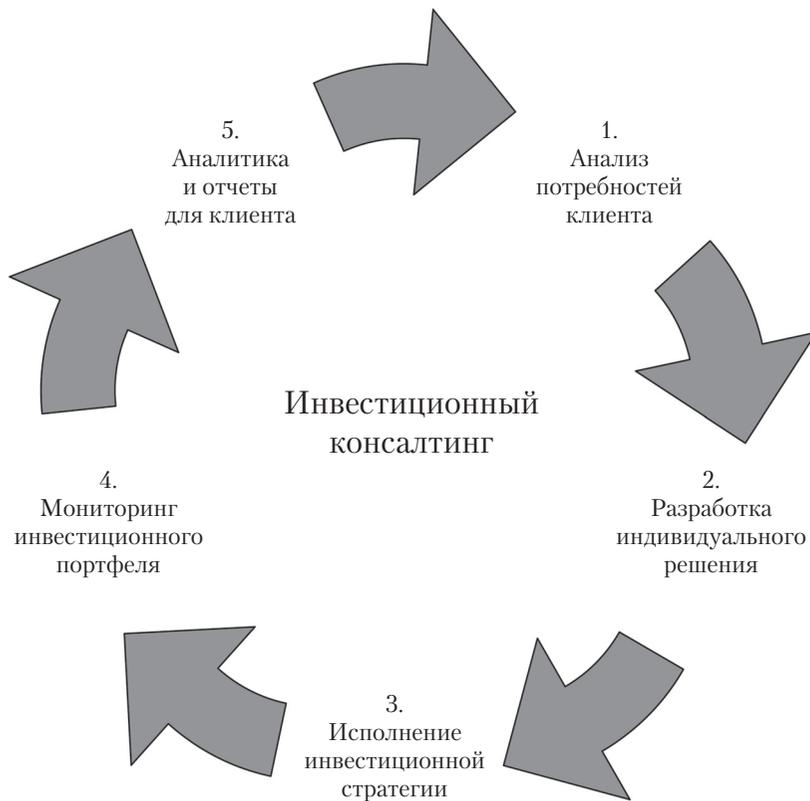


Рисунок 2.15 Процесс инвестиционного консультирования и сопровождения клиента

- определять новые источники прибыли;
- обеспечивать непрерывность проведения операций;
- построить эффективный инвестиционный процесс и обеспечить контроль рисков.

Следует также кратко рассмотреть фундаментальные вопросы, всегда волнующие инвестора: доходность, защита прав инвестора и налогообложение.

Первый вопрос особенно остро встал весной 2008 года, когда клиенты получили первый опыт работы фондового рынка в момент спада. Оказалось, что всем интересна сверхдоходность фондов, но практически никто не готов терять

ниже уровня доходности по депозитным счетам. К сожалению, подобная трактовка уровня риска вызвала немало конфликтных ситуаций, что еще раз подчеркивает низкий уровень прежде всего опыта работы с подобными финансовыми инструментами и у клиентуры, и у продавцов — сотрудников банка.

Покупая ценные бумаги фонда, клиент-инвестор становится совладельцем фонда, а не кредитором, как в случае размещения банковского депозита. В этом принципиальная разница. Природа владения ЦБ фонда такова, что она дает право клиенту влиять на работу фонда и, как следствие, участвовать в распределении результатов деятельности фонда. При этом риск заключается в том, что результаты могут быть как положительными, так и отрицательными. Законодательство запрещает КУА гарантировать какую-либо доходность вложений фонда. Инвестор самостоятельно принимает решение с учетом понимания рисков той или иной стратегии фонда. Задача КУА обеспечить положительный результат деятельности фонда в течение действия фонда (как правило, это 3–5 лет). В этом также кроется определенный конфликт, т. к. украинский клиент привык рассматривать для себя инвестиционный горизонт не более 12–18 месяцев, в то время как фонд создается на срок не менее трех лет (36 месяцев).

Итак, инвестор фонда является не клиентом, а совладельцем фонда. Как совладелец он имеет право

- участвовать в создании наблюдательного совета фонда, который контролирует деятельность КУА в части управления средствами данного фонда;
- инициировать внесение изменений в инвестиционную декларацию и регламент фонда;
- инициировать смену регистратора, аудитора, хранителя, КУА в случаях, предусмотренных регламентом фонда;
- получать регулярную информацию о деятельности фонда и стоимости его чистых активов.

Защита прав инвестора института совместного инвестирования (фонда) в Украине предусмотрена на законодательном уровне Законом Украины «Об институтах совместного инвестирования (паевых и корпоративных инвестиционных фондах)».

Регулирование и контроль за деятельностью фондов осуществляет Государственная комиссия по ценным бумагам и фондовому рынку (ГКЦБФР). Каждый фонд обязан на регулярной основе отчитываться перед ГКЦБФР о результатах своей деятельности, публиковать материалы в СМИ, информировать вкладчиков-инвесторов обо всех произошедших изменениях. В случае любых подозрений о непрозрачности деятельности фонда и подтверждения таких подозрений ГКЦБФР может отозвать лицензию КУА либо поменять КУА.

Кроме того, КУА имеет целый ряд дополнительных ограничений, контролером которых выступает хранитель (как правило, уважаемое финансовое учреждение с самой солидной репутацией — независимая и незаинтересованная сторона):

1) КУА не может осуществить ни одной операции с активами фонда без согласования с хранителем активов фонда;

2) КУА не может покупать активы, не предусмотренные в инвестиционной декларации фонда (находится под контролем хранителя);

3) КУА не может выдавать кредиты или ссуды за счет активов фонда.

Исходя из данной информации, очевидно, что как деятельность КУА в достаточной степени прозрачна и контролируется, так и права инвестора позволяют влиять на деятельность фонда, а возможность манипуляций и сокрытия информации от инвесторов ничтожно мала.

Порядок налогообложения доходов физических лиц-инвесторов регулируют законы «О подоходном налоге граждан» и «О налогообложении прибыли предприятий».

Средства, пока они размещены в фонде, налогом не облагаются. Налогом облагается доход инвесторов, который они получают при¹⁰⁵

— продаже ЦБ фонда третьему лицу (не фонду);

— продаже ЦБ фонда этому же фонду;

— выплате дивидендов корпоративным инвестиционным фондом (КИФ) в случае принятия такого решения на общем собрании акционеров фонда.

В случае продажи ЦБ фонда налогом облагается разница между ценой их покупки и ценой продажи. В случае полу-

чения дивидендного дохода налогом облагается сумма дивидендов, полученная инвестором.

Доход, полученный инвестором — физическим лицом при продаже ЦБ фонда третьему лицу либо самому фонду, а также доход, полученный в виде дивидендов, облагается по ставке 15 %.

В настоящий момент, в условиях спада на мировых фондовых площадках, вызванного последствиями ипотечного и финансового кризиса США, большинство инвесторов — физических лиц предпочитают выводить свои средства из ИСИ и осуществлять вложения более привычным для украинского клиента способом — депозитный вклад в банке или недвижимость¹⁰⁶. В определенном смысле масла в огонь подлил кризис ликвидности украинской банковской системы и стремительный рост инфляции: банки вынуждены существенно поднять ставки на депозитные вклады физических лиц.

Вместе с тем в кризисные периоды эксперты всегда рекомендуют вкладывать средства сразу в несколько финансовых инструментов. Таким образом клиент страхует себя от рисков валютного рынка, рынка недвижимости и фондовых площадок.

Инвестиционные фонды со сбалансированной или консервативной стратегией могут выступить допустимым альтернативным решением по сравнению с депозитным вкладом. Возможным решением может стать участие в фонде недвижимости: как правило, по затратам на покупку инвестиционной квартиры это не сравнимо, но доходность в итоге аналогичная. Кроме того, управляющие фондом недвижимости работают с серьезным объемом аналитической информации и гораздо точнее представляют тенденции рынка по сравнению с единичным инвестором.

Очевидно, что с учетом либерализационных процессов в экономике Украины, с учетом активной позиции по евроинтеграции, активного вхождения на рынок Украины зарубежных инвесторов и банковских учреждений следует ожидать постоянного снижения процентных ставок по депозитам до средневропейского уровня на среднесрочной перспективе. Подобная ситуация поставит население перед выбором низкого процента и привычного депозита с одной стороны сложного динамичного финансового инструментария и большего

заработка с другой. Подобная ситуация может стать шоком, но к ней можно подойти и подготовленно.

Важный аспект — обучение персонала и клиентуры. Самый приемлемый вариант — специализированные мастер-классы или семинары для клиентуры.

Дополнительным и не менее важным моментом является формирование специальной аналитической информации для клиента. Это могут быть отчеты, обзоры рынка, специализированные дайджесты. Задача банка и КУА заключается в том, чтобы, во-первых, предоставить клиенту понятный для него документ, свидетельствующий о текущем состоянии фонда, доходности клиента и пр.; во-вторых, сформировать понимание перспектив рынка и, естественно, потенциального дохода или рисков клиента; в-третьих, понимание того, что все процессы под контролем профессионалов КУА и о клиенте постоянно помнят.

Примером могут служить стандартные отчеты по фондам, приведенные на рис. 2.16–2.17. Данные отчеты позволяют клиенту увидеть динамику фонда, рост (или снижение) его потенциального дохода, наполняемость портфеля фонда, а также понимание решений и изменений в портфеле фонда¹⁰⁷.

Реклама КУА становится более активной и заметной: кроме специализированных финансовых журналов и газет, она появилась в метро, интернете, общеинформационных журналах.

В настоящий момент ИСИ, несмотря на существующий спад рынка, переживают этап перехода в стадию национального инвестиционного продукта, доступного массовому розничному инвестору.

По мнению самих управляющих, сейчас стоит две задачи: сформировать имидж бренда КУА и заинтересовать клиента в фондах как в инвестиционном продукте.

Абсолютно новый вариант продаж — создание «фондовых магазинов», в логику которых заложен принцип открытой архитектуры. Например, ЗАО «Сеть фондовых магазинов» работает с четырьмя КУА: КУА «КИНТО», «Эффект» (группа «ТЕКТ»), «Инкоминвест», «ИТТ Менеджмент»¹⁰⁸.

Закключаются договоры с региональными торговцами ценных бумаг для продажи продуктов инвестиционных фондов под управлением КУА-учредителей.

ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЙ МОНИТОР

14 – 18 июля 2008

«УкрСиб Стратегические Инвестиции»

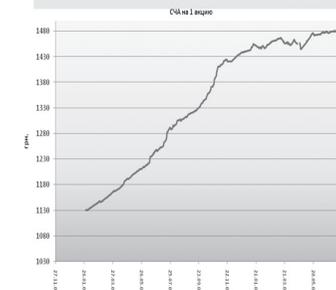
Стоимость чистых активов фонда «УкрСиб Стратегические инвестиции» по состоянию на 18.07.2008 г. составила 31,535 млн. грн. Стоимость акции фонда составила 1478,06 грн.

Стоимость инвестиционного портфеля Фонда по состоянию на 18.07.2008г. составила 31,334 млн. грн., сумма денежных средств и прочих активов увеличилась до 248,5 тыс. грн.

В портфель фонда были получены дивиденды ОАО «Полтавский ГКЗ» на сумму 67,33 грн.

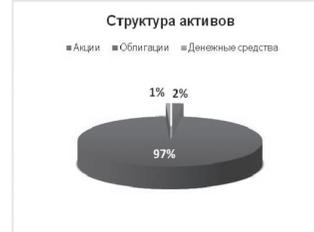
Основную долю в инвестиционном портфеле Фонда занимают облигации ООО «Зерноторговая компания».

ООО «Зерноторговая компания» входит в зарегистрированный в Киеве одноименный холдинг, который владеет пакетами акций более десятка украинских сельскохозяйственных компаний. Компания также владеет акциями нескольких сельхозпредприятий.



Структура портфеля ценных бумаг фонда на 18 июля 2008 г.			
Вид актива	Сумма, грн.	Доля, %	
Облигации «ЭТК»	9 444 789,80	30,14%	
Облигации «Черкасская пищевая фабрика»	6 242 780,56	19,92%	
Облигации «Кернел-Трейд»	4 945 237,44	15,78%	
Облигации «Таврия-В»	4 169 600,00	13,31%	
Облигации «Подолье»	1 998 600,00	6,38%	
Прочие инвестиции	4 533 263,58	14,47%	
Всего инвестиций	31 334 271,38	100,00%	
Баланс по прочим операциям	32 848,93	X	
Денежные средства и прочие активы	248 450,47	X	
Обязательства фонда	15 416,61	X	
Стоимость чистых активов фонда	31 534 456,31	X	

Показатели на 18 июля 2008 г.	Текущ. знач.
Стоимость ЧА, грн.	31 534 456,31
СЧА на одну акцию, грн	1 478,06
Прирост СЧА на 1 акцию:	
за неделю	-0,12%
за месяц	0,03%
за квартал	1,58%
с начала 2008 года	2,61%
с начала действия фонда	47,81%



Акции фонда на протяжении всего срока его действия свободно обращаются на рынке. Их ликвидность поддерживает маркет-мейкер АКИБ «УкрСиббанк», ежедневно выставляя котировки на покупки и продажу акций фонда в ПФТС на уровне оценочная СЧА-1%, оценочная СЧА+1% соответственно.

Вид фонда – закрытый недиверсифицированный корпоративный
Инвесторы – физические и юридические лица
Инвестиционная стратегия – вложение в акции, облигации, депозиты.
Срок действия – до 23 февраля 2011 г.

Рисунок 2.16 Пример отчета инвестиционного фонда

ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЙ МОНИТОР
14 – 18 июля 2008

«УкрСиб Стабильный доход 2»

Стоимость чистых активов фонда «УкрСиб Стабильный доход 2» по состоянию на 18.07.2008 г. увеличилась до 27,313 млн. грн. Стоимость акции фонда составила 1042,68 грн.

Стоимость инвестиционного портфеля Фонда по состоянию на 18.07.2008г. увеличилась до 27,403 млн. грн., сумма денежных средств и прочих активов фонда составила 16,9 тыс. грн.

В портфель фонда были куплены облигации ОАО «Хлебром» на сумму 9,804 млн. грн.

Из портфеля были проданы облигации ОАО «Хлебпром» и ОАО «Укргазбанк» на общую сумму 9,287 тыс. грн.

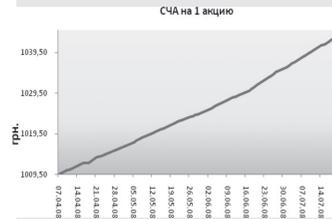
Также, на прошлой неделе в портфель была получена купонная выплата ООО «Агромат» в сумме 136,8 тыс. грн.

Основную долю в портфеле Фонда занимают облигации ОАО «Хлебпром».

Крупный производитель хлебобулочных и кондитерских изделий, ОАО "Концерн Хлебпром" - материнская компания группы предприятий по производству хлеба полного цикла, объединяющая 11 предприятий из западной и центральной Украины.

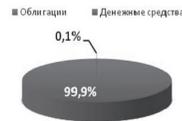
Структура портфеля ценных бумаг фонда на 18 июля 2008 г.		
Вид актива	Сумма, грн.	Доля, %
Облигации " Агромат (С) "	5 108 500,00	18,64%
Облигации " Хлебпром (В) "	4 988 050,00	18,20%
Облигации " Караван (С) "	4 947 334,00	18,05%
Прочие инвестиции	12 358 614,68	45,10%
Всего инвестиций	27 402 498,68	100,00%
Баланс по прочим операциям	641,95	X
Денежные средства и прочие активы	16 924,83	X
Обязательства фонда	107 008,00	X
Стоимость чистых активов фонда	27 313 057,46	X

Акции фонда на протяжении всего срока действия свободно обращаются на рынке. Их ликвидность поддерживается маркет-мейкер АКИБ «УкрСиббанк», который ежедневно выставляет котировки акций Фонда на покупку и продажу в ПФТС на уровне оценочной СЧА+1%, оценочной СЧА-1% соответственно.



Показатели на 18 июля 2008 г.	Текущ. знач.
Стоимость ЧА, грн.	27 313 057,46
СЧА на 1 акцию, грн.	1 042,68
Прирост СЧА на 1 акцию:	
за неделю	0,14%
за месяц	1,18%
за квартал	2,96%
с начала действия фонда	4,27%

Структура Активов



Вид фонда – Закрытый недиверсифицированный корпоративный
Инвесторы – физические и юридические лица
Инвестиционная стратегия – вложение в облигации и денежные средства
Срок действия – до 28.12.2012 г.

Рисунок 2.17 Пример отчета инвестиционного фонда

Согласно мировому опыту, сами КУА не являются основными продавцами паевых продуктов. Это продажи осуществляются через партнерскую сеть. Широкая филиальная сеть продаж банков для КУА — одна из составляющих успеха. Кроме того, банк как место осуществления финансовых операций более привычен украинской клиентуре.

2.7. Операции слияния и поглощения (mergers & acquisitions)

Слияния и поглощения, создание совместных предприятий и стратегических альянсов более ста лет являются неотъемлемой частью стратегий бизнеса private banking в странах Запада, а за последние годы стали привычными и для экономики Украины.

Слияние и поглощение (M&A) — это общее имя для всех сделок, которые объединяет передача корпоративного контроля во всех формах, включая покупку и обмен активами. К таким операциям относятся слияния (соединение компаний в одну), поглощения, приобретение компаний, LBO (англ. «leveraged buyout» — выкуп акций заемными средствами), «takeover» (враждебное поглощение), рекапитализация, изменение структуры собственности, «обратное слияние» (создание публичной компании без IPO), «spin-off» (выделение и продажа бизнес-единицы) и все другие сделки, которые подразумевают передачу корпоративного контроля из собственности одних акционеров в собственность другим¹⁰⁹.

Эти операции попали в поле внимания отечественного бизнеса private banking не так давно, в момент активного роста их количества в Украине, вследствие чего появился слой собственников, оперирующих пулом средств от продажи того или иного бизнеса. В дальнейшем задача персональных банкиров состояла в управлении данным пулом средств в интересах собственника. Одним из интересных для владельца крупного частного капитала моментов был поиск с опорой на профессиональных экспертов банка вариантов создания нового бизнеса, покупки уже действующего.

Основная причина сделок, где владельцы бизнеса используют механизмы слияния и поглощения, — конкуренция, ко-

торая вынуждает активно искать инвестиционные возможности, эффективно использовать ресурсы, снижать издержки и искать стратегии противодействия конкурентам. Подобная финансовая стратегия позволяет улучшить положение компании, повысить ее прибыльность и устойчивость, сделать бизнес клиента более конкурентоспособным и прибыльным. Очевидно, что в общении с другими клиентами бизнеса private banking могут быть найдены надежные партнеры-соинвесторы.

Цели, которые могут ставить и достигать владельцы компаний, используя операции M&A, эксперты делят на несколько групп¹¹⁰.

1. «Защитные» цели, в которых компании ищут возможности своего роста за счет

- приобретений дополняющих активов в своем секторе или в другом;
- усиления позиции на рынке через слияния;
- избавления от конкурентов путем их покупки и захвата их доли рынка.

2. «Инвестиционные» цели, когда компании, их менеджеры и инвесторы могут

- размещать свободные средства;
- участвовать в прибыльном бизнесе;
- скупать недооцененные активы;
- инвестировать излишки наличности.

3. «Информационные» цели, когда слияния и поглощения могут улучшить информированность компании

- о технологиях и затратах поставщиков;
- о предпочтениях потребителей их продукции. При этом

не обязательно покупать поставщика или дилера, обеспечивающего 100 % потребности в данных услугах для компании. Например, многие оптовые компании на фармацевтическом рынке имеют несколько аптек для изучения потребительского спроса и его динамики.

4. Цели создания конкурентной стратегии, т. е. устойчивого преимущества, чтобы повысить барьеры при входе на рынок потенциальных конкурентов и других стран с помощью

- диверсификации, которая позволяет осуществлять больший контроль рисков (ценовых, валютных и других),

стабильность и опыт из других производственных сфер, что недоступно другим компаниям;

- сокращения времени выхода на данный рынок и получения преимущества первого хода;

— сохранения стабильности и емкости рынка. Приобретение существующей компании дает и нужные производственные мощности, и долю на рынке. Дополнительные мощности могут создать их избыток и снизить уровень цен, ведя к обесцениванию инвестиций.

5. «Цели акционеров», когда отдельные акционеры могут иметь свои интересы и также использовать сделки слияния и поглощения для

- создания партнерства или привлечения стратегического инвестора в свою компанию;
- выделения части бизнеса в отдельную бизнес-единицу или компанию;
- продажи части акций.

Активный рост количества операций M&A приходится на периоды структурных изменений, промышленных кризисов и подъемов, инфляции, технологических революций, когда происходит существенное изменение конкурентной среды. Под ее влиянием происходит организационная перестройка экономики и переоценка ее активов.

Для экономики Украины это выражается во все большей глобализации, либерализации рынка, стремлении владельцев крупного частного капитала к диверсификации собственных активов.

Динамика количества операций слияний и поглощений (M&A) представлена на рис. 2.18¹¹¹.

По оценкам аналитиков, объем украинского рынка M&A в 2007 году составил 21,49 млрд долларов США. По мировым меркам это небольшой показатель: агентство Thomson Financial в том же году оценило мировой рынок M&A на сумму 4,4 трлн долларов США. Но при этом для Украины этот показатель рекордный. В 2006 году украинские компании купили/продали активов на сумму почти втрое меньше — на 4,9 млрд долларов США¹¹².

В тройке отраслей-лидеров M&A по количеству и объему сделок в 2007 году были финансовый сектор, металлургия и пищевая промышленность.

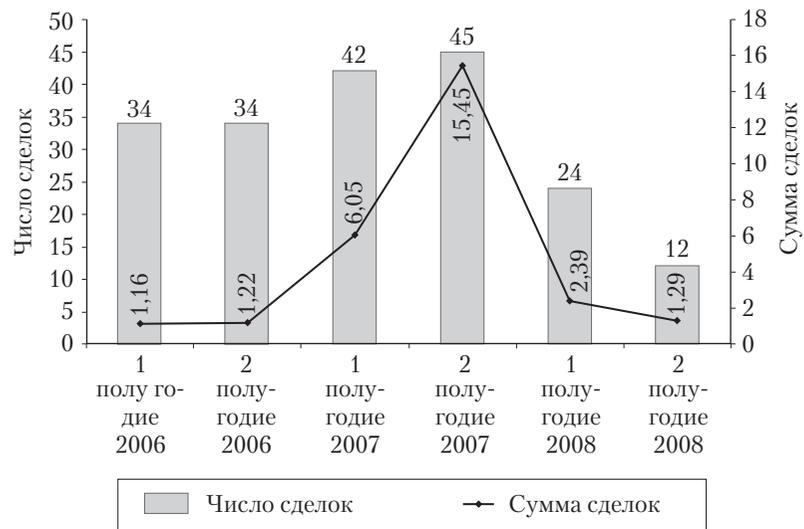


Рисунок 2.18 Украинский рынок M&A (2006–2008)

По данным аналитической группы M&A-Intelligence, если сравнивать показатели 2007 и 2008 года, емкость рынка уменьшилась почти в шесть раз — до 3,7 млрд долларов США (36 сделок). Динамика изменений представлена в таблице 2.14¹¹³.

С точки зрения изменений, обусловленных влиянием мирового финансового кризиса, для рынка Украины характерна определенная специфика — резкое увеличение заявок на продажу проблемных активов. Особенность этих заявок, цель которых — привлечь инвесторов, является завышенная цена и отсутствие учета политических рисков страны. Принимая во внимание то, что решения по коррекции цены принимались медленно, большое количество операций откладывалось и срывалось.

Одна из причин подобной инертности, по мнению специалистов, — то, что до 80 % операций M&A в Украине происходили без участия финансовых советников.

Кроме того, были расхождения в ожиданиях продавцов и покупателей. До кризиса инвесторов интересовали в основном быстрорастущие отрасли, развивающиеся за счет заимствований¹¹⁴. Такие компании пострадали больше всех, и ин-

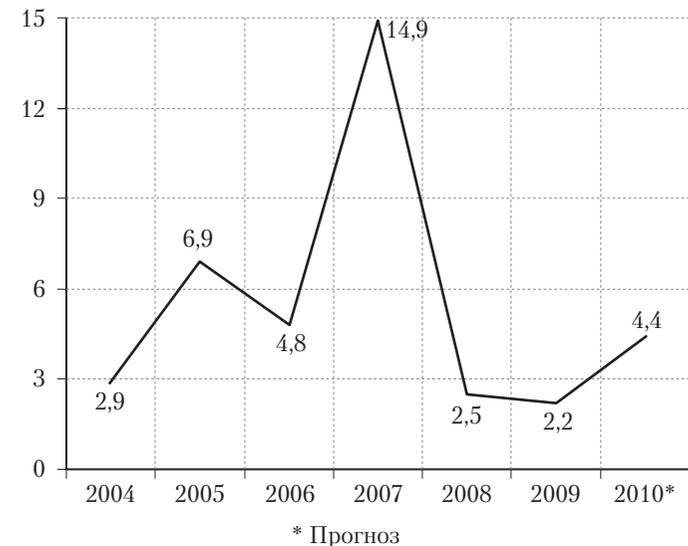


Рисунок 2.19 Объем сделок по слияниям и поглощениям в Украине (млрд долларов США)

весторы вынуждены заниматься сохранением своих докризисных инвестиций.

В условиях развития кризиса и продолжающегося обесценивания украинских активов в 2009–2010 годах стоит ожидать прихода в Украину инвесторов, готовых вкладывать деньги в развивающиеся рынки. При большей гибкости в вопросах цены первыми претендентами на поглощения считаются банки, ритейл, аграрные предприятия, фармацевтика.

Критериями инвестиционной привлекательности сельскохозяйственного бизнеса будут прозрачность и управляемость бизнеса, возможности для расширения и роста. Наиболее привлекательными, с точки зрения аналитиков, для инвесторов будут предприятия по выращиванию зерновых и масличных культур. Рост цен на сахар в 2009 году значительно увеличил привлекательность этой отрасли.

Перспективные объемы сделок по слияниям и поглощениям в Украине приведены на рис. 2.19¹¹⁵. Если 2009 год характеризовался вынужденными продажами (последствия кризиса), то в 2010–2011 годах специалисты ожидают за-

ключения более продуманных сделок, направленных на долгосрочное развитие предприятий. Ожидаемый объем — до 4 млрд долларов США¹¹⁶.

Операции M&A представляют собой сложнейший комплекс юридических, финансовых и организационных процессов. Задача персональных банкиров — совместно с экспертами профильных подразделений банка (привлеченных экспертов специализированных компаний) проработать с клиентом-владельцем бизнеса или клиентом-инвестором стратегию самой операции, определить ее пошаговое исполнение.

Общий ход выполнения стратегии может иметь такой вид действий:

1) поиск и оценка целей для M&A, выбор объекта сделки;
2) прединвестиционное исследование объекта сделки, Due Diligence;

3) оценка активов и бизнеса объекта сделки:

- оценка имущественного комплекса,
- оценка стоимости бизнеса,
- оценка доли в уставном капитале,
- оценка пакета акций;

4) юридическое сопровождение сделки, правовое консультирование в ходе реализации процедур M&A;

5) содействие в организации проектного финансирования:

- разработка программы интеграции бизнеса,
- разработка или уточнение корпоративной стратегии,
- формирование организационно-функциональной структуры компании (ее возможное усовершенствование),
- оптимизация системы корпоративного управления,
- внедрение системы управления стоимостью компании.

Комплексный подход к проведению операций M&A позволит банку посредством решения private banking предложить владельцам крупного капитала оптимальные условия как для диверсификации вложений капитала, так и для поиска партнеров для продажи/покупки бизнеса или инвестирования. Но реализация этой задачи возможна только при четком взаимодействии целой группы экспертов банка, представляющих различные направления банковской деятельности.

Изменения рынка M&A с участием украинских компаний в 2007–2008 годах

Отрасль	Количество сделок в 2007 году	Сумма сделок в 2007 году, млн долларов США	Количество сделок в 2008 году	Сумма сделок в 2008 году, млн долларов США
Финансы	22	5035,2	8	1917,1
Металлургия	6	8163,5	2	590
Горнорудная промышленность	3	1598	1	300
СМИ	11	1516	2	35,6
Нефтегазовая промышленность	5	1391	1	10
Пищевая промышленность	10	822	13	575
Электроэнергетика	2	788	-	-
Ритейл	5	645	1	60
Машиностроение	7	550	1	15
Транспорт	1	350	-	-
Строительство и недвижимость	5	217	4	154
Телекоммуникации	3	203	1	10
Химическая промышленность	3	175	-	-
Информационные технологии	3	34	-	-
Гостиничный бизнес и туризм	-	-	1	5
Другое	1	12	1	20
Всего	87	21 499,7	36	3691,7

Глава 3

**Альтернативные
инвестиции.
Нефинансовые услуги.
Lifestyle management**

3.1. Небанковский сервис как неотъемлемая часть бизнес-направления private banking

Любой банк, который специализируется на обслуживании крупного частного капитала либо сформировал в рамках структуры банка выделенное подразделение, цель которого — оказывать услуги private banking, обслуживает клиента как финансовое учреждение, а также формирует предложение небанковского сервиса.

Основные звенья программы небанковского сервиса:

- специализированная программа лояльности клиента;
- клуб клиентов бизнеса private banking;
- юридическое и налоговое консультирование;
- трастово-фидуциарные услуги;
- услуги класса lifestyle;
- аналитическое и информационное обеспечение, отличное от стандартного банковского предложения.

Естественно, данное направление обслуживания клиентуры не является основным, поскольку банк — это прежде всего финансовая составляющая бизнеса, но оно позволяет сформировать более тесные и доверительные отношения с клиентом. Если услуга предоставлена на высоком уровне, без дополнительных затрат времени клиента, это, во-первых, удобно самому клиенту, во-вторых, формирует положительный имидж банка как постоянного и надежного партнера.

private banking — бизнес индивидуальной работы с клиентом. Понять, почувствовать пожелания, настроения, предпочтения и отношение клиента можно только в ходе общения. Вторая сторона предложения бизнеса, небанковский сервис, направлена в том числе на решение этой задачи.

В этой главе проанализированы возможности небанковского сервиса бизнеса private banking в Украине.

3.2. Альтернативное инвестирование

У искусства нет других врагов, кроме невежества.

Девиз Британской ассоциации торговцев антиквариатом

Долгое время вопрос альтернативных инвестиций перед украинским клиентом уровня HNWI не поднимался. Первоначально клиент был сосредоточен на формировании устойчивого бизнеса и первичном накоплении капитала. Далее уровень доходности от бизнеса, высокие ставки по депозитам, предлагаемые банкам, а также доходность рынка акций и ценных бумаг не позволяли серьезно обсуждать возможности подобного инвестирования.

Вложения капитала в составление коллекций, предметы искусства и антиквариат рассматривались больше как увлечение и дань моде. Как правило, предметы искусства приобретались, поскольку обладать ими престижно: они подчеркивают высокий социальный статус их владельца, формируют имидж самого клиента.

Коллекционирование приносит эстетическое удовлетворение клиенту и вместе с тем подобное инвестирование при правильной организации и сопровождении профессиональными консультантами позволяет получить доход, сопоставимый с доходом от капиталовложений в консервативные финансовые инструменты фондового рынка.

Особенно остро вопрос альтернативных вложений капитала встает в период экономического спада или кризиса. В первую очередь это связано с тем, что повышается волатильность и непредсказуемость финансовых рынков, клиент хочет диверсифицировать свои инвестиционные портфели. Большую роль играет желание застраховать риски портфеля путем использования инструментов с длительным сроком размещения денежных средств (т. е. на первое место выходит стремление сохранить капитал). Важным моментом также является тот факт, что альтернативные инвестиции как финансовый инструмент не связаны линейно с доходностью рынка.

Основными объектами инвестирования специалисты определяют¹¹⁷:

- 1) составление раритетных коллекций;
- 2) недвижимостью;
- 3) предметы искусства;
- 4) драгоценные товары (драгоценные камни, драгоценные металлы, ювелирные изделия);
- 5) предметы антиквариата;
- 6) инвестиционные монеты;
- 7) коллекции вин.

По оценкам специалистов, в Украине наиболее распространены филателия (коллекционирование марок), нумизматика (коллекционирование монет), фалеристика (коллекционирование наград и значков) и библиофилия (коллекционирование книг)¹¹⁸. Кратко проанализируем основные возможности альтернативного инвестирования.

Составление раритетных коллекций

Примерами раритетных коллекций могут являться:

- часы;
- автомобили;
- оружие;
- антиквариат;
- книги;
- ордена и медали;
- монеты;
- редкие марки;
- этнические коллекции;
- хрусталь, фарфор, советское стекло;
- предметы культа (иконы);
- автографы;
- коллекции технического антиквариата — олдтаймеры.

Во всем цивилизованном мире коллекционирование по объему инвестиций занимает второе место после покупки государственных облигаций.

Есть два основополагающих принципа коллекционирования. Первый — требование художественной ценности предметов, из которых состоит коллекция, второй — цельность коллекции. В ней должны быть собраны родственные предметы: произведения либо одного автора, либо одного худо-

жественного направления, либо одного временного периода. Предмет из цельной коллекции оценивается гораздо выше, чем тот же предмет сам по себе.

Коллекционирование часов

Коллекционирование часов существует с тех пор, как были изобретены переносные механические часы. В Россию часы начали ввозить при Иване III в качестве иноземных диковинок. Во времена Екатерины II все вельможи носили несколько карманных часов сразу.

Быстрого финансового результата от подобного коллекционирования ожидать не стоит, т. к. цены на часы растут не быстро. Но специалисты считают подобные коллекции стабильными: коллекционные часы можно продать без потерь для себя, уровень цен не подвержен сильным колебаниям¹¹⁹.

Покупкой-продажей коллекционных часов занимаются специализированные отделы Sotheby's и Christie's. Один из наиболее известных часовых аукционов — действующий в Женеве аукцион Antiquorum¹²⁰. Отчеты о его продажах могут служить руководством к действию коллекционерам и профессиональным консультантам.

По данным Федерации швейцарской часовой индустрии, Украина занимает 23 место в общемировом рейтинге продаж дорогих часов. В среднем за один месяц в Украине продается швейцарских часов на сумму от 10 до 15 млн швейцарских франков¹²¹.

Коллекционирование раритетных автомобилей

Этот вид инвестирования считается одним из наиболее перспективных видов альтернативного капиталовложения в мире. Но его престижность и элитарность имеет и обратную сторону — высокую цену покупки и затраты на реставрацию.

Рынок раритетных автомобилей достаточно динамичен в странах Западной Европы и США, но в Украине, как и в других странах бывшего СССР, он еще не сформировался.

Рынок коллекционных автомобилей показывает свою независимость от большинства внешних экономических

факторов; его доходность может составлять от 11 до 17 % годовых.

Содержание раритетных автомобилей требует крупных затрат на хранение автомобиля и оформление страховки. Следует заметить, что на рынке олдтаймеров котируются только полностью аутентичные автомобили, а это создает сложности с поиском запасных частей и прочих элементов обслуживания (машинное масло, бензин и т. п.).

Цены на раритетные автомобили зависят от периода их производства (довоенные и послевоенные). Наиболее надежный с точки зрения инвестирования довоенный ряд, т. к. он менее подвержен ценовым колебаниям.

Коллекционирование оружия

«Свободных» ценных предметов в хорошем состоянии на украинском и российском оружейном рынке почти нет. Эта ситуация привела к росту популярности современного коллекционного или, как его еще называют, сувенирного оружия.

По мнению специалистов, современное оружие не такой надежный инструмент, как антикварное, так как неизвестно, насколько вырастет его стоимость в будущем и сколько копий одного образца сделает мастер.

Цены на современное коллекционное и антикварное оружие растут практически одинаково: примерно на 15–25 % в год.

Коллекционирование антиквариата

Антиквариат считается одним из наиболее интересных и перспективных видов инвестирования. Годовой объем мирового рынка антиквариата составляет около 27 млрд долларов США. В странах Запада торговля антиквариатом имеет давнюю историю и традиции. Существует множество различных антикварных союзов и ассоциаций, которые объединяют не только арт-дилеров, но и сопутствующих этому направлению бизнеса реставраторов, коллекционеров, страховщиков, признанных экспертов, оценщиков. Формирование мирового рынка антиквариата привело к созданию в 1935 году международной организации CINOА¹²² (*Confédération Internationale des Négociants en Oeuvres d'Art*), которая объединила ассоциа-

ции арт-дилеров Европы, Австралии, Новой Зеландии, США, Канады, ЮАР.

Вложения в предметы искусства и антиквариата в любые времена приносят стабильный доход (не менее 10 % в год).

Положительным фактором является то, что на антикварном рынке используются предметы искусства, которые обеспечивают высокий рост стоимости инвестиций в последующие годы (т. е. это вложение капитала на длительный срок). Уникальные предметы отличаются высокой инвестиционной надежностью.

Рисковый фактор подобных инвестиций в Украине — на законодательном уровне не решен вопрос экспертизы и оценки предметов искусства и антиквариата.

Коллекционирование книг

Библиофилия, или библиофильство (от греч. *biblion* — книга и *philia* — любовь, дружба) — влечение к книге и к собирательству редких и ценных книжных изданий, а также изучение теоретических основ книгособирательства, степени редкости, особенностей книг, их внешнего вида, качества художественного оформления, бумаги¹²³.

С начала XX века книги стали рассматриваться не только как источник знания, но и как финансовый инструмент, в который можно выгодно инвестировать средства.

Среди различных аспектов библиофилии выделяется непосредственно книжное коллекционирование — собирание редких или ценных книг частным лицом или учреждением. Редкость или ценность книги определяется многими факторами, часть из которых не имеют никакого отношения к чисто литературным качествам напечатанного произведения.

Книжное коллекционирование имеет несколько направлений: собирание рукописных книг, церковных книг, старопечатных книг, альбомов по искусству, миниатюрных изданий, коллекционирование книг с автографами авторов, прижизненных авторских изданий, книг с экслибрисами, книг определенного хронологического периода, книг специализированной научной тематики (например, по кораблестроению, географии, химии и т. п.).

Книги могут представлять ценность для собирателя только потому, что являются частью ограниченного тиража, имеют автографы исторического лица, роскошное оформление, вручную выполненные иллюстрации. Наиболее ценны для коллекционеров первые издания произведений известных авторов, инкунабулы (книги напечатанные до 1 января 1501 года), книги, изданные до конца XVII века, обычно выпускавшиеся небольшими тиражами и оставшиеся в единичных экземплярах.

Инвестиционные монеты и коллекционирование монет (нумизматика)

Инвестирование в нумизматику — один из самых консервативных и надежных видов капиталовложений. Стоимость предмета коллекционирования на рынке нумизматики не зависит от цен на нефть или драгоценные металлы, а уникальность каждой денежной единицы со временем только растет вместе с ее ценой.

Инвестирование в нумизматику эффективно только в долгосрочной перспективе. Приобретенная монета может мало меняться в цене в течение первых нескольких лет после покупки, поэтому инвестиционная привлекательность вложения наступает через 5–10 лет. Средняя доходность в случае продажи монеты может составлять 20–30 % годовых. Для наиболее редких видов коллекционных монет доходность может составлять 300 % за период от 5 до 8 лет.

Данное направление коллекционирования и инвестирования невозможно без сопровождения эксперта, т. к. требует специальных знаний нумизматического рынка, защиты от подделок и проч.

Возможность дохода для коллекционных монет во многом зависит от их нумизматической редкости.

Отдельное направление инвестирования — инвестиционные монеты. Свое название они получили за высокую пробу содержащегося в них металла (золота, серебра), которая позволяет рассматривать их не только с эстетической точки зрения, но и как благородный металл, ставший в последние годы одним из самых выгодных объектов инвестиций.

Подобные монеты эмитируются центральными банками разных стран не для обращения, а с целью инвестирования и тезаврации населением.

Их цена определяется исключительно ценой металла, что обеспечивает их абсолютную ликвидность. Рост цен на инвестиционные монеты обычно следует за ростом цен на драгоценные металлы и в последнее время приобрел устойчивый характер.

Инвестиционные монеты из золота — надежное средство сохранять накопления. Это испытанный веками способ сбережений. Монеты приобретаются не только ради накоплений и защиты своего капитала, но и для коллекций. Как правило, коллекционные (памятные) монеты выпускаются с качеством «пруф» (самое высокое качество чеканки), имеют уникальный дизайн, художественную и нумизматическую ценность.

Хорошим примером может послужить крюгерранд — монета (kruggerrand), названная по имени основателя и первого президента ЮАР Пауля Крюгера. Крюгерранд содержит ровно одну тройскую унцию золота 916,6 пробы. Впервые монета была предложена к продаже в 1967 году. Монета не имеет номинала, но является законным средством платежа (стандартный вес позволяет достаточно легко осуществить пересчет). Массовый выпуск крюгеррандов начался в 1970 году. С тех пор эта монета, призванная обеспечить «наилучший в мире способ владения золотом», заняла уникальные позиции на мировом золотом рынке. За прошедшие 30 лет в виде крюгеррандов на рынок поставлено 46 миллионов унций золота (примерно 1 400 тонн)¹²⁴.

Для коллекционеров-нумизматов Украины наибольший интерес представляет исторический период Киевской Руси (монеты с изображением князей), монеты более раннего периода — переселения греков (чеканные серебряные и медные монеты)¹²⁵.

Коллекционирование марок (филателия)

Коллекционирование редких почтовых марок во всем мире считается одним из увлекательнейших занятий, имеющим инвестиционную составляющую. Филателия — это

высокомобильный и не привлекающий посторонний взгляд способ вложения капитала, для которого характерный постоянный рост стоимости.

Термин «филателия» ввел в обращение француз Жорж (Георг) Эрпен более чем 240 лет назад. Он же стал первым в мире филатelistом и смог увлечь своей страстью миллионы людей во всем мире.

Согласно данным компании Stanley Gibbons¹²⁶, мирового лидера филателистического рынка, в течение последних 5 лет ежегодное увеличение стоимости марок составило 11,7 %. В рейтинге самых выгодных инвестиций Salomon Brothers Inc. почтовые марки занимают четвертое место (10 % годовых), опережая ценные бумаги (9,6 %)¹²⁷.

К маркам проявляют все больший интерес не только филателисты или брокеры, но и известные финансовые структуры.

В основу первой в мире коллекции легла первая в мире почтовая марка, выпущенная в 1840 году и получившая название «черный пенни». Странное, на первый взгляд, название было дано марке не случайно: на черном фоне изображен профиль королевы Великобритании Виктории с подписью «one penny» — один пенни. В настоящий момент эта марка считается украшением любой коллекции и оценивается в сумму порядка 1,5 млн долларов США.

Филателия в странах бывшего СССР появилась практически одновременно с выпуском первых почтовых марок Российской Империи, ее история насчитывает почти 150 лет, и с каждым годом интерес к советским маркам растет.

В качестве примера инвестиционного портфолио можно рассматривать выборку редких марок СССР 1923–1940 годов. За последние годы марки этого периода выросли в цене и продолжают стремительно дорожать.

Инвестирование в недвижимость

Данный вид альтернативного инвестирования длительное время рассматривался в двух возможных вариантах:

1) владение элитной недвижимостью вне Украины (фермерские и охотничьи хозяйства, частные заповедники, участки купленные для оформления резидентности в той или иной стране);

2) высокодоходная и с быстрым сроком возврата проинвестированного капитала операция.

С изменением конъюнктуры рынка, кризисом рынка недвижимости вторая альтернатива в виде стратегии «проинвестировать — купить/держать/продать» перестала давать ожидаемую доходность. Падение спроса на ближайшие несколько лет не позволяет рассматривать вариант подобного инвестирования как эффективный способ вложить средств с точки зрения сверхдоходов.

Аналогичная ситуация со сдачей в аренду жилой недвижимости. Подобная стратегия перешла в разряд невыгодных, так как доходность по таким операциям редко превышает 4–6 % годовых. При этом дополнительное влияние оказывает фактор сезонности, особенно остро ощущающийся в секторе загородной недвижимости.

И если еще в конце 2007 года более 70 % граждан Украины считали подобные инвестиции обоснованными, то сегодня инвестиции в жилую недвижимость рассматриваются как рискованные.

Возможным вариантом для внутреннего рынка Украины являются инвестиции в торговую недвижимость (формат street retail). Общая идеология подобного инвестирования заложена в приобретении группы торговых площадок в крупных городах¹²⁸. Специализированные компании выбирают площадки, отвечающие таким требованиям:

- размещение в густонаселенных районах;
- близость к остановкам общественного транспорта;
- высокий пешеходный и автомобильный поток;
- соответствие необходимым техническим характеристикам;
- сложившаяся инфраструктура.

Подобные группы нежилых помещений передаются на условиях договора аренды сетевым торговым компаниям. Разработанная стратегия направлена не только на сохранение капитала клиента, но и на стабильную доходность от проинвестированного капитала.

С точки зрения сохранения капитала инвестирование в недвижимость по-прежнему сохраняет свою актуальность, особенно если речь идет о капиталовложении в элитную зарубежную недвижимость.

Два положительных качества рынка элитной недвижимости характеризуют его как минимально подверженный рискам финансовых потерь:

- неоспоримый рост в долгосрочной перспективе;
- большая, в отличие от фондового рынка и рынка стандартной жилой недвижимости, инерционность.

Инвестиционная привлекательность зарубежной недвижимости заключается в возможности вложить средства клиента в такие уникальные ее виды, практически не имеющие аналогов в нашей стране, как винные фермерские хозяйства, частные заповедники, охотничьи хозяйства.

Private bank, предлагающий своему клиенту услуги альтернативного инвестирования в недвижимость, должен обеспечивать целый ряд сопутствующих услуг, а именно:

- 1) юридическую экспертизу возникновения прав собственности на недвижимость с анализом возможных рисков;
- 2) проведение организационно-правовых мероприятий по оформлению и регистрации прав собственности на недвижимость;
- 3) консультации по налоговым последствиям, вызванным операциями с недвижимостью;
- 4) представление интересов клиентов по спорам, связанным с приобретенной недвижимостью;
- 5) организацию эффективного использования приобретенной клиентом недвижимости.

Риски приобретения инвестиционной недвижимости в Украине и за рубежом различны.

В Украине это такие риски:

- 1) административные (связанные с законодательными требованиями получения индивидуальной лицензии НБУ, с ограничениями на движение валютных средств и пр.);
- 2) риски, связанные с работой компании-застройщика (исполнение принятых обязательств);
- 3) риски, связанные с политической нестабильностью в стране;
- 4) риски, связанные с экономической нестабильностью в стране (резкие ценовые изменения, ожидание падения стоимости жилья).

За рубежом это такие риски:

- 1) неблагоприятное налоговое законодательство;
- 2) сложная процедура получения вида на жительство, въезда на территорию государства и т. п.;
- 3) большая вероятность стихийных бедствий в прибрежных и сейсмоактивных районах мира;
- 4) значительные затраты на содержание объектов недвижимости;
- 5) риски связанные с экономической нестабильностью в стране (возможность резких ценовых изменений).

Перед принятием решения инвестировать в недвижимость за рубежом должно самым тщательным образом проанализировать такие аспекты:

- состояние экономики страны;
- политическая стабильность;
- климатические условия;
- финансовая устойчивость;
- инвестиционная политика;
- налоговая политика;
- валютное законодательство.

Инвестирование в винные коллекции

Составление винной коллекции — это долгосрочные инвестиции, требующие тщательного отбора объектов вложения и наличия профессионального консультанта.

Рассматриваемый горизонт инвестирования в винные коллекции:

- необходимый минимум — 3 года;
- оптимальный срок инвестирования — 5–10 лет.

«Пороговая сумма» вхождения для создателей винных коллекций начинается от 5–6 тыс. долларов США.

Отдача от вложений в винные коллекции, также как и в предметы искусства и антиквариата, основана на росте со временем стоимости объектов инвестиций с учетом имиджевой составляющей их цены.

Кроме того, как правило, ни один винный коллекционер не рассматривает полностью свою коллекцию только как инвестиционный инструмент. Тот, кто составляет и инвестирует в подобные коллекции, является еще и знатоком

вин. Это сочетание инвестирования и эстетики коллекционера.

Начинающий инвестор должен помнить, что вино — достаточно капризный объект инвестиций: на его стоимость и качество влияют множество факторов. Это условия разлива и хранения, выдержка вина и даже исторические факторы (например, даты получения наград на престижных конкурсах).

Если в случае формирования портфеля ценных бумаг существуют выработанные стратегии подбора акций и облигаций в зависимости от отношения инвестора к риску (критерии риск/доходность), то «типовых» винных коллекций не бывает. Ключевые критерии для отбора вин, для инвестирования¹²⁹:

- вина, имеющие самые высокие оценки по версии международно признанных критиков;
- вина, имеющие потенциал долгосрочного хранения (до нескольких десятилетий);
- вина, имеющие прозрачный и хороший провенанс (происхождение вина и история владения).

Рекомендуемая структура портфеля для инвестирования¹³⁰:

- старые, давно зарекомендовавшие себя урожаи;
- недавние урожаи, по которым имеется пока еще небольшая история динамики цен;
- урожаи, разлитые в бутылки течение последних 12 месяцев.

В мировом производстве винной продукции (виноградники) выделяются четыре основных производителя: Франция (22 %), Италия (20 %), Испания (13,6 %) и Южная Африка (5 % от мирового производства вина).

Мировыми центрами вторичного рынка вина являются Лондон и Нью-Йорк, где функционируют компании-негоцианты, закупающие престижные вина у производителей и составляющие из них коллекции. Цены вторичного рынка на отдельные вина определяются на специализированных винных аукционах (в Великобритании это Christie's). На сайте журналов «Decanter»¹³¹ и «Wine Spectator»¹³² помещены результаты винных аукционов Великобритании, начиная с 1978 года, и США с 1996 года. Сайт журнала «Decanter» предоставляет также услугу формирования «виртуального портфеля» из наиболее популяр-

лярных среди западных коллекционеров вин и с учетом этого возможность проследить изменение цен на отдельные его составляющие и прогноз возможной доходности на будущее.

Критерии, которые определяют выбор инвестора в пользу инвестирования в винные коллекции¹³³:

1) вино характеризуется необычным соотношением спроса и предложения: спрос растет (увеличение потребления вина во всем мире), предложение падает по мере потребления и по причине ограниченности производства;

2) исторически рынок инвестиционных вин характеризуется низкой степенью корреляции с товарными и финансовыми рынками, т. е. это серьезная возможность для диверсификации инвестиционного портфеля клиента;

3) исторически инвестиции в вино последовательно демонстрировали долгосрочную доходность, в течение последних 24 лет среднегодовой рост цен составил 14,6 %¹³⁴;

4) существуют преимущества налогообложения в западных странах: доход от продажи вина (разница между ценой покупки и продажи) не попадает под CGT (Capital Gains Tax));

5) высокая ликвидность вторичного рынка вина (например, объем рынка вин бордо (фр. bordeaux) превышает 1 млрд долларов).

Обязанности специалиста, консультирующего по формированию инвестиционного портфеля и составлению винной коллекции клиента:

- определение стратегии инвестирования;
- организация закупок вина и их доставки на специализированный склад для хранения (акцизный склад);
- организация взаимодействия с акцизным складом;
- организация продажи вина на вторичном рынке;
- составление информационных отчетов инвестору (аналитическое сопровождение).

Инвестирование в драгоценные товары

Основопологающими моментами для инвестирования в драгоценные товары со стороны клиентов являются:

- стремление диверсифицировать и хеджировать общие активы;

— эстетическая ценность;

— социальный статус и престиж.

В силу своей редкости и постоянного спроса драгоценные товары обладают таким важным свойством, как способность содержать в малых объемах значительные величины стоимости, поэтому они всегда использовались для накопления и сохранения стоимости, выполняя функцию сокровища.

Основные преимущества тезаврации драгоценных товаров состоят в их возвратности, ликвидности и отсутствии ограничений по размещению.

Рынок драгоценных товаров по их видам можно разделить на три основные группы:

— драгоценные камни;

— драгоценные металлы;

— ювелирные изделия.

Драгоценные камни: бриллианты, рубины, сапфиры, изумруды, — в отличие от инструментов финансового рынка, стабильны и не подвержены резкому повышению или снижению цен на них.

Основа инвестиционной привлекательности — редкость драгоценных камней. В основу заложен принцип «четырех С»: color, clarity, cut, carat (цвет, чистота света, огранка, размер)¹³⁵.

Важным моментом является вопрос престижа. В отличие от других предметов роскоши, драгоценные камни не портятся со временем, а их стоимость постоянно растет. Кроме того, с точки зрения эстетики и эмоций обладания инвестиции начинают работать с момента приобретения драгоценного камня.

Среди ювелирных изделий существенную прибыль могут принести только эксклюзивные вещи. Это продукция крупнейших ювелирных домов и, как правило, предметы ограниченного выпуска с бриллиантами.

Инвестирование в предметы искусства

Рынок предметов искусства — один из старейших инвестиционных рынков в мире, и перспективы его поистине колоссальны. По оценкам Kunst Asset Management GmbH, доля предметов искусства, находящихся в свободном обращении,

не превышает 2 %, таким образом, истинная стоимость арт-активов (только живопись) составляет более 250 млрд долларов США¹³⁶.

Вместе с тем часть специалистов утверждает, что арт-рынок в его современном виде сформировался в 60-х годах XX века. В 80-е годы в западном мире наблюдалась своеобразная лихорадка вложений в предметы современного искусства, в результате чего часть произведений была переоценена и следствие — спад цен в 1990–1995 годах.

В Украине, по оценкам участников рынка, сам арт-рынок находится в зачаточном состоянии. К сожалению, не существует статистики коллекционеров произведений искусства в стране. В большинстве случаев коллекции представляют собой набор неравноценных предметов, а серьезных коллекционеров единицы.

Важными проблемами являются покупательные возможности клиентов, вопросы формирования цены на произведения искусства, законодательные вопросы. По всем трем аспектам украинский рынок только лишь формируется.

Значительным риском для инвесторов является и внушительное количество подделок. По различным оценкам, от 20 % до 40 % годового оборота на арт-рынке в Украине приходится на подделки¹³⁷.

По оценкам специалистов и экспертов Третьей Международной художественной выставки «Арт-Киев 2008», цены на произведения лучших художников Украины на мировом рынке пока отстают от уровня их живописи. Причина тому — слабая инфраструктура рынка, отсутствие серьезной и системной работы по изданию каталогов выставок, мирового уровня презентаций новых работ¹³⁸.

В вопросе приобретения предметов искусства состоятельный украинский клиент больше ориентирован на западный рынок, поскольку операции через официальные институты позволяют избежать наиболее характерных рисков:

1) подтверждение бесспорной подлинности (предмет инвестиций включен в авторитетные каталоги, подтвержден экспертными заключениями);

2) предмет искусства обеспечен хорошим провенансом;

3) подтвержден справедливый уровень цен (за каждым предметом искусства должен стоять институт цены, который продавец предъявляет покупателю);

4) продавец предоставляет покупателю прогноз инвестиционной емкости (перспективы роста цены);

5) приобретенный предмет искусства является ликвидным;

6) подтверждена легитимность сделки (операция осуществлена через официальные институты и подтверждена договором), исключен реституционный риск.

Проблемные вопросы альтернативного инвестирования и роль private bank в поддержке клиента

Как и любой рынок инвестиций, рынок альтернативных нефинансовых инвестиций несет в себе определенные риски. Среди характерных рисков:

— переоценка стоимости коллекции;

— покупка подделки;

— неверная аутентификация произведения искусства;

— мошенничество при юридическом оформлении операции покупки/продажи предмета инвестирования (риск претензий к законности владения);

— проблема хранения коллекции;

— ценовые вопросы консалтинга при альтернативном инвестировании;

— превышение операционных расходов (величина расходов может превысить прирост стоимости);

— криминальный риск (кража предмета инвестирования);

— воздействие разрушения (окружающая среда и вандализм);

— риск обременений (в случае, если предмет инвестиций выступал залогом при кредитовании).

Задача банка, который в рамках бизнеса private banking предоставляет услуги по альтернативному инвестированию, обеспечить клиенту максимальные условия предотвращения указанных рисков. Как правило, подобные подходы реализуются по принципу аутсорсинга, т. е. используются внешние организации:



Рисунок 3.1 Роль банка на рынке альтернативных инвестиций

— ведущие специалисты-эксперты мира, с которыми заключаются договора о сотрудничестве (при этом эксперты несут реальную финансовую и юридическую ответственность);

- аукционные дома и арт-дилеры;
- страховые компании и страховые общества;
- транспортные компании, организации ответственного хранения, организации, обеспечивающие сопровождение и безопасность перемещения предметов инвестиций;
- адвокаты и специалисты по налоговому планированию;
- реставраторы и консультанты в области искусств;
- музеи, галереи, аукционы;
- информационные компании, аналитические компании.

Банк в лице подразделения private banking выступает для клиента единым центром решения финансовых и специализированных вопросов в рамках общего инвестиционного портфеля. Режим их взаимодействия представлен на рис. 3.1.

Успех альтернативного инвестирования зависит от специализированных знаний и опыта менеджера (или самого инвестора) в большей степени, чем в случае традиционных инвестиций.

Задача заключается в том, чтобы предоставить клиенту возможность прямого доступа к международному арт-рынку (от аукционов до частных коллекций), осуществлять независимый и персонифицированный подход, а при возникновении сложных вопросов отработать процедуру углубленного анализа в решении юридических проблем.

Для украинского клиента немаловажным аспектом является помощь в юридическом оформлении ввоза (вывоза) приобретенных предметов инвестиций.

С точки зрения покупки для клиента коллекционных или инвестиционных монет (эмиссия которых осуществлена в Украине), банк может совершать подобные операции самостоятельно.

Следует отметить, что в настоящий момент описанные услуги характерны для западных банков, предоставляющих услуги private banking. Украинские банки предоставляют их фрагментарно, в сжатом формате, в рамках программ лояльности или направления lifestyle management.

3.3. Программы лояльности, lifestyle management. Значение и дополнительные возможности для бизнеса private banking

Человеку несносно, печально, унижительно осознавать себя хуже других.

Михаил Веллер

Важным элементом работы с клиентом в бизнесе, ориентированном на индивидуальную работу с клиентом — private banking, является программа лояльности. Практически любой украинский банк, который выделяет группу клиентов статуса VIP, разрабатывает собственный комплекс и методику лояльности по отношению к клиентуре.

Для начала следует рассмотреть общую теорию создания программ лояльности, не вникая в подробности, т. к. это не основная тема данной книги.

Хотя многие моменты очевидны, часто создается впечатление, что подобные программы запускаются, исходя из элементарной логики: Мы работаем с VIP-клиентурой? — У нас

должна быть программа лояльности! Сперва следует дать ответы на простые вопросы: что это, для каких целей создается и каким образом реализуется?

Программа лояльности — основанное на общении объединение людей или фирм, созданное и управляемое какой-либо компанией для того, чтобы регулярно контактировать с участниками и предлагать ценный для них пакет привилегий с целью повысить активность и лояльность потребителей к компании-организатору на основе эмоциональных взаимоотношений¹³⁹.

Проще программу лояльности можно определить как маркетинговый инструмент, использование которого позволяет удовлетворить потребности клиентов и построить долгосрочные партнерские отношения на уровне «продавец-клиент».

Цели, которых помогает достичь скоординированная программа лояльности клиента с четкой стратегией:

- 1) привлечение новых клиентов;
- 2) увеличение объема продаж (или использования финансовых инструментов):
 - увеличение объема кросс-продаж финансовых инструментов (комплексные или пакетные продажи),
 - увеличение размера разовых покупок постоянного клиента;
- 3) повышение имиджа учреждения в глазах клиентов и конкурентов;
- 4) создание дополнительного рекламного пространства;
- 5) возможность проведения маркетинговых исследований в клиентском сегменте;
- 6) построение более доверительных отношений с клиентурой, формирование клубности:
 - возможность психологического поощрения клиента,
 - возможность персонального обращения к клиенту с учетом его индивидуальных предпочтений,
 - возможность материального поощрения клиента в зависимости от его активности.

Все программы лояльности, независимо от их массовости или элитарности, имеют в конечном итоге одну стратегию: они направлены на уровень взаимодействия, способствующий «привязке» клиента к бренду/компании, резуль-

татом чего (стратегическая перспектива) является увеличение объема продаж.

Интерес к программам лояльности украинского бизнеса обусловлен прежде всего тенденциями развития экономики, бизнес-среды. В банковской сфере эти тенденции наиболее очевидны.

Глобализационные процессы. Приход значительного количества зарубежных банков на рынок Украины означает появление новых технологий, культуры и традиций ведения бизнеса.

Увеличение конкуренции на местных ранках, а также увеличение конкуренции на глобальном уровне, учитывая приход в Украину мировых финансовых брендов.

Рост финансовой грамотности клиентуры — развитие информационных технологий и личный опыт позволяют клиенту гораздо лучше ориентироваться в услугах финансовых учреждений.

Большее расслоение сегментов потребителей. Для увеличения продаж, поддержки лояльности клиента необходим более четко разграниченный подход к каждой группе клиентов. Возникает необходимость индивидуально работать с клиентом и адаптировать каждый финансовый инструмент к требованиям сегмента.

Перечисленные тенденции заставляют финансовые учреждения вести борьбу прежде всего за сформированный круг потребителей — клиентов, т. е. за клиентский сегмент, который уже имеет опыт общения с данным учреждением, понимает и, главное, принимает внутренние принципы, традиции и культуру его работы.

Учреждению понятны основания для разработки и внедрения программы лояльности¹⁴⁰:

- 1) постоянные потребители приносят более высокую прибыль и менее чувствительны к изменениям цен;
- 2) сумма вложений в удержание постоянного клиента приносит значительно больший доход, чем аналогичная сумма, потраченная на привлечение нового клиента;
- 3) просто хорошего предложения недостаточно для удержания клиентов на рынке постоянно усиливающейся конкуренции.

Эти тезисы подтверждает мировая практика и проводимые исследования.

Программы лояльности приводят к уменьшению текучести покупателей на 30 % и увеличению оборотов на 10 %, а удержание 5 % от общего количества покупателей приводит к 28–85 %-ному увеличению получаемой от них прибыли¹⁴¹.

Расходы торговой компании на завоевание новых клиентов в 11 раз превышают расходы на укрепление уже существующей клиентской базы¹⁴².

Только 5 % от всех недовольных клиентов обращаются с жалобами. Остальные 95 % потребителей просто идут искать нужные товары и услуги в другом месте.

Постоянные клиенты тратят на покупки 20–40 % больше, чем обычные. Лояльные потребители покупают не только существующие товары и услуги, но и новые продукты, предлагаемые компанией¹⁴³.

Более 70 % потребителей отмечают, что оказываемое им компанией уважение — один из ключевых параметров при выборе поставщика товаров или услуг¹⁴⁴.

Специалисты определяют три основных поколения программ лояльности¹⁴⁵.

1. Дисконтные программы.

Наиболее распространенный тип программы на пространстве СНГ. Клиент получает сугубо материальную выгоду — сэкономленные средства в виде скидок. Основной вид реализации программ — предоставление дисконтных карт либо купонов, дающих право на разовую скидку. Сложность подобной системы заключается в массовости подобных программ на рынке и как следствие — в увеличении количества самих дисконтных карт.

В США уровень предложения достиг такого объема, что развивается научное направление «wallet merchandising» — наука о том, как завоевать самое видимое место в бумажнике потребителя, чтобы стимулировать клиента пользоваться определенной группой дисконтных карт. Учитывая, что в бумажнике обычного клиента нельзя разместить более 10–12 пластиковых карт, для рынка с развитым предложением такое научное направление актуально.

Кроме того, подобные программы имеют ряд недостатков для учреждения, развивающего направление различных дисконтов: постоянные скидки провоцируют «ценовые войны» и, что хуже, клиент перестает ценить предоставляемую услугу.

Ситуацию объективнее всего характеризуют американские исследователи последствий «войн скидок»¹⁴⁶. Регулярные скидки снизили рентабельность универмагов и ослабили доверие потребителей к предлагаемым ценам. Скидки снижают ощущаемое потребителем качество товара. На короткое время вам становится лучше, но затем требуется очередная волна скидок.

Очевиден вывод, что если потребитель начинает испытывать недоверие к ценовым показателям, то лояльности ни по отношению к продаваемому бренду, ни к учреждению не будет.

2. Программы розыгрыша призов.

В данном случае присутствует материальная выгода, но в большей степени — эмоциональная составляющая. Общая логика программ — получение приза в результате «счастливого случая».

Эффективность программ недостаточно высока: механизм определения победителя не всегда понятен и прозрачен для клиента, а это, в свою очередь, может даже увеличить пассивность участников программы.

3. Бонусная программа.

Очень часто в специализированной литературе такую группу программ лояльности называют маркетинговыми инструментами третьего поколения. В настоящий момент эти программы массово распространены в США и Западной Европе.

На украинском рынке ныне бурно развиваются программы, основанные на дисконте. Следует ожидать, что, преодолев этапы ценовых войн и «слепых скидок», рынок в обозримом будущем перейдет к активному использованию бонусных программ лояльности.

Очевидно, что все программы лояльности, направленные на обслуживание клиентуры сегмента private banking, в стратегическом плане имеют схожие цели. Но в данном случае сама клиентура определяет и создает требования к уровню обслуживания и к программе лояльности, которые необходимо учитывать в работе банковского учреждения¹⁴⁷.

- индивидуальный, персональный подход;
- эксклюзивные условия;
- ограничение числа участников в программе (создание своеобразного элитарного клуба, исходя из степени соответствия принадлежности к сегменту состоятельной клиентуры);
- эмоциональная вовлеченность, возможность быть услышанным;
- отсутствие необходимости каждый раз при возникновении потребности в услуге или товаре проходить все ступени допуска к пользованию услугой.

Философия программ лояльности бизнеса private banking в том, что клиенту продают не только банковские услуги, но и решения его проблем, сопряженных как с личными и семейными финансами, так и с атрибутикой крупного частного капитала — услугами класса lifestyle. Развиваться данное направление может только на принципах индивидуальности. Подобные услуги затрагивают личностные предпочтения клиента, которые невозможно учесть и реализовать в рамках массовой программы лояльности банка. Это знак большего доверия к банку и менеджеру.

Очень точно данные подходы охарактеризовал Александр Тютюнник: «Почему практически по всему миру существуют малые и средние банки? В США из 8 тыс. банков 7,5 тыс. являются малыми и средними. Крупнейшие транснациональные банки-гиганты так и не смогли существенно уменьшить их влияние. Возникает вопрос: как это может быть, ведь банковский бизнес сегодня крайне технологичен и бренды крупнейших банков раскручены и известны, их финансовая мощь и активы сопоставимы с ВВП небольшой развитой страны?»

Ответ прост: конвейер не приятен никому, люди жаждут общения, хотят видеть заинтересованность по отношению к себе и увидеть того же человека на том же месте и через год. Человеку нравится, когда возникающие трудности преодолеваются совместно и он всегда в курсе, что происходит и кто и как решает его проблемы»¹⁴⁸.

Услуги и товары класса lifestyle не возможно массово рекламировать на ТВ, в прессе и т. д. Их предложение возможно, во-первых, узкому кругу лиц, во-вторых, исключитель-

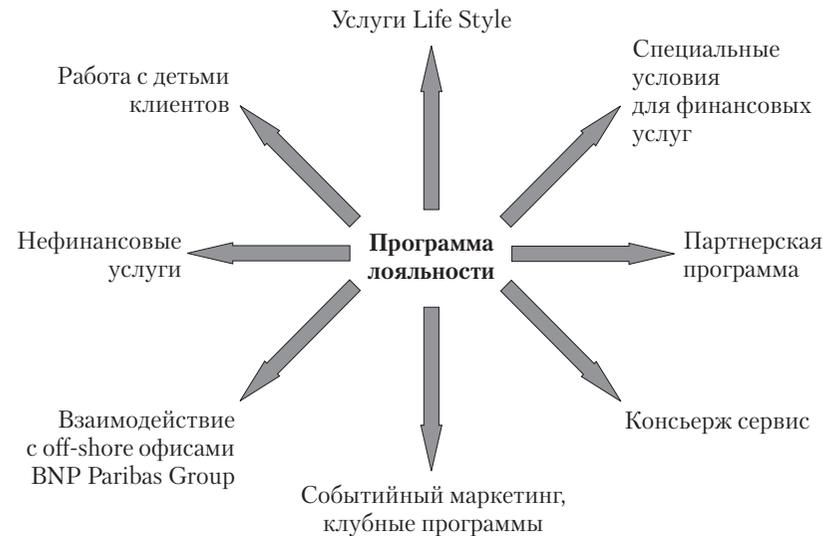


Рисунок 3.2 Программа лояльности бизнеса private banking

но через принимаемые этим сегментом клиентуры источники информации.

Как правило, украинские банки по такой логике формируют самостоятельные информационные каналы. Это могут быть информационно-аналитические дайджесты, как это делает УкрСиббанк BNP Paribas Group, либо рекламно-информационные дорогие журналы, как поступает ряд банков. Подход здесь может быть двояким: или яркая реклама с информацией об основном наборе услуг в виде добротного издания, сопоставимого с лучшими глянцевыми журналами, или сжатая подборка деловой информации вкупе с информацией об услугах lifestyle. Доставка осуществляется любым удобным для клиента и банка каналом: электронная почта, через офисы по обслуживанию состоятельной клиентуры, обычной почтой.

Кроме того, в данной программе лояльности важен «устный маркетинг». Чтобы программа лояльности и, как следствие, сам бизнес пользовались доверием, уважением и популярностью, необходимо, чтобы рекомендации бизнесу давали сами клиенты. Рекомендация клиента — лучшая рекоменда-

ция и бесценный канал привлечения клиентов этой группы. К тому же подобную рекомендацию потенциальный клиент сможет расценивать как оценку независимого эксперта, которому, конечно же, доверяют больше, чем профессиональным сотрудникам банка, рекомендующим партнеров по программе лояльности и продающим их услуги.

Работа с клиентами, обладающими крупным частным капиталом (семейным капиталом клиентуры), требует такого построения, чтобы сам клиент рассматривал свое участие в бизнесе как нечто ценное для себя лично и для своей семьи. При этом для бизнеса private banking такая «ценность» не обязательно должна означать только дополнительные призы или скидки, а прежде всего исключительный и профессиональный сервис. Уровень сервиса, более высокий, чем у конкурентов, может стать главной ценностью для такого клиента.

Важный принцип, который необходимо учитывать подразделениям бизнеса private banking, выстраивающим собственную программу лояльности, — это то, что состоятельный клиент всегда должен обладать возможностью выбора. Программа лояльности даже в классе сервиса lifestyle должна быть по возможности максимально универсальной, т. е. предлагать несколько брендов одного товара или несколько компаний, предоставляющих один тип услуг.

Исходя из этого, при построении услуг класса консъерж-сервис логичнее использовать принципы открытой архитектуры, т. е. группы компаний. Таким образом снижается риск зависимости от партнера, есть большая вероятность исполнения пожеланий клиента и конкуренция всегда означает выигрыш наиболее адекватного предложения (цена, время исполнения, качество услуги). Другой вариант более дорогой, но также возможный — самостоятельное формирование в банке команды, которая не только выступит организатором программы лояльности, но и будет развивать подобные услуги за счет ресурсов банка (создание внутри банка команды по работе в рамках консъерж-сервиса и пр.). Как показывает украинская практика, это также достаточно эффективно.

Естественно, банк должен выработать ряд принципов по отношению к партнерам, участвующим в программе лояльности. Один из вариантов построения программы лояльности —

заключение соглашений с международными компаниями, профессиональная деятельность которых направлена именно на предоставление услуг lifestyle. Классический пример — частный английский клуб «Quintessentially C.I.S. Limited»¹⁴⁹.

Существует стереотип, опасный для менеджеров, выстраивающих персональную работу с клиентом, с крупным частным капиталом: большие деньги дают свободу во всем. С точки зрения вовлеченности клиента в бизнес это неверно: у клиента сегмента private banking обычно очень четкий и жесткий график работы, круг обязательств, от которых отойти невозможно. Но с точки зрения свободы выбора клиента тезис правильный — такой клиент менее ограничен в своих возможностях. При использовании принципа однотипности или, что хуже, принудительности, отношение клиента всегда будет резко отрицательным. Избежать всего этого можно, только применяя индивидуальный подход или максимальную универсализацию программ лояльности.

Любая программа лояльности, в том числе созданная для работы с крупным частным капиталом, не является панацеей и не в силах устранить все недостатки, возникающие при обслуживании клиента (плохой сервис, неконкурентные тарифные ставки и др.). Программа лояльности — это средство удерживать и создать постоянный клиентский сегмент бизнеса, а не средство привлечь новых клиентов.

Очень важно понимать последний тезис. Только от объема финансового предложения, профессионализма персонального банкира клиента зависит решение клиента о начале работы с банком.

Программа лояльности в бизнесе private banking не может существовать и приносить прибыль сама по себе. Прежде всего, это инструмент, нацеленный на развитие основного направления бизнеса, на увеличение вовлеченности клиентов в этот бизнес, на создание комплексной удовлетворенности клиента работой с персональным банкиром и банком.

Вместе с тем программа лояльности позволяет персональным банкирам подразделений private Banking¹⁵⁰:

1) поддерживать регулярный контакт: индивидуальная работа позволяет собирать разностороннюю и более точную информацию о клиентах, что обуславливает более професси-

ональное обслуживание и обширный спектр предоставляемых клиенту услуг; позволяет сугубо деловые отношения с клиентом перевести в личные и более доверительные;

2) увеличивает «срок жизни» клиента: клиент привыкает к наиболее лояльному по отношению к нему и членам его семьи банку, принимает правила игры данного банка, помогает сформировать привычки и стереотипы, которые позволяют строить работу и отношения с клиентом на длительную перспективу;

3) существенно уменьшает затраты на маркетинг: сформированная CRM база позволяет не проводить дорогостоящие акции, а направить усилия на дополнительный сервис и развитие самой программы лояльности;

4) способствует росту потребления финансовых инструментов клиентами;

5) совершенствовать существующие и разрабатывать новые финансовые инструменты и услуги, способствует избавлению от расходов и процессов, не имеющих ценности для клиента, влияя таким образом на эффективность и конкурентоспособность бизнеса;

6) создает барьер для конкурентов за счет удержания стабильной базы клиентов (это, в свою очередь, и залог удержания персонала).

Глобальная цель для бизнеса private Banking — сформировать как можно большее количество клиентов-партнеров¹⁵¹. По аналогии с рассмотренными в главе «Продуктовый ряд украинских банков» стадии лояльности зависят от готовности банка предложить то или иное решение (стратегию взаимодействия с клиентом) в рамках бизнеса¹⁵².

Таким образом, клиент проходит три стадии лояльности, приведенные на рис.3.3.

1. Удовлетворенность: клиент доволен, но еще не лоялен (идет сравнение с конкурентами, клиент максимально чувствителен к положительному и отрицательному опыту). На данной стадии необходимо повышенное индивидуальное внимание и стремление быть лучше конкурентов.

2. Преданность: клиент доволен и в любой ситуации рассматривает ваш банк как основного партнера, даже если конкуренты способны предложить лучшие условия. На данной

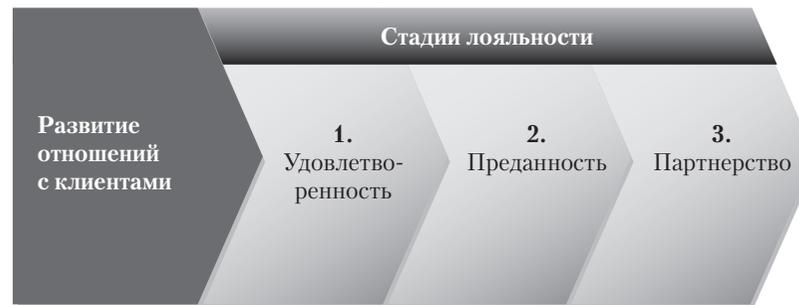


Рисунок 3.3 Стадии клиентской лояльности

стадии необходимо понимать и отслеживать моменты, почему клиент стал преданным банку, и усиливать в работе именно эти характеристики.

3. Партнерство: клиент становится единомышленником банка, появляются личные дружеские отношения. Клиент дает рекомендации, предложения по усовершенствованию, делится информацией о конкурентах. На данной стадии необходимо уметь услышать клиента, поощрять его вклад в организацию бизнеса, сформировать настоящее партнерство.

Проведенный анализ подчеркивает полезность создания программы лояльности для подразделений бизнеса private banking, но только на принципах четко разработанной стратегии, понимания нужд клиентуры и достижения поставленных целей банка — развитие бизнеса, эффективность и доходность.

3.3.1. Предложения украинских банков

Что в настоящий момент могут предложить украинские банки? Как правило, первые шаги по созданию программ лояльности связаны с банковскими платежными картами. Логика проста: статусная карточка (Gold, Platinum) должна предоставлять ряд возможностей, подчеркивающих статус клиента. Самое простое — это скидки в торгово-сервисной сети терминалов банка. Долгое время в банковской системе Украины одним из важнейших моментов, определяющих статус клиента, считался статус карточки, используемой клиентом.

Все остальные шаги по формированию и развитию программ лояльности так или иначе происходят от платежных карт высокого статуса (кроме предложений самих платежных компаний American Express, VISA International, MasterCard International, украинские банки разработали и предложили свои программы).

Простым, но характерным примером может служить сравнительная характеристика предложений клиентуре, приобретающей карточку высшего статуса системы VISA International – VISA Infinity, в двух банках-конкурентах.

Как видим, банки предлагают значительные пакеты дополнительных услуг и сервиса для клиентов-владельцев платежных карт высокого статуса.

Необходимое условие поддержания постоянного уровня общения с клиентским сегментом – формирование «клуба клиентов private banking» или, что проще, формирование специализированной программы взаимодействия с клиентами, профилированной исключительно на один выделенный сегмент. Это очень важно, т. к. обычно клиенты бизнеса не стремятся афишировать свои отношения с тем или иным банком.

Именно подобные мероприятия позволяют сформировать индивидуальные и партнерские взаимоотношения с клиентом и его семьей. Очевидно, что для клиентов данного бизнеса все должно быть в высшей мере продумано и тактично. Кроме того, только на подобных мероприятиях появляется возможность привлечь клиентуру за счет кросс-рекомендаций (у существующих клиентов базы формируется мнение о банке, его имидж).

Мероприятия должны быть прежде всего интересны клиентуре и, что немаловажно, достаточно закрыты, чтобы не доставлять приглашенным лишнего беспокойства. Хорошие примеры подобных клубных мероприятий:

- закрытые презентации, мастер-классы знаменитых специалистов по финансовым вопросам и вопросам нефинансового сервиса, интересующим клиентуру;

- театральные представления, закрытые показы мод, закрытые экскурсии по музеям и иные мероприятия, организованные исключительно для клиентов и членов их семей;

Сравнительная характеристика предложений

ПриватБанк ¹⁵³	УкрСиббанк BNP Paribas Group
Страховка от несчастных случаев за рубежом 75 000 долларов США	Страховка от несчастных случаев за рубежом 75 000 долларов США
Страховка VISA 1 000 000 долларов США	Страховка VISA 1 000 000 долларов США
Страховка от финансового мошенничества	Оперативное сопровождение разбирательств случаев мошенничества юридическим департаментом банка
Система скидок в сети терминалов банка (от 15 до 25 %)	Система скидок в программе привилегий партнеров бизнеса private banking (от 15 до 35 %)
Комплект международных дисконтных карт (ETN, IPA, Priority Pass)	Комплект международных дисконтных карт (IPA, Priority Pass, Sixt)
Украинская дисконтная карта Genesis System, «Мировая карта», Rigel Platinum, Monpel'e	Украинская дисконтная карта «Мировая карта»
Сервис security (сопровождение службой безопасности)	On-line мониторинг транзакций клиентуры, выделенные каналы связи для сегмента private banking
Gsm-banking, mobile banking	Gsm-banking, mobile banking
Бесплатное срочное пополнение (в течении 1 часа)	Срочное пополнение карты
Бланковая кредитная линия	Бланковая кредитная линия
Любое количество карт VISA Plus (пополнение со счета «Инфинит» по звонку менеджера – 15 минут) 2 карты любого статуса	Бесплатный выпуск четырех дополнительных карт любого статуса

Продолжение таблицы 3.1

ПриватБанк ¹⁵³	УкрСиббанк BNP Paribas Group
Международная система дискаунта	Международная система дискаунта
Консьерж-служба ПриватБанка	Консьерж-сервис УкрСиббанк BNP Paribas Group
International SOS	International SOS
Возможность звонка председателю правления банка	Возможность встречи с председателем правления при рассмотрении финансовых вопросов
Ежегодный прием у председателя правления	Участие в закрытых клубных мероприятиях бизнеса private banking
Возможность воспользоваться служебным автомобилем банка три раза в год в любом областном центре Украины	Возможность использовать помещения центров бизнеса private banking для проведения переговоров

— закрытые презентации предметов роскоши, нетрадиционных инвестиций.

Одно из активно развивающихся направлений — консьерж-сервис. Как правило, функции данного сервиса такие:

- покупка и доставка билетов (все виды транспорта);
- покупка и доставка билетов на культурные мероприятия в Украине и за рубежом;
- формирование туристических туров для клиента и его семьи;
- бронирование и заказ стола в ресторане, доставка букетов.

Подобного класса услуг может быть много, вопрос только в их востребованности и возможности партнеров их предоставлять.

Партнерская программа, за счет которой формируется программа привилегий клиентуры, направлена на реализацию услуг класса lifestyle, а также на комплекса услуг, связанных с нетрадиционными видами инвестиций и др.

К услугам и товарам класса lifestyle относят предметы роскоши, приобретение яхт, летательных аппаратов (частные самолеты), дорогие автомобили, дорогие отели и престижные рестораны, статусные закрытые клубы, VIP-обслуживание в аэропортах.

Клиентам могут быть предложены варианты нетрадиционных инвестиций¹⁵⁴:

- коллекционирование предметов искусства и антиквариата;
- создание коллекции вин;
- формирование коллекций драгоценных монет или старинных книг;
- заказ индивидуальных ювелирных украшений признанных мастеров.

Одно из перспективных направлений, которое начинает формироваться в самостоятельную услугу в рамках программы нефинансовых услуг клиентуре, — услуги в сфере недвижимости.

В настоящий момент это только профессиональное сопровождение сделки (например, кредитная операция со стороны банка) и подбор недвижимости для клиента со стороны партнера. Но реальной перспективой видится европейская составляющая операции — покупка недвижимости с точки зрения инвестиций, когда учитываются моменты диверсификации рисков для клиента, вопросы налогообложения, управления инвестициями.

Единственный сложный и глобальный вопрос по всем пунктам нефинансового сервиса — украинское законодательство. Некоторые услуги еще не урегулированы (например, законы в стадии анализа и создания), некоторые не прописаны четко. Решение может быть только одно — работа с партнерами, заслужившими свое имя и репутацию в Украине.

Банк должен понимать, что, рекомендуя услуги того или иного партнера по программе лояльности и привилегий, он принимает на себя часть рисков того, что клиент останется неудовлетворен. Поэтому подбор партнеров должен быть очень тщательным.

Кроме того, банки, которые, как УкрСиббанк BNP Paribas Group, входят в международную банковскую группу, пред-



Рисунок 3.4 Пример позиционирования консьерж-сервиса

ставленную в 88 странах, способны предложить решение на международных рынках за счет взаимодействия с другими офисами бизнеса private banking банковской группы. Эти моменты были изложены при рассмотрении возможностей зарубежных банков.

3.4. Юридические услуги

Несмотря на то, что у каждого состоятельного клиента есть собственный юрист, а часто и целая группа юристов, обслуживающих корпоративные и личные финансовые потоки клиента и его семьи, юридические консультации все так же востребованы.

Дело в том, что банк может предложить опытного юриста, специалиста в вопросах, не настолько очевидных для общекорпоративного юриста. Например, российские банки уже предоставляют юридические услуги, которые включают в перечень типовых услуг бизнеса private banking:

- создание персональных инвестиционных структур за границей;
- юридическое сопровождение покупки недвижимости в стране и за рубежом;
- семейное право, составление брачных договоров;
- налоговое консультирование, помощь в декларировании дохода;
- финансовое планирование.

Если для классических зарубежных банков private bank — это одна из составляющих их продуктового предложения, то для украинских банков на данный момент это хорошая перспектива и не более.

В Европе давно урегулированы и уже десятилетиями, а то и столетиями используются практически без изменений ряд законов, норм и правил. Украина — государство по историческим временным меркам крайне молодое, являющееся частью классического развивающегося рынка, с динамичными и стремительными изменениями в политической и экономической жизни, поэтому здесь такие подходы пока не возможны.

Исходя из этого, клиент хочет видеть следующее:

- 1) профессиональное решение, которое будет иметь окон-

чательную силу (не будет подлежать различным трактовкам в различных государственных ведомствах);

2) сохранение конфиденциальности, уголовное преследование лиц, допустивших разглашение информации.

В то же время банки вполне могут консультировать клиента на уровне международного права, налогового регулирования во взаимоотношениях стран.

Большой плюс банковских юристов в том, что, кроме высокого профессионализма в своей области, они владеют доскональным пониманием финансовых аспектов той или иной банковской операции. Поэтому в сотрудничестве банковские юристы и привлеченный партнер — юридическая компания, специализирующаяся, например, на решении задач по наследному праву, способны разрешить не одну сложнейшую ситуацию. Это очень серьезная перспектива развития бизнеса private banking на нескольких ближайших лет.

3.5. Трастово-фидуциарные услуги

Группа услуг, являющихся нетрадиционным направлением и предложением для украинского Private banking. Сегодня в среде украинских владельцев крупного частного капитала траст как инструмент доверительных имущественных отношений котируется очень низко. Сказывается и недостаток опыта в использовании данного инструмента, и ряд нелицеприятных историй с трастами в украинской экономике 1990-х годов. Как ни странно, но для большинства украинских граждан термин «траст» пока прочно ассоциируется с обманом. Увы, не исключение и те клиенты, работе с которыми посвящена данная книга.

Между тем в Европе и в странах развитых экономик это один из основных, давно снискавших уважение инструментов бизнеса Private Banking. В России данный бизнес-инструмент стал пользоваться активным спросом после нескольких шумных бракоразводных процессов известных состоятельных лиц.

Прецедент, когда со стороны одного из супругов было выставлено требование о выплате 9 млрд долларов в рамках раздела бизнеса супруга, показал, что в настоящий момент сле-



Рисунок 3.5 Потенциальные угрозы для активов клиента

дует опасаться не только рейдерских атак, конфискации и замораживания активов, но и продумывать варианты защиты от бывшего (бывшей) супруга¹⁵⁵.

В Украине видимых прецедентов пока не отмечено, поэтому нет того спроса на услуги семейного права и защиты капитала клиента, как это случилось в России.

Потенциальные угрозы, которые необходимо учитывать владельцу крупного частного капитала, можно представить графически (рис. 3.5).

Кратко рассмотрим возможности использования финансовых инструментов, направленных на защиту активов в их классическом виде. Следует отметить, что данный комплекс услуг также перспективен в развитии направления private banking в Украине.

3.5.1. Траст

Истории трастов более 800 лет, и отсчет она ведет со времен Крестовых походов. Уходя в поход, рыцарь оставлял свое имущество доверенному лицу, которое записывало имущество на свое имя, но владело им в пользу семьи рыцаря и его наследников.

Концепция траста (доверительной собственности) происходит из системы общего (англо-американского) права. Суть ее в том, что некое лицо передает имущество другому лицу с тем, чтобы последнее управляло этим имуществом в интересах назначенного учредителем третьего лица или группы лиц.



Рисунок 3.6 Передача активов в траст

Лицо, передающее имущество в траст, называется учредителем траста (settlor); лицо, принимающее его в управление, — управляющим траста (trustee); лицо (или группа лиц), в чьих интересах обязуется действовать управляющий, — бенефициарами (beneficiaries), или выгодоприобретателями.

Трастовым управляющим (trustee) выступает, как правило, частная трастовая компания, специально созданная для управления этим трастом в стране создания траста, либо профессиональная трастовая компания, которой доверяет клиент.

При этом могут быть поставлены дополнительные условия по формам и методам контроля за деятельностью доверительного управляющего, формам получаемого вознаграждения, срокам существования траста и т. д. Достаточно часто клиент, желая выступить меценатом или просто направить средства на ту или иную цель, не уверен в их конечном целевом использовании. Для этого формируется траст, где вместо конкретных бенефициаров может быть заявлена просто

некая цель. Такая ситуация характерна для благотворительных трастов.

Например, траст может быть создан в пользу еще не рожденного ребенка. Попечителем является лицо, обладающее в том числе правом ограничивать основные полномочия доверенного лица (например, введение новых выгодоприобретателей) таким образом, чтобы они осуществлялись только с согласия лиц, определенных условиями устава траста. В некоторых странах учредитель не может выступать в качестве доверительного управляющего или быть выгодоприобретателем.

Структура траста предполагает (в его классической модели), что ни учредитель, ни бенефициарный владелец юридически не могут распоряжаться находящимся в трасте имуществом, соответственно, имущество защищено от любых возникающих у того или другого проблем.

Учредитель траста указывает только то, что именно управляющий имеет право делать с данным имуществом.

Траст можно признать ничтожным, если доказать недобросовестный умысел при его создании (например, должник, которому грозит банкротство, передает в траст все свое имущество, чтобы обмануть кредиторов), однако данного риска можно избежать при правильном планировании создания траста.

Основные преимущества траста иложены ниже.

1. При корректном, заблаговременном планировании траст способен защитить переданное имущество от обращения гражданско-правового или уголовно-исполнительного взыскания.

2. Траст позволяет решить задачу создания легальной схемы контроля над активами с максимальным сохранением принципов конфиденциальности для клиента.

3. Активы траста во многих центрах освобождены от уплаты местных налогов.

4. Активы передаются под профессиональное управление, что может повысить эффективность их использования.

5. Траст обеспечивает больше гибкости и конфиденциальности, чем завещание, позволяет сохранить контроль над активами и уверенность в наследовании их указанными лицами в случае смерти или недееспособности учредителя траста.

В наших реалиях можно отметить, что имущество (или активы), переданные в трастовое управление, защищены от:

1) раздела при разводе (активы больше не принадлежат супругу (супруге), они принадлежат трасту);

2) раздела между наследниками в случае смерти его изначального хозяина (активы не принадлежали ему на момент его смерти, они находились в трастовом управлении, а действительность траста не зависит от того, жив его учредитель или нет);

3) обращения взыскания по гражданскому иску (активы больше не принадлежат ответчику, они принадлежат трасту);

4) налогообложения изначального хозяина активов (с того момента, как они переданы в траст, налог на доходы от данных активов обязан платить управляющий трастом, бенефициар платит налог только с того, что траст распределяет в его пользу).

Рядом с очевидными плюсами, которые дает траст, существует немаловажный минус — стереотипы клиентуры. Клиенту, заработавшему собственный капитал в Украине, сложно передать его в управление даже с абсолютно четкими инструкциями и понимать, что данный капитал принадлежит не ему, но трасту. Перешагнуть такой барьер удастся далеко не каждому клиенту.

3.5.2. Частный фонд (foundation)

Решение в данной ситуации — частный, или семейный фонд (англ. foundation), представляющий своего рода реализацию идеи траста в рамках системы континентального права (романо-германская правовая система).

В этой правовой системе судья не творит прецедентов, а закон основывается на уважении права частной собственности, поэтому риски, присущие трасту общего права, заранее исключаются.

Фонд представляет собой совокупность некоторых активов, управляемых в пользу выгодоприобретателей (бенефициаров).

Однако, в отличие от траста, такой фонд является независимым юридическим лицом, управляемым советом фонда.

Органы управления фонда (foundation):

Учредитель. При образовании фонда информация об учредителе сохраняется у регистрирующего фонд доверенного лица с максимальной конфиденциальностью. Полномочия учредителя по управлению фондом могут быть достаточно широкими.

Совет фонда. Совет фонда может иметь самые разные полномочия. Обычно его роль сводится к оперативному управлению имуществом фонда, распределению его между бенефициарами и выполнением иных поручений учредителя.

Протектор, гарант, куратор. Должность протектора (гаранта, куратора) необязательна, ее наличие зависит исключительно от желания учредителя. Обычно на эту должность назначается лицо, пользующееся доверием учредителя, поскольку, если этот пост учреждается, он становится достаточно важной фигурой в принятии решений фондом.

Бенефициарами (выгодоприобретателями) фонда могут выступать как сам учредитель, так и любое физическое или юридическое лицо, указанное учредителем. Право учредителя на выбор бенефициаров не ограничивается ни количеством, ни по кругу лиц.

Основные преимущества использования фонда (foundation):

1. Сохранение активов. Одним из главных положительных моментов фонда является то, что имущество, однажды переданное в фонд, не подлежит изъятию ни кредиторами учредителя, ни бенефициарами, ни государственными или судебными органами других государств. Учредитель при этом может сохранить за собой право вернуть свои вклады. Фонд позволяет реализовать две основные задачи: предотвратить раздел семейного имущества (что может случиться по самым разным причинам) или выделить часть семейных активов, специально предназначенную для определенной цели (например, регулярная выплата содержания детям, оплата образования и т. д.). При этом доверенные лица родителей (ближайшие друзья, коллеги) могут без особых усилий выполнять контрольные функции — следить за порядком расходования средств фонда в качестве членов совета фонда или протекторов (кураторов, гарантов) фонда.

2. Корректное правопреемство. Все большее число европейцев пользуются структурой фонда для корректного проведения процедуры вступления в наследство. Механизм деятельности фонда позволяет не только надежно установить порядок наследования, наследников и заранее оговорить прочие детали, но и учредить специальные контрольные механизмы для эффективного правопреемства. Многие страны с агрессивной налоговой политикой устанавливают высокие ставки налогов на дарение и наследование. При использовании фонда налог в стране регистрации намного ниже или вообще отсутствует, что дает заметные дополнительные преимущества.

3. Извлечение дохода от имущества фонда. Одним из наиболее перспективных свойств фонда является возможность использовать его для извлечения дохода от имущества фонда, что, как правило, не считается коммерческой деятельностью. Нет никаких ограничений на характер имущества в собственности фонда: это могут быть акции компаний, любые другие ценные бумаги, недвижимость, банковские депозиты и счета, все формы интеллектуальной собственности и любое другое имущество.

Конечно, кроме описанных преимуществ двух инструментов, существуют сотни тонкостей и сложностей, связанных с выбором юрисдикции траста, формированием прозрачной финансовой структуры в соответствии с законодательством Украины, а также финансовая сторона оформления траста или фонда.

Но вместе с тем следует еще раз повторить, что существующий стереотип, будто планирование защиты активов — удел олигархов, уже не отвечает реалиям экономической жизни Украины. Об этом стоит подумать каждому владельцу крупного капитала, который из-за своего бизнеса, инвестиций или иной деятельности может быть втянут в судебное разбирательство. Такое внимание могут привлекать успешные врачи, юристы, крупные застройщики, владельцы компаний, менеджеры среднего и высшего звена, т. е. основной состав сегмента бизнеса *private banking*.

Специалисты российского *private banking* считают, что если стоимость активов клиента достигла цифры 500 тысяч

долларов, наступил тот поворотный момент, когда достоинства последовательного планирования защиты активов начинают перевешивать возможные риски и последующие затраты. Полагаю, что данные прогнозы и цифры вполне адекватны и для украинского состоятельного клиента.

3.5.2. Фидуциарные услуги

Под фидуциарной услугой, как правило, понимается совершение финансовой компанией или банковским учреждением финансовой операции в интересах клиента, за счет клиента, но от имени соответствующей компании или банка, т. е. анонимно в отношении реального владельца денежных средств.

Термин «фидуциарный» характеризует финансовые операции и схемы, реализуемые на основе швейцарского права.

Простейшие примеры:

1) ситуация, когда специалист по инвестированию в предметы искусства приобретает на аукционе от имени банка картину. Это происходит в том случае, когда клиент не желает, чтобы его имя стало известно участникам аукциона и его организаторам;

2) уполномоченные клиентом специалисты банка участвуют в собраниях акционеров, где клиент владеет частью акций;

3) размещение средств от имени банка или финансового учреждения, но за счет средств клиента.

Проблема заключается в сложности украинского законодательства. Одна из видимых проблем, которую предстоит решать в ближайшее время коммерческим банкам, — покупка/продажа фондов институтов совместного инвестирования в случае, когда клиент не желает раскрывать информацию о себе контрагенту банка (доверительное управление).

3.6. Услуги страхования

Возможные в Украине и в мире направления работы, где во взаимодействии с партнерами — страховыми компаниями банк может предложить клиенту и его семье практически полный пакет услуг:

- рисковое страхование недвижимости и автотранспорта;
- медицинское страхование;
- накопительные страховые и пенсионные программы;
- специальные программы страхования жизни (life insurance), программы страховой защиты заемщиков.

Основные принципы, которые использует бизнес private banking при формировании предложения клиенту в рамках программ страхования:

1) универсальность, что достигается использованием принципов открытой архитектуры и, как следствие, широким объемом предложения (работает группа партнеров);

2) надежность: партнерские соглашения заключаются с самыми надежными и состоявшимися страховыми компаниями (это могут быть как иностранные компании, широко известные во всем мире, так и украинские страховые компании с солидной репутацией);

3) оперативность: и банк, и страховая компания должны продумать для данного сегмента клиентуры соответствующую логику и стиль работы;

4) лучшее предложение: как правило, страховые компании имеют собственные программы лояльности для состоятельной клиентуре. Рекомендация клиента со стороны бизнеса private banking банка означает проверенного и состоятельного клиента, что позволяет его изначально ввести в группу привилегированных клиентов с соответствующими дисконтами и предложениями на обслуживание.

Глава 4

Продуктовый ряд западных банков

4.1. Работа зарубежных банков private bank (оншорное и оффшорное направления)

Для целостной картины необходима характеристика модели работы зарубежных банков и прежде всего банков оффшорного направления. Как уже сказано, эти банки всегда будут востребованы для сохранения и оперирования той частью капитала, которую клиент определяет для себя как некую «страховочную сумму» или капитал, требующий сохранения и консервативного оперирования им. С учетом этого, а также быстро изменяющейся картины присутствия западных банков в Украине выиграет та банковская структура, которая предложит клиенту комплексное решение, включающее предложения как на рынке Украины, так и в любой точке мира. Очевидно, что клиенту предпочтительнее будет предложение со стороны понятной и прозрачной структуры в Украине, с которой у него сложились отношения на протяжении десятка лет и которая рекомендует ему тот или иной офис бизнеса private banking в интересующей его стране. Так, BNP Paribas готов предложить вниманию клиентов 24 офиса бизнеса private banking во всех самых известных финансовых центрах мира, в том числе в странах, чье имя является своего рода верительной грамотой для клиента: Швейцария, Люксембург, Монако, Сингапур.

Классический private bank заинтересован в оказании услуг комплексного, глобального управления капиталом клиента. Разумеется, если банк заслужил доверие в глазах клиента, последний сам заинтересован в подобном управлении. Тем самым обеспечивается подход «глобальной картины», полного понимания ситуации с активами и пассивами клиента, что позволяет вырабатывать рекомендации в рамках финансового планирования и налогового консультирования.

Комплекс услуг, которые могут быть предоставлены, достаточно обширен. Он может приятно поразить клиента обстоятельностью и всесторонним подходом. Наряду с широким выбором активов безусловное преимущество классического оффшорного направления бизнеса private banking — свободный доступ к международным финансовым рынкам. Как правило, работа строится на принципах открытой архитектуры, т. е. вниманию клиента будут предложены инвестиции не только в фонды финансовой группы, обслуживающей клиента, но и в фонды, не связанные с финансовой группой. Высокопрофессиональный финансовый инжиниринг позволяет предлагать клиентуре проекты различного уровня сложности.

Основное предложение клиенту формируется по трем глобальным направлениям деятельности.

1. Финансово-инвестиционные услуги

1.1. Инвестиционные услуги:

- управление портфелем;
- управление рисками;
- консультации по фондам и хеджинговым фондам;
- альтернативное инвестирование;
- производные финансовые инструменты и структурные

продукты;

- фонды частного капитала;
- операции на фондовом рынке.

1.2. Кредит, финансирование и глобальные депозитарные услуги:

- инвестиционный кредит;
- финансирование бизнеса;
- финансирование при покупке яхт;
- финансирование частных самолетов;
- финансирование при покупке недвижимости;
- глобальные депозитарные услуги.

2. Услуги по структуризации состояния клиента:

— налоги и планирование передачи состояния (наследство);

- трасты и корпоративные услуги;
- консультации для корпораций;
- услуги по страхованию;
- планирование перемещения в другую страну.

3. Дополнительные услуги:

- консультации по предметам искусства;
- услуги по недвижимости;
- услуги страхования;
- филантропия.

Более полно спектр возможных услуг представлен на рис. 4.1.

Идеология работы и основные принципы взаимоотношений с клиентами классические — принцип индивидуального подхода. Клиент, начавший работу с банком, существует в атмосфере буржуазного финансового комфорта, создаваемого семейными банкирами — private banker.

Как правило, в крупных финансовых структурах, развивающих направление бизнеса private banking, с клиентурой из стран бывшего СССР работает департамент «рынков СНГ и стран Балтии», персональные банкиры которого в дополнение к исключительному профессионализму в области финансов для установления более доверительных отношений владеют русским языком (или группой языков бывших республик СССР), поэтому при необходимости переговоры могут быть проведены на этом языке.

Персональный банкир выясняет интересы и предпочтения клиента, изучает клиентские финансовые активы и на основании этого предлагает клиенту стратегию распределения активов и работы с ними.

Клиенту важно более точно охарактеризовать свое отношение к риску, целям по ожидаемой доходности, обсудить юридические и налоговые соображения. Все это будет учтено при выборе стратегии работы с личным капиталом клиента.

Каждый клиент должен быть готов к тому, что на начальном этапе формирования взаимоотношений с банком ему придется пройти серьезный анализ финансовых потоков в соответствии с международными требованиями контроля и борьбы с легализацией средств, имеющих незаконное происхождение.

Кроме различных видов мониторинга состояния инвестиционного портфеля клиента, клиент может выбрать и уровень участия в управлении портфелем.

Управление исполнением операций (режим «выполняй-

Продукты для клиентов западных Private Banking

Инвестиционные услуги

- Портфельное управление
- Консультационное управление
- Управление рисками
- Консультации по фондам и фондам хеджирования
- Альтернативные инвестиции
- Структурированные продукты
- Акции
- Торговля иностранной валютой
- Другие операции на рынках капиталов

Услуги по управлению состоянием

- Международное финансовое планирование
- Трастовые и корпоративные услуги
- Корпоративные консультационные услуги
- услуги по страхованию

Услуги по предоставлению консультаций по управлению состоянием

- Консультации по инвестированию в искусство
- Консультации по управлению имуществом
- Благотворительные услуги

Услуги по финансированию и ответственному хранению

- Инвестиционное финансирование
- Бизнес финансирование
- Финансирование судостроения
- Финансирование авиастроения
- Финансирование имущества
- Услуги по ответственному хранению

Рисунок 4.1 Банковские продукты и услуги для клиентов иностранных банков

те мои указания») характерно для клиентуры, готовой управлять своими активами лично. При таком режиме банк организывает для клиента прямой доступ к отделу трейдинга, а также принимает на себя все административные заботы об инвестиционном портфеле клиента (выполнение заказов, отчеты и пр.). В случае использования подобной стратегии, доход полностью зависит от действий клиента.

Консультационное управление (режим «управляйте вместе со мною») характерно для клиентуры, у которой есть время на управление своими активами. Банк в лице аналитиков отдела рекомендаций по покупкам инвестиционных позиций предоставляет анализ отрасли, инвестиций и списки ценных бумаг на торгах. Отдел консультирования проводит серьезный отбор лучших инвестиционных предложений, лучших инвестиционных возможностей и арбитражных стратегий. В данном режиме доход зависит от решений клиента, принятых им как самостоятельно, так и на основе консалтинга, предоставленного экспертами банка.

Управление портфелем (режим «управляйте вместо меня») характерно для клиентуры, которая не имеет времени на повседневную нагрузку по управлению своими активами. Банк предлагает широкий выбор договоров (мандатов), соответствующих любому профилю клиентов. Банк осуществляет постоянный контроль рисков, клиенту предоставляется детальная отчетность по состоянию активов и по принятым инвестиционным решениям. Кроме того, отделы по налогообложению и планированию состояния оказывают клиенту содействие и консультирование. В случае использования подобной стратегии клиент получает прогнозный доход, задекларированный банковскими экспертами.

При инвестировании крупных сумм (как правило, свыше 5 млн евро) банк по решению клиента может разработать индивидуальные договора и стратегию, учитывающие более индивидуальные требования клиента.

Таким образом, работа с капиталом каждого клиента проходит ряд необходимых стадий.

Анализ:

- определение намерений клиента;
- изучение активов и финансовый диагноз;
- разработка инвестиционного плана.

Финансовый менеджмент (управление):

- определение персональной финансовой стратегии;
- определение целей менеджмента;
- выбор метода менеджмента;
- консультирование по распределению активов.



Рисунок 4.2 Обслуживание крупного частного капитала (частные банковские операции)

Мониторинг (режим отчетности и взаимодействия):

- личный контакт с персональным банкиром, работающим с инвестиционным портфелем клиента;
- аналитическая информация о рынках, информация по всем изменениям клиентского портфеля;
- корректировка распределения активов в соответствии с изменениями конъюнктуры рынка либо намерений клиента;
- сегментированное предложение, позволяющее клиенту передать в управление банка все активы или только определенную часть;
- постоянный мониторинг рисков и показателей доходности.

Глобально структуру обслуживания крупного частного капитала (операции банка private bank) можно представить графически (рис. 4.2).

Чтобы более полно представить возможности, проанализируем каждое из направлений работы.

4.2. Финансово-инвестиционные услуги

Данное направление услуг — основа деятельности любого классического private bank. Клиенту может быть предложен большой выбор методов инвестирования от самых консервативных и традиционных для понимания украинской клиентуры, как, например, депозитный счет на определенный срок, до инвестиций в акции и облигации. Могут быть использованы хэджевые фонды с целью оптимизировать процентное соотношение рисков и доходности для клиента и др.

Ключевой момент — разработанная совместно с клиентом и его персональным банкиром стратегия инвестирования, в основе которой заложено отношение клиента к риску. Основываясь на этом решении, формируют инвестиционный портфель клиента.

Как уже сказано, положительной стороной банков, специализирующихся на обслуживании крупного частного капитала, является возможность использования к покупке/продаже финансовых инструментов открытого рынка на принципах открытой архитектуры. Этим достигается большая диверсификация портфеля клиента и, соответственно, снижаются риски клиента. Естественно, при этом предлагаются финансовые инструменты только компаний с превосходной репутацией на рынке.

Если обобщать, логика наполнения инвестиционного портфеля клиента с учетом его отношения к риску можно представить в виде графика (рис. 4.3).

Очевидно, что с повышением уровня риска растет и уровень дохода, и от данного соотношения зависит наполнение предлагаемого вниманию клиента инвестиционного решения.

В отличие от отечественных банков, инвестиционный портфель западных банков включает обширное предложение различных инструментов, в том числе

1) структурных продуктов, базирующихся на рынке FOREX;

2) других структур, базовыми составляющими которых будут

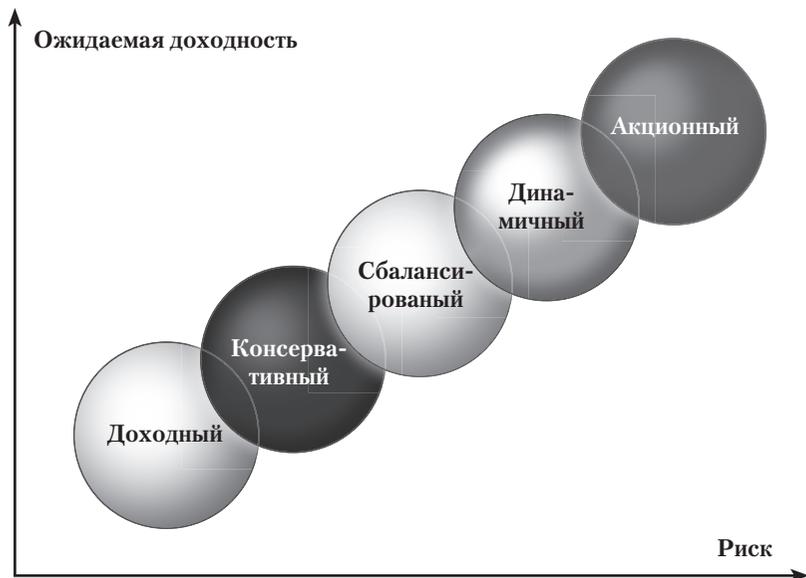


Рисунок 4.3 Отношение риска и доходности портфеля

- акции;
- облигации;
- индексы (индексные фонды);
- хеджевые фонды;
- паевые инвестиционные фонды;
- фонды, в основе которых заложены оценки сырьевого рынка (нефть, золото и т. п.).

Структурный продукт — это комплексный финансовый инструмент, специально сконфигурированный для конкретных инвестиционных целей. Такой инструмент является результатом финансового инжиниринга, обеспечивающего требуемое сочетание дохода и риска в одной «упаковке».

Структурный продукт предназначен для клиентов, предпочитающих иметь ограниченный и контролируемый уровень возможных потерь при заранее неограниченной прибыли от инвестиций. В условия финансового инструмента могут быть заложены как принципы гарантирования сохранности проинвестированного капитала, так и принципы гарантий доходности.

4.3. Услуги по структуризации состояния

Вопрос определения правильной, логически выстроенной структуры для инвестирования средств, сохранения активов и, как следствие, оптимальные решения по финансовому и налоговому планированию — наиболее ответственное решение любого инвестора.

Понимая все возможные сложности, специалисты private bank готовы предоставить самые обширные консультации по вопросам реструктуризации и перерегистрации компаний. В основу консультаций заложены предложения по целому набору финансово-инжиниринговых услуг:

- 1) экспертный анализ существующего состояния активов клиента, его потребностей и намерений;
- 2) консультации по вопросам формирования компаний:
 - консультация по юридическому статусу компании, подготовка соответствующего устава,
 - юридические основания для формирования компаний,
 - исполнение юридических и налоговых обязательств;
- 3) домисияция (предоставление юридического адреса и регистрации) компаний и их текущее обслуживание:
 - административное и юридическое управление;
 - бухгалтерский учет, хранение юридических документов, подготовка отчетности;
 - заполнение налоговой декларации;
 - осуществление необходимых согласно законодательству аудиторских проверок.

Данное направление обслуживания, как правило, логически дополняет услуги, связанные с финансовыми услугами клиенту. В банке существует группа подразделений, в состав которых включены специалисты по налогообложению и юридическим вопросам, использующие оффшорные структуры и трансграничные решения для оптимальной стратегии налогообложения: холдинговые компании, полисы по страхованию жизни, частные семейные фонды, частные инвестиционные компании, трасты.

Клиенту предлагаются варианты решений вопросов налогового планирования и управления состоянием частных

клиентов банка как в одной стране, так и на международном уровне, в том числе по вопросам наследования и получения наследства, передачи компаний, переезда.

Естественно, выработка стратегии и оптимальное решение возможны, только если специалисты банка владеют максимально полной картиной активов клиента. В таком случае принимаются в расчет законодательство стран, финансовые потоки и др. На основе финансового инжиниринга формируется оптимальное предложение клиенту.

Клиенту предлагаются консультации

- скоординированные: между специалистами по налогообложению и доверительному управлению, оншорными и оффшорными специалистами;

- объективные: используются наиболее конкурентно-способные решения, а также решения со стороны независимых компаний по доверительному управлению;

- последовательными: проверяют, что созданные структуры не потеряли эффективности по прошествии времени, а также следят за выполнением пожеланий клиентов.

Клиенту могут быть предложены варианты решений любых вопросов, связанных с развитием корпораций и семейного бизнеса:

- консультации по семейному бизнесу: развитие, продажа, слияние либо оптимизация контроля;

- семейное и корпоративное управление, планирование состояния и налогообложения, распределение активов и пассивов, анализ риска и определение целей клиента;

- корпоративное финансирование: предлагает бизнес-оценку и экспертное мнение, помощь при слиянии либо при приобретении бизнеса, финансовой реструктуризации, при осуществлении первичных капитальных операций и финансирование.

4.4. Вопросы доверительного управления

Профессиональная задача персонального банкира и обслуживающего private bank — максимальная защита, сохранность активов клиента, а также учет всех его пожеланий с точки зрения распоряжения указанным инвестиционным портфелем.

Один из возможных инструментов, сочетающий все эти задачи, — разработанный пакет предложений, учитывающий законодательство страны, финансовое направление и направление страхования.

Подобное предложение в виде полиса страхования жизни Lux International Profile с учетом условий страны проживания клиента предлагает Investlife Luxembourg — дочерняя компания банка BNP Paribas и французской страховой группы Cardif.

Преимущества, которые предоставляет данный полис страхования, заключаются в передаче активов клиента в режиме, спланированным им самим. В основе полиса — механизм накопления в пользу третьего лица. Условия полиса позволяют:

- назначить получателя страховой суммы на случай, если застрахованное лицо еще живо на момент истечения срока действия полиса;

- назначить получателя страховой суммы на случай смерти застрахованного лица до момента истечения срока действия полиса.

При этом управление капиталом клиента осуществляется в полном соответствии с определенными инвестиционными целями. Важно, что при этом капитал всегда остается доступным клиенту за счет возможности частичного или полного снятия вложенной суммы.

4.5. Дополнительные услуги

Услуга, в настоящий момент не в полной мере востребованная клиентурой в Украине, но распространенная в мировой практике, — управление благотворительностью. Она направлена на клиентуру, располагающую средствами, которые могут быть использованы на благотворительность.

Риски, которые существуют в данном направлении: контроль целевого использования и неразмывания средств, учет дополнительных налоговых обязательств; законность. Все эти риски принимает на себя банк, который помогает клиенту сориентироваться и выбрать оптимальные для целей клиента законные благотворительные организации.

Банк готов проконсультировать клиента по налоговым и юридическим последствиям участия в программах благотворительности.

Направление альтернативного инвестирования. Банк, используя профессионалов, готов организовать консультации по различным направлениям инвестирования в искусство как один из вариантов диверсификации портфеля клиента.

Услуги данного направления :

1) предоставление конфиденциальной помощи как покупателям, так и продавцам в поиске, выборе, проверке, оценке и приобретении предметов искусства (на аукционе от имени клиента с четкими инструкциями выступает специалист-профессионал в данной области искусств);

2) профессиональная помощь клиенту экспертов и искусствоведов по созданию и управлению коллекцией, кроме того, сопровождение специалистов при посещении наиболее известных и важных выставок, аукционов, специализированных мероприятий в мире искусства;

3) хранение, транспортировка, реставрация предмета искусства;

4) аналитическая поддержка клиента (специализированные обзоры, информация по арт-рынку, исторические и ценовые исследования);

5) страховые программы для предметов искусства и коллекций;

6) консалтинг по вопросам налогового и юридического планирования;

7) финансовое планирование (с точки зрения привлечения средств под залог предметов искусства);

8) организация музейного и выставочного депонирования коллекций клиентов, планирование подобных мероприятий.

Например, BNP Paribas Private Bank располагает широким кругом знаний и опыта в сфере картин, графики, набросков и скульптуры от эпохи Возрождения до современного искусства.

Преимущества работы на рынке art banking посредством решений, предлагаемых private bank, можно охарактеризовать как некий баланс эстетики и финансов. Графически их можно представить в виде диаграммы (рис. 4.4).

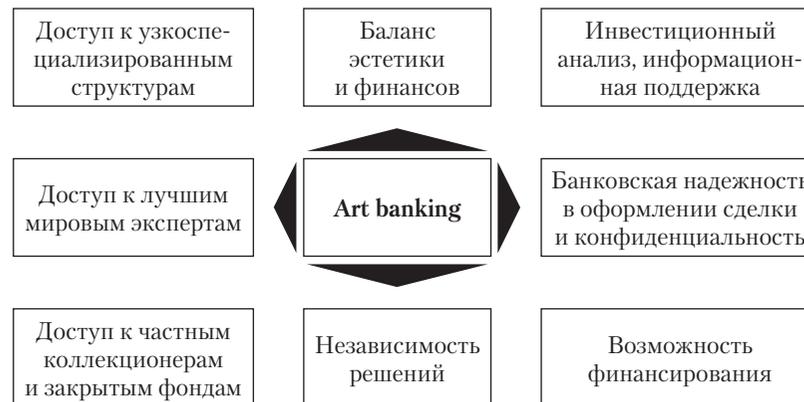


Рисунок 4.4 Преимущества работы на рынке art banking через private bank

Отдельно следует упомянуть консультации по недвижимости. Это один из вариантов инвестировать средства и возможность учесть предпочтения клиентуры. Как правило, для решения задач клиентов приглашаются специалисты-профессионалы, осуществляющие поиск, подбор, оценку, покупку либо продажу недвижимости, а также консультации по кредитованию приобретения жилых и нежилых помещений, летних домов, недвижимости под инвестиции.

BNP Paribas Private Bank имеет обширный опыт работы в таких городах и регионах, как Париж, Лазурный берег, Бургундия, долина реки Роны и в целом по Европе. По недвижимости в сельской местности консультирует компания «Agri France», специалисты которой предлагают услуги по поиску, оценке, покупке, продаже, управлению после приобретения, по финансированию виноградников, лесов, фермерских полей, поместий и охотничьих угодий (регионы работы компании — Франция, Италия, Испания).

Плюсы реализации подобного рода задач через private bank, который обслуживает клиента, очевидны: комплексное решение проблемы с четким определением параметров; всесторонняя поддержка (юридический, налоговый и финансовые составляющие); минимальный уровень риска, т. к. клиенту рекомендуются специалисты и операторы рынка, прове-

ренные банком и неоднократно подтвердившие свою репутацию в глазах клиентов и банка.

В заключение необходимо еще раз заострить внимание потенциальной клиентуры на ряде важных аспектов, которые необходимо учитывать при принятии решения о начале работы.

1. В рамках бизнеса private banking банк нацелен на долгосрочное и успешное партнерство с клиентом и его семьей. С единичным вопросом, требующим единичного решения, не всегда следует обращаться в банк подобного класса: время и потраченные средства могут не соответствовать ожиданиям клиента.

2. Private bank в любой стране мира — прежде всего финансовая структура, направленная на обслуживание финансовых нужд клиента. Услуги нефинансового направления и дополнительный сервис — необходимые составляющие основного направления работы. Клиент не найдет понимания в том случае, если в банке private bank ищет реализацию одной из дополнительных задач. Да, они входят в комплекс обслуживания клиента, но внимание к клиенту складывается прежде всего из понимания объема инвестиционного портфеля, предлагаемого клиентом в управление.

3. Один из важных моментов, который хотелось показать в этой главе, — чрезвычайно широкий спектр услуг и возможностей классического private bank в странах развитых и свободных экономик как оншорного, так и оффшорного направления. Описание подробного предложения клиентуре может занять не одну сотню страниц.

Чтобы получить предварительную консультацию о возможностях европейского оншорного и оффшорного направления private banking, не нужно, как раньше, ехать в Швейцарию или Люксембург, — сегодня клиент может получить ответы и в Украине. Для заинтересованности клиента специалисты УкрСиббанка BNP Paribas Group private banking могут провести предварительную презентацию возможностей банка, а также провести переговоры с партнерами BNP Paribas Private Bank о возможности организации встречи с частными банкирами любого из офисов бизнеса.

Глава 5

Актуальные проблемы развития бизнеса private banking в Украине

5.1. Сложности и ошибки построения бизнеса private banking в Украине

В Украине бизнес private banking быстро прогрессирует. Вместе с тем следует объективно признать: чтобы достичь международного уровня этого бизнеса, украинским банкирам предстоит еще поработать. Причин много, и они неоднократно озвучивались: законодательные ограничения по оперированию капиталом клиента, неразвитый фондовый рынок, значительное недоверие клиентуры к национальной банковской системе, отсутствие системы защиты клиента с точки зрения принципа банковской тайны, отсутствие понимания идеологии бизнеса и у клиентов, и у банкиров. От российского рынка услуг, предоставляемых привилегированным клиентам — физическим лицам, украинский банковский рынок отстает по разным оценкам на несколько лет. Но, как это не парадоксально звучит, в этом серьезный плюс для формирующегося рынка: есть возможность учесть негативные моменты, с которыми столкнулись российские коллеги при построении бизнеса private banking.

Анализ приоритетов развития рынка обслуживания состоятельных клиентов — физических лиц, стереотипов использования финансовых инструментов, сдерживающих и развивающих факторов демонстрирует большую однотипность и сходство. Это дает нам возможность применить опыт российских экспертов.

Рассмотрим негативные стороны, которые необходимо учитывать в развитии бизнеса в Украине.

1. Желание заявить о бизнесе. Бизнес, построенный на индивидуальных отношениях с клиентами private banking, становится очень популярным в Украине с конца 2004 года.

Практически любой банк Украины, имеющий в своей структуре подразделения по обслуживанию VIP-клиентуры, стремится заявить о бизнесе private banking. Но при этом далеко не все руководители высшего звена понимают идеологию ведения бизнеса. Клиентура этого сегмента в силу предоставляемого банку капитала и своего статуса наиболее требовательна и привередлива. Для работы в концепции private banking банковское учреждение должно обеспечить:

- специализированный набор финансовых инструментов для продаж клиентуре;
- подготовленный и опытный персонал, получающий статус «персонального банкира» клиента;
- полномочия руководителей бизнеса и персональных менеджеров;
- продуманные и четкие процедуры взаимодействия на операционном уровне (подразделения продаж (front office) и подразделения обеспечения (middle office, back office));
- выделенные офисы (помещения обслуживания), обеспечивающие комфорт и конфиденциальность клиентам.

Несоблюдение хотя бы одного из вышеперечисленных пунктов ведет к нарушению принципов обслуживания клиентов статуса VIP, а именно: **мобильность — профессионализм — конфиденциальность — комфорт**. Чем это грозит, очевидно: клиент, испытавший дискомфорт, попросту откажется от обслуживания.

Следующий за этим существенный минус: клиенты привилегированного сегмента, как правило, пересекаются в вопросах бизнеса и общаются между собой, вследствие чего негативный опыт одного клиента может получить широкую огласку и выльется в разрушение имиджа банка в целом. С учетом растущей конкуренции на данном рынке услуг значительные преференции получит любой другой банк, в который уйдет такой клиент.

Резюме по данному пункту: не стоит начинать работу с клиентами указанного сегмента под брендом private banking до тех пор, пока банк не будет уверен в своей готовности обслуживать клиента на самом высоком уровне.

2. Состоятельный клиент — максимальный заработок или осознанный убыток? Очевидно, что банк стремится от-

работать вложенные в развитие бизнеса средства в сжатые сроки. Финансовые возможности клиента достаточно часто кружат голову руководству банка, что выливается в желание получить максимальный заработок в комиссионных от операций с данным клиентом. В итоге эксклюзивный персональный банковский сервис может стать для клиента эксклюзивным «обдиранием», а результатом такого сотрудничества — переход клиента в другой банк или отказ от private banking. Важно понимать, что в силу менталитета и сложившихся за десятилетие стереотипов у клиентов возникло ощущение охоты за ними со стороны банков, и низкая тарификация является следствием конкуренции и борьбы за клиента. Вполне возможно, что в погоне за состоятельным клиентом банк может получить убыток от его обслуживания. В случае если банк не получает дополнительных преференций от клиента, нужно пытаться достичь золотой середины в затратах на обслуживание и прибыли, получаемой от обслуживания клиента. Не нужно требовать от руководителя подразделения private banking окупаемости на второй день существования бизнеса. Но вместе с тем необходим анализ и понимание возможной убыточности при обслуживании некоторых клиентов, работа с которыми позволяет банку решать ряд интересующих его задач или получать большие комиссионные при работе клиента в других бизнесах банка (корпоративный, инвестиционный и др.) при условии предоставления клиенту возможности обслуживания в бизнесе private banking.

3. Изобретение велосипеда, или Боязнь открытой архитектуры. В силу менталитета, многих лет нечистой конкуренции, глобального недоверия к партнерам существует один характерный для рынка Украины нюанс — боязнь делиться опытом работы в рамках признанной в мире системы открытой архитектуры. Всем очевидно и неоднократно подтверждено наблюдениями и исследованиями, что в среднем в течение 1,5–3 месяцев конкуренты копируют и тиражируют любой из впервые предлагаемых на рынке финансовых инструментов, которыми может оперировать клиент. Несмотря на это, каждый банк по-прежнему стремится изобрести свой велосипед — построить что-то эдакое, которое, возможно, будет и хуже, чем у компании «икс», но зато свое.

При этом принципы аутсорсинга по ряду причин попросту не рассматриваются. Одна из основных причин — боязнь потерять клиента (утечка клиентской информации и нарушение принципов конфиденциальности, утечка информации о клиенте с его дальнейшим переманиванием на обслуживание в другой банк).

Поэтому ряд банков Украины пытается самостоятельно выстраивать даже систему консъерж-сервиса, когда очевидно, что кооперация банков могла бы привести к созданию объединенной и профессиональной компании, предлагающей консъерж-услуги, как, например, это сделано в Москве. В Украине до 2007 года не существовало высокопрофессиональных и сетевых компаний, предлагающих консъерж-услуги.

Аналогичной проблемой до 2010 года было отсутствие в Украине аналога российского совета частных банкиров. Этот совет не только оперирует вопросами развития бизнеса, но и проявляет законодательные инициативы, например, в ходе работы совета появились официальные определения бизнеса и т. д.

Боязнь сотрудничества и отказ от него, попытки решать проблемы самостоятельно ведут к одному — некачественному сервису или существенным затратам на развитие. Кроме прочего, все это сдерживает развитие самого рынка, что в итоге отрицательно сказывается на финансовом учреждении¹⁵⁶.

4. Рекламная кампания. Направление, в котором пригодится анализ ситуации в российских банках. По оценкам экспертов, масштабная реклама наиболее активных игроков на рынке услуг private banking, как ни удивительно, себя не оправдала¹⁵⁷. Очевидно, что клиентура бизнеса private banking требует более тонкого подхода. Рекомендации могут быть такими: при подготовке рекламной кампании не следует ориентироваться на маркетинговые подразделения компании, работающие на рынке банковских услуг, как бы странно это не звучало. Рекламную кампанию лучше доверить специалистам, зарекомендовавшим себя в рекламе и продвижении услуг класса lifestyle. Бизнес private banking должен соответствовать мировому уровню сервиса и элитарности, и реклама должна быть такого же класса.

5. «Всего и побольше», или Неправильное определение сегмента клиентуры. Зачастую ошибка и проблема банков, начинающих формировать бизнес private banking, — отсутствие четкой сегментации клиентов и понимания сегмента, который необходимо привлечь. В итоге, стремясь как можно быстрее вывести бизнес на необходимые показатели, в сферу бизнес-задач по умолчанию включают топ-менеджмент корпоративных предприятий (основываясь на статусе клиента, а не на его финансовых возможностях), клиентов состоятельной группы, клиентов, принятых в работу по распоряжению руководства банка. Бизнес сталкивается со взрывным ростом клиентской группы, которая является разнородной по своей сути, к тому же преследует различные финансовые интересы и ставит различные цели. Выстроить оптимальную систему продаж, подготовить группу финансовых продуктов бизнеса в таком случае практически невозможно, и на определенном этапе подразделение бизнеса private banking столкнется с необходимостью пересмотреть клиентский сегмент с последующей болезненной процедурой передачи клиентов в другие обслуживающие подразделения. Это породит отрицательное отношение клиентов и даст почву для работы конкурентов.

6. Дети клиентов. Вопрос, о котором много пишут в прессе и которому по-прежнему почти не уделяют должного внимания. Между тем, состоятельной клиентурой, обслуживаемой подразделениями private banking или представляющей непосредственный интерес для данного бизнеса, являются в основном люди в возрасте 40 лет и старше. Как правило, у них есть дети в возрасте от 10–12 лет. Это поколение, которое через 5–15 лет примет в свои руки родительский капитал. Работать с потенциальной клиентурой необходимо уже сейчас, когда есть возможность проявить лояльность и вовлечь клиентов в семейное обслуживание. Элементов много: от кредитных карточек и дисконтных программ до организации стажировок, тематических обучающих лекций, где подрастающему поколению можно преподавать азы финансовой грамотности. Плюсы очевидны: большая лояльность со стороны родителей (обслуживаемые клиенты) и прививаемая лояльность к конкретному банку у детей (потенциальные клиенты). Большая

и серьезная ошибка — отказ от программ вовлечения детей клиентов в обслуживание.

7. «Бомбардировка продуктами». Да, клиенты private banking в большинстве своем не только самая состоятельная часть клиентуры, но и наиболее финансово подготовленная. Кроме того, такие клиенты максимально инициативны в вопросах сохранения и приумножения собственного капитала. Но при этом чрезмерно активное предложение новых финансовых инструментов, расширение спектра услуг и постоянная «атака» новшествами, как правило, усложняет процесс взаимодействия с клиентом. Подобный подход может запугать и оттолкнуть клиента.

Работа с клиентами данного сегмента должна быть максимально продуманной и последовательной. Необходимо учитывать личностные интересы и нужды клиента и его семьи с тем, чтобы работать по определенной стратегии, а не выступать раздражающим фактором.

8. Дополнительный сервис. Очевидно, что private banking — это персональное банковское обслуживание, ориентированное на элитарного клиента. Как следствие, сам бизнес должен умело сочетать дополнительный сервис, позволяющий клиентам работать с банком в более комфортных условиях. Экспериментируя с комплексом дополнительных услуг, некоторые банки настолько увлекались, что основа бизнеса, а именно решение финансовых проблем клиента, уходила на второй план, в то время как предлагаемые финансовые услуги фактически оставались на уровне подразделений розничного бизнеса. Естественно, что клиент обращается в банк прежде всего с целью решить финансовые проблемы. Осознавая, что более качественного сервиса не существует, он выходит из обслуживания. Подобный «private banking» попросту не выживает. Отсутствие принципа золотой середины, сочетающего индивидуальный подход в решении финансовых проблем клиента и дополнительный небанковский сервис может привести к провалу программы персонального банковского обслуживания клиентуры.

9. Подготовка и обучение специалистов. Один из самых ценных и значимых элементов бизнеса private banking — это сотрудник, работающий с клиентами, — персональный бан-

кир, персональный менеджер (private banker). Профессионал, обладающий исключительно высокими финансовыми знаниями и опытом, но в то же время имеющий навыки работы с клиентурой. Как правило, на начальном этапе выбирают специалисты других бизнесов банка (работа с индивидуальными клиентами, инвестиционный бизнес), наиболее подготовленные с точки зрения профессионализма и удовлетворяющие иные дополнительные требования: они должны быть психологически уравновешенными, обладать приятной внешностью, уметь вести переговоры и проч. Персональный банкир словно семейный врач, но только в области финансовых вопросов семьи клиента. Максимальное доверие, профессионализм — вот «высший пилотаж» при работе с клиентами.

Дополнительная подготовка такого сотрудника, как правило, дорого стоит и предполагает не один тренинг. Персональный финансовый менеджер с должным уровнем подготовки и с соответствующим объемом полномочий способен самостоятельно выполнить все требования клиента и его семьи. Таким образом разгружается звено высшего руководства банка, к которому привык обращаться VIP-клиент при возникновении любых финансовых вопросов: и корпоративных, и личных.

На этом этапе возникают первые проблемы: не всегда и не всякий руководитель психологически готов передать эти контакты персональному менеджеру и в другое подразделение. В таком случае возникает конфликтная ситуация, которая может закончиться тем, что руководитель замкнет все контакты на себя, а персональный менеджер потеряет свой статус профессионала и специалиста с полномочиями в глазах клиента. В итоге не будет должного уровня доверия, а менеджер превратится в обычного исполнителя финансовых трансакций.

Следующий момент, характерный для ряда украинских банков, — отсутствие понимания статуса «персонального менеджера» и нежелание вкладывать средства в развитие данной группы сотрудников банка. В итоге подобный «private banking» превращается в обычный офис банка с лучше подготовленным персоналом, с ограниченным доступом клиентов (по определенным критериям), но выполняющий операции в

рамках стандартного набора финансовых инструментов, которые может предложить любое другое отделение банка.

Это достаточно распространенная и болезненная для процесса построения бизнеса ошибка — непонимание или неприятие классического понятия «персональный банкир — персональный финансовый менеджер». Банки, которые быстрее понимают отличия менеджера — операциониста банка и менеджера — персонального банкира, выходят на совершенно другой уровень работы с клиентами. Классическая работа бизнеса private banking — возможность учесть индивидуальные потребности клиента, профессионализм, комфорт для клиента.

10. Существующие и неприменимые стереотипы, слепое копирование опыта западных банков. Один из проблемных, болезненных вопросов private banking в Украине — стереотип копирования, подражания. Заключается он в стремлении в одночасье предоставить клиенту весь объем финансовых инструментов, которыми оперируют на западных рынках. При этом не берется в расчет многолетний, порой столетний опыт и традиции зарубежных банков, их конкуренция и стремление выйти на новый уровень, не рассматриваются возможности внутреннего рынка и готовность клиентов использовать данные финансовые инструменты и принципы работы в Украине. Это касается подражания в программах дополнительных услуг, в подходах к анализу финансовых потоков клиента (формы «знай своего клиента», «знай свои транзакции», что может отпугнуть клиента), в продвижении услуг налогового планирования и управления, к которым украинский клиент еще не готов в полной мере.

11. Погоня за новыми клиентами, недостаточное внимание «старым» клиентам. Ряд исследований и статистика утверждают, что по привлечению новой клиентуры финансовое учреждение терпит затраты в 7–10 раз больше, чем затраты на удержание и удовлетворение старых (уже обслуживаемых) клиентов¹⁵⁸. Потеря существующего клиента в свете этих показателей — непозволительная роскошь для банка.

Кроме того, очевидно, что старые клиенты заведомо лояльнее относятся к банку: они понимают идеологию и традиции работы данного учреждения, как правило, знакомы с

высшим руководством банка. Такие клиенты, что немаловажно, более сдержанно относятся к возможным огрехам в работе банка по сравнению с любым новым клиентом. Однако по сложившимся стереотипам работы часто упор делается именно на привлечение нового клиента.

Вполне возможно, что рост бизнеса, опыт работы на данном рынке финансовых услуг выявит дополнительные проблемные вопросы, которые необходимо будет учитывать каждому банку (или финансовому учреждению), ставящему своей целью индивидуальную работу по управлению капиталом крупных частных клиентов. На данном этапе рассмотрение этих наиболее частых ошибок российских и украинских банков позволит начинающим подразделениям бизнеса private banking внести коррективы в стратегии своего развития.

12. Частый отказ от принципа «Знай своего клиента» и управлением отношений с клиентурой (CRM). В данном случае речь идет не только о документах контроля финансовых потоков клиента (KYC — know your clients), а прежде всего о недостаточном внимании к созданию баз CRM или к работе с данными о клиенте и его семье.

Любой банк Украины имеет в своем распоряжении существенный дополнительный ресурс — возможность продать дополнительные финансовые инструменты и дополнительные услуги уже обслуживаемой клиентуре. К клиенту и его повседневным финансовым потребностям на каком-то этапе «привыкают» и отказываются от позиционирования новых услуг, внедренных в работу, а также от существующего продуктового ряда бизнеса. Возможно, клиент, который не рассматривал ранее такие возможности, в новой ситуации согласился бы начать работу с дополнительным финансовым инструментом. Персональное банковское обслуживание подразумевает постоянную работу с клиентом и учет его индивидуальных потребностей. Игнорирование этого принципа — грубейшая ошибка.

13. Офис бизнеса private banking как инструмент продаж. По статистике компаний–профессионалов, около 70 % решений о покупке принимается в точке продаж¹⁵⁹. Это означает, что сам формат офиса, где оказывают услуги состоятельным клиентам, представляет собой инструмент, позволя-

ющий влиять на решение клиента. Практически всегда уделяется внимание внешней атрибутике (стоимость ремонта, стоимость мебели и т. п.), но упускается из виду вопрос распределения зон (клиентская, персональных банкиров, кассового узла и др.), построения логистики клиентских потоков (вопрос конфиденциальности), подачи рекламно-информационных материалов и многое другое.

5.2. Влияние мирового финансового кризиса на бизнес по управлению крупным частным капиталом

*Когда наступает кризис?
Когда появляются вопросы,
на которые у вас нет ответа.*

Рышард Капуцински

Эта глава появилась под влиянием ситуации. Еще несколько месяцев назад в работы вносились коррективы, связанные с оптимистическим видением развития бизнеса private banking в Украине. Но спад на фондовом рынке, который начался в апреле-мае 2008 года, а особенно события после сентября 2008 года, многое изменили. Они заставляют оценить происходящие перемены в приоритетах и клиентов, и финансового рынка Украины.

Наиболее серьезные негативные моменты:

- спад на фондовом рынке;
- стремительная, по сути, обвальная девальвация гривны;
- введение целого перечня ограничений со стороны НБУ;
- негативная информация от мировых финансовых рынков;
- банкротство известных инвестиционных компаний, национализация международных банковских структур;
- негативная информация и финансовые сложности у целого ряда украинских банков, входящих в состав крупнейших и средних банков по классификации НБУ;
- продолжающийся политический кризис в Украине;
- отсутствие четкой программы действий у правительства и у НБУ.

Один из главных негативных моментов — стремительная утрата населением доверия к банковской системе Украины. Исследование, проведенное 17–28 декабря 2008 года фондом «Демократические инициативы» при поддержке посольства Швеции в Украине показывает удручающие результаты¹⁶⁰:

- полностью доверяют банковским учреждениям — 1 %;
- в большинстве доверяют банковским учреждениям — 16 %;
- категорически не доверяют банковским учреждениям — 35 %;
- в большинстве не доверяют банковским учреждениям — 32 %.

К сожалению, практически все исследования в той или иной мере подтверждают репрезентативность данных показателей.

Не случайно в эпиграфе к этому параграфу кризис описан как некое неопределенное состояние. Затяжной политический кризис, «газовая война» в январе 2009 года с Российской Федерацией и, что самое главное, отсутствие четкой стратегии реакции на кризис и его преодоления на уровне политической и исполнительной власти не позволяют клиентам банков делать какие-либо срочные прогнозы. Следствие этого — массовый отток средств со счетов и такая же массовая конвертация национальной валюты в доллары США и евро.

С октября 2008-го по апрель 2009 года население забрало вкладов на сумму 60 млрд гривен. Отток замедлился лишь в марте 2009 года: по данным НБУ, в этот месяце граждане сняли со счетов 4,9 млрд грн (январь — 7,9 млрд грн, февраль — 11,4 млрд грн)¹⁶¹. Общая динамика оттока средств со срочных депозитных вкладов и текущих счетов представлена на рис. 5.1.

Индекс ПФТС за 2008 год снизился на 74 %, достигнув к концу 2008-го уровня начала 2005 года¹⁶². По итогам 2008 года все открытые инвестиционные фонды принесли своим пайщикам убытки. Несмотря на незначительный рост прибыли ПИФов в 2009 году, аналитики Украинской ассоциации инвестиционного бизнеса полагают, что количество компаний по управлению активами может сократиться на 10 %¹⁶³. Динамика изменений индекса ПФТС представлена на рис. 5.2.

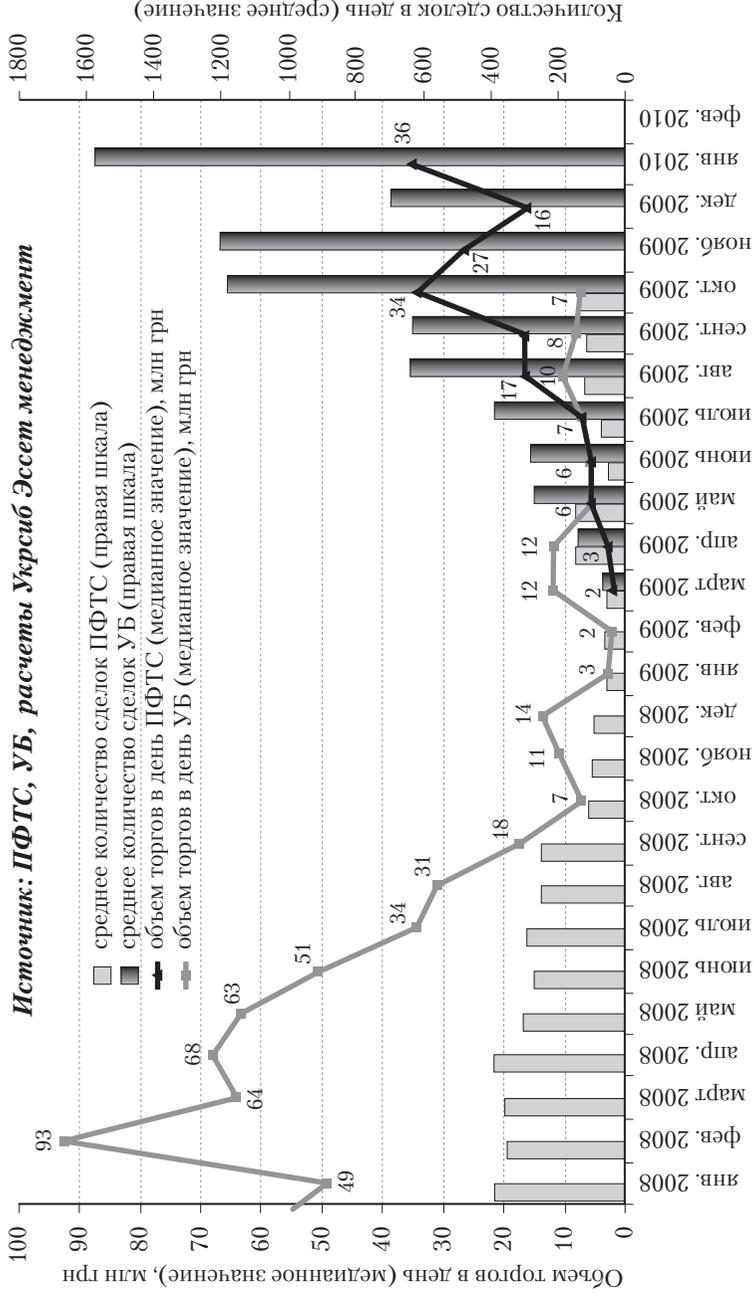


Рисунок 5.1 Динамика индекса ПФТС

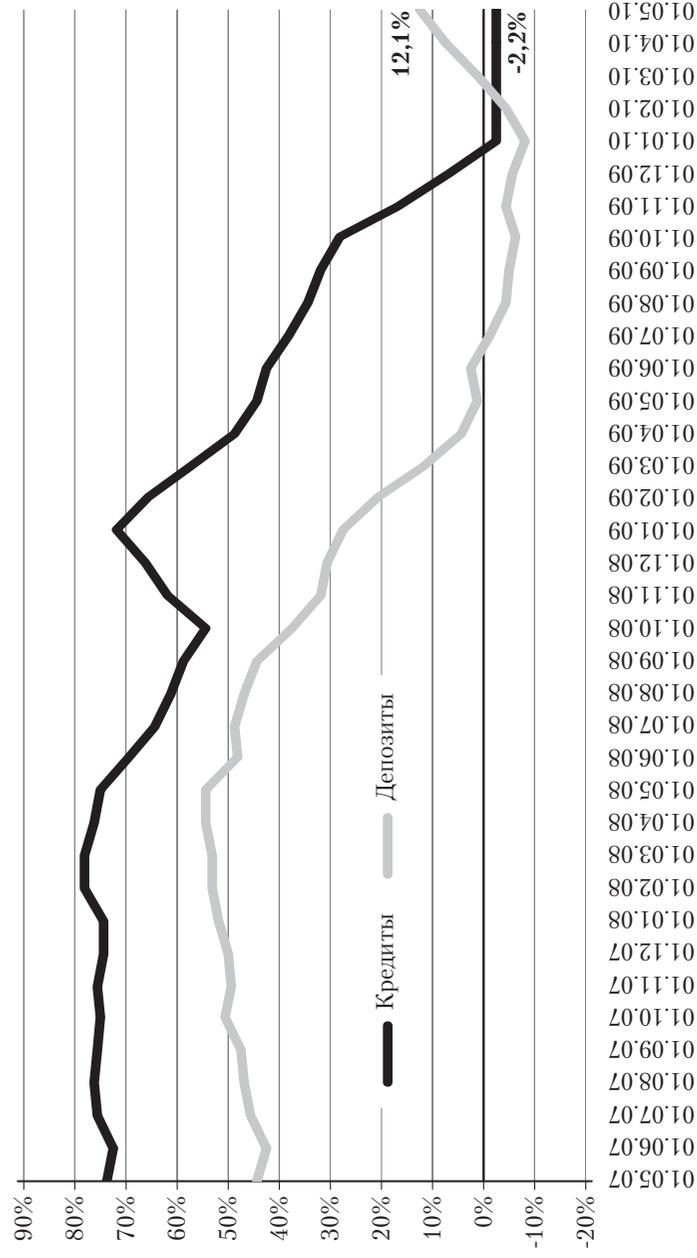


Рисунок 5.2 Динамика объемов кредитования и привлекаемых срочных средств

У банков, проводивших политику активного кредитования населения, возникли проблемы, связанные с ухудшением качества кредитных портфелей, девальвацией гривны и ростом невозвратов по ссудам. У малых банков появились проблемы, связанные с фондированием (падение доверия вызвало сложности с рефинансированием как на внутреннем, так и на внешних рынках).

Звучали прогнозы, по которым в 2009 году следовало ожидать сокращения количества украинских банков со 184 до 100 учреждений¹⁶⁴. Отдельные прогнозы предполагают вторую и третью волны кризиса, которые крайне негативно комплексно отразятся на мировой экономике.

Очевидно, что экономика страны и банковская система как одна из ее составных частей стоят перед лицом одного из серьезнейших испытаний, для преодоления которого необходима мобилизация усилий исполнительной власти государства, экономической мысли научной элиты государства и всех участников рынка.

Парадоксально, но, оценивая текущую ситуацию, украинский клиент ориентируется больше на прогнозы западных и российских аналитиков и строит свои планы, исходя из возможных изменений в этих регионах, а не в стране проживания.

Анализируя возможное развитие ситуации, западные и отечественные эксперты склонны применять три основные теории:

1) теория оптимизма: стабилизация рынка во втором полугодии 2009 года, начало позитивных изменений и роста экономики;

2) теория умеренного оптимизма: ожидаемая стабилизация через 3–4 года;

3) теория апокалиптического развития: коллапс мировой финансовой системы, глобальная рецессия и возможность военных конфликтов.

С точки зрения сторонников апокалиптического сценария, нынешняя экономическая ситуация в мире в точности напоминает кризисы, выступившие катализаторами двух мировых войн. По их мнению, мир исчерпал старую парадигму развития и стоит перед необходимостью смены социаль-

ной системы¹⁶⁵. В данной логике кризис выступает как начало процессов изменений на уровне социальной мировой системы и, естественно, на уровне глобальной мировой экономики. Опасность развития ситуации в этих рамках заключается в том, что подобные кризисы были самыми крупными, жестокими и плохо поддающимися рациональному разрешению.

Теория оптимизма не находит существенной поддержки у аналитиков и специалистов и в настоящий момент с учетом продолжающейся неразберихи в высших слоях исполнительной власти Украины, видимо, может не приниматься во внимание.

Теорию умеренно оптимистическую большинство считает наиболее реальной для развитых и развивающихся рынков. Происходящие политические изменения в США, стремление ведущих стран принять единый комплекс мер противодействия кризису, обсуждение данных моментов на международном форуме в Давосе согласуются с данной теорией.

С точки зрения узкопрофильного подхода можно отметить, что в последние годы мировая индустрия private banking & wealth management продемонстрировала значительные темпы роста. Следует ожидать, что в рамках теории умеренно оптимистического развития для данного рынка последствия кризиса будут меньше, чем для финансового сектора в целом.

Развитие кризиса и процесс влияния на финансовые учреждения private bank можно представить в виде диаграммы (рис. 5.3).

Все указанные факторы непосредственно влияют на существующий сегмент владельцев крупного частного капитала (HNWI), и это отразилось на логике работы подразделений private banking. По сути, украинские персональные банкиры получили первый и по-своему уникальный опыт работы с клиентами во время кризиса на фоне отрицательной динамики рынка.

Реакцией клиентов на события 2008 года стало кардинальное изменение приоритетов, охарактеризованное в сравнительной таблице 5.1. На первый план вышел вопрос сохранения капитала, а не доходности.

Как видно из сравнительной таблицы, практически все финансовые инструменты и решения, которые выступали

Изменение приоритетов HNWI (анализ 2008 г.,¹⁶⁶ 2009 г.¹⁶⁷)

Первая половина 2008 года, приоритеты	Вторая половина 2008 года	2009 год, приоритеты
<p>Интерес к портфельному управлению ЦБ (акции и облигации) Инвестиционные фонды Недвижимость</p>	<p>Портфельное управление ЦБ (акции и облигации) — на минимуме Инвестиционные фонды — на минимуме Недвижимость — на минимуме</p>	<p>Анализ возможностей инвестировать в акции украинских компаний (на фоне аналитики об их заниженной оценке) Интерес к инвестированию в золото Интерес к инвестиционным фондам с доходностью в иностранной валюте и защиты капитала от валютных рисков Анализ возможностей инвестировать в проекты приоритетных для будущего глобального развития страны отраслей: — возобновляемые источники энергии; — сельское хозяйство (агропромышленный сектор); — водоснабжение; — здравоохранение; — проекты национального масштаба (например, проекты по подготовке чемпионата Европы по футболу в 2012 г.)</p>
<p>Сбережения Срочные депозиты в национальной валюте</p>	<p>Сбережения Депозиты до востребования в иностранной валюте Cash</p>	<p>Уход из нишевых банков и работа с наиболее стабильными крупными банками, работа с несколькими банками (диверсификация, недоверие к личным отношениям как способ решения возможных проблем)</p>
<p>Повышенный интерес к оффшорному private banking</p>	<p>Снижение интереса к оффшорному private banking</p>	<p>Высокий интерес к аналитической информации о западных рынках, анализ потенциальных возможностей</p>

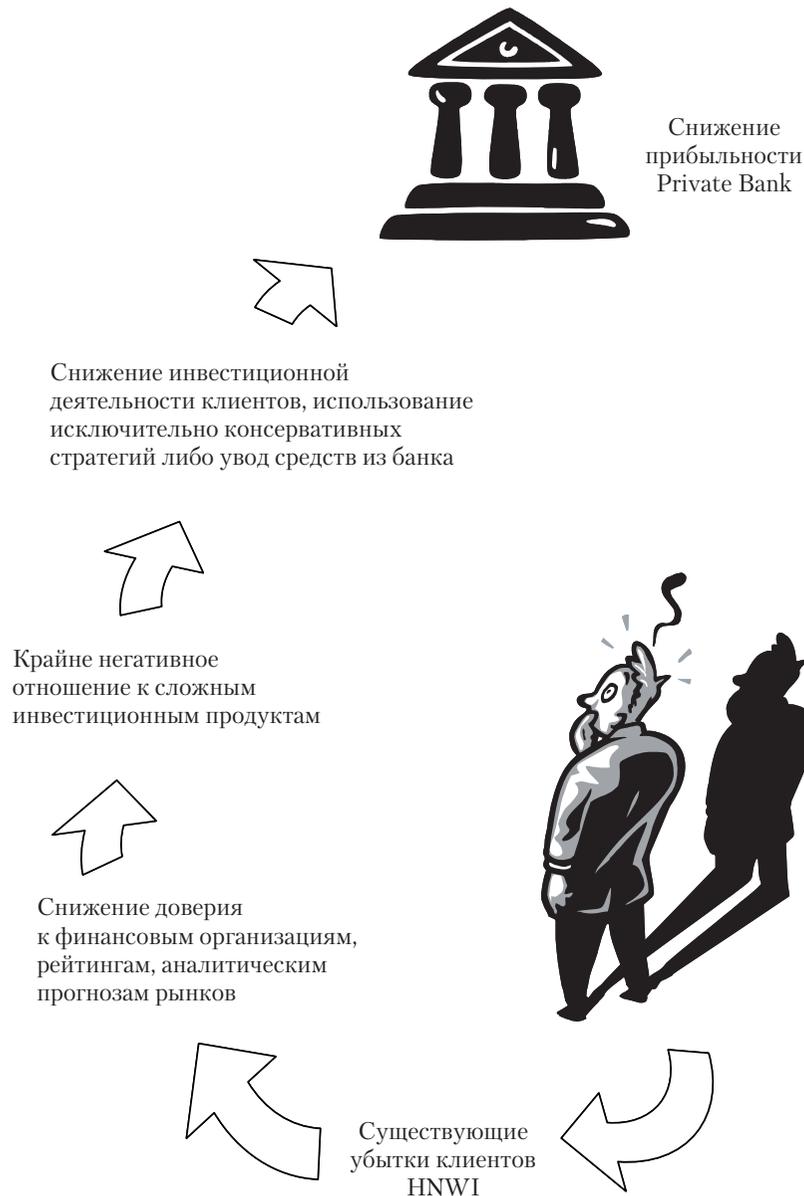


Рисунок 5.3 Последствия кризиса для private bank

Продолжение таблицы 5.1

Первая половина 2008 года, приоритеты	Вторая половина 2008 года	2009 год, приоритеты
Интерес к сложным финансовым продуктам (левередж и т. п.)	Инвестирование в консервативные инструменты	Сохранение консервативных подходов Смещение интересов личного капитала и корпоративных интересов компании владельца капитала
Открытая архитектура по принципу действующих фондовых магазинов	Бизнес-ориентированные проекты (перелом собственности)	Услуги M&A Вопросы финансирования интересов бизнеса клиента
Развитие рынка нефинансовых услуг РВ LSM компании Страховые компании Партнерские программы	Сокращение непрофильных трат.	Сдержанное отношение к программам LSM (интерес вызывают программы с возможностью получить дисконт)

драйверами продаж и работы с HNWI в первой половине 2008 года, еще в середине года стали невостребованными.

Второй негативный момент, который остро подчеркнул кризис, — это психологическая неготовность данного сегмента клиентов воспринимать убытки. При этом к подобной ситуации оказались неготовы и отечественные персональные банкиры, и подразделения private banking. Один из глобальных уроков на будущее — в дальнейшем необходимо системно пересмотреть принципы работы с HNWI с точки зрения обстоятельного доведения всех аспектов возможных рисков и пересмотреть процессы риск-менеджмента. В данном случае очень ценен опыт западных банков персонального обслуживания крупного частного капитала, который при растущем рынке внедрялся фрагментарно.

В итоге сложилась ситуация, когда клиент испытывает недоверие к любым существующим возможностям:

- вкладам в иностранной валюте (негативная информация о Евросоюзе и США);
- драгоценным металлам и золоту (множество прогнозов об очередном финансовом «пузыре»);
- инвестиционным фондам и ценным бумагам (спад на фондовом рынке);
- инвестициям в недвижимость и земельные участки (падение стоимости);
- прогнозным и реальным темпам инфляции;
- банковской системе и государству как регулятору.

В этой ситуации единственная возможность воздействовать — грамотный консалтинг. В любой кризисной ситуации клиент нуждается прежде всего в информации, анализе, прогнозах по возможному развитию ситуации. Банк должен приложить максимум усилий для создания постоянного информационного взаимодействия с клиентом, отслеживать качество консалтинга и финансового прогноза.

Вторая задача — предложение оправданно консервативных стратегий вложений средств и финансовое предложение, направленное на диверсификацию средств клиентов. Сюда же следует отнести активное расширение продуктовой линейки банка. Банк должен разработать и предложить клиенту целый набор «антикризисных» финансовых инструментов, основная задача которых обеспечить

- возможность оперативного контроля средств клиентом (т. е. возможность вывода средств из банка);
- максимальную диверсификацию вложений клиента за счет новых базовых активов и комплексных инвестиционных решений (задача — обеспечить сохранность капитала);
- сохранение доходности на размещаемый клиентом капитал.

В момент финансовой нестабильности особенно очевидна выигрышность бизнеса private banking, в самой идеологии которого закладывались долгосрочные отношения с клиентом: как никогда важны личные отношения персонального банкира и клиента, а также высокое качество клиентского сервиса. Если подобная система отношений построена в

банке с серьезным имиджем и финансовым рейтингом, клиент гораздо спокойнее оперирует собственными финансовыми потоками.

В приоритеты выходит создание программы активного маркетинга. Как ни странно, но в подобном состоянии рынка банк, позиционирующий бизнес private banking, изначально находится в выигрышной ситуации: клиенту сразу предлагаются персональный подход, целый комплекс финансовых решений и все это подкрепляется авторитетом и рейтингами банка. В период кризиса подобное предложение послужит дополнительной возможностью увеличить клиентскую базу.

Оперативные маркетинговые исследования позволяют гибко реагировать на текущие потребности клиента (во время кризиса подобные изменения происходят гораздо быстрее, чем в стабильной ситуации). Реакцией банка может стать создание оперативной группы по разработке клиентских программ в рамках бизнеса private banking. В данную группу, кроме маркетологов и персональных банкиров, должны входить специалисты по разработке финансовых инструментов. Подобные системные решения позволяют использовать кризисные явления для создания дополнительных конкурентных преимуществ банку.

Динамика развития кризиса в странах Запада и в России демонстрирует, что его влияние на различных участников рынка неодинаково.

Инвестиционные и ипотечные банки пострадали в большей степени.

Независимые private bank увеличили клиентскую базу за счет системных игроков рынка.

Выросла популярность организаций, специализирующихся на предоставлении консалтинговых услуг, направленных на удовлетворение потребностей клиента.

Данная ситуация в большой степени соответствует характеру происходящих изменений, обусловленных кризисными явлениями в Украине.

При грамотном построении работы и использовании конкурентных преимуществ, каковым является бизнес private banking в банке, можно не только удержать клиента, но и восстановить доверие как минимум к самому банку.

5.3. Формирование отечественной школы персональных банкиров (private banker)

Знать — это значит уметь!

Константин Станиславский

*Кризис — еще не повод сокращать персонал.
И уж тем более не повод отказываться
от обучения.*

Стивен Кови

Конкуренция и борьба за клиента должны способствовать активному развитию технологий, финансовых инструментов и самого бизнеса private banking в Украине.

Катализатором, воздействующим на активное развитие этого бизнес-направления, является тот факт, что европейский рынок частного банковского обслуживания достиг своего максимума, и специалисты не ожидают его большого развития в ближайшие годы. Структуры западных private bank активно рассматривают варианты работы на новых рынках с большим потенциалом развития. Наибольший интерес представляют страны с развивающейся экономикой. Очевидно, что на первый план выйдут такие страны бывшего СССР, как Россия, Казахстан и, несомненно, Украина.

Заявление таких именитых и уважаемых учреждений, как Lombard Odier Darier Hentsch & Cie, SG private banking (Suisse), об открытии офисов в Украине позволяют верить в то, что с приходом профессионалов подобного класса будет дан существенный толчок формированию культуры бизнеса, становлению традиций ведения бизнеса в Украине и, наконец, формированию отечественной школы private banking.

Западные банки имеют солидный опыт работы по обслуживанию крупного частного капитала, методiku и опыт модификации существующих решений с учетом специфики того или иного рынка, запросов клиентов, а также опыт реализации программ в Восточной Европе и России. В ответ на указанные вызовы украинские банки предлагают фрагментарный сервис либо используют решения материнских структур (если речь идет о банках с иностранным капиталом). Естественно, обучение и адаптация двигаются огромными темпа-

ми: рывок, который сделали банки с 2004 года по настоящий момент, колоссальный.

Глобальный и очевидный минус — украинские банки так и не смогли создать бизнес-среду private banking, несмотря на растущий спрос со стороны клиентов и явную необходимость реализовать это направление в банковских учреждениях. Обобщенно текущую ситуацию можно представить в виде рис. 5.4.

В настоящий момент существует два вида рисков:

- 1) потеря позиций по сравнению с западными игроками;
- 2) размывание бизнеса и, как следствие, разочарование клиента.

Только внедрение научных подходов при подготовке высококлассных специалистов, а также информирование клиента (популяризация бизнеса) позволят избежать указанных негативных моментов.

Подготовка специалиста, особенно такого специфического направления, как Private Banking, требует нескольких лет. Это обусловлено тем, что работа персонального банкира сродни семейному доктору, который консультирует по всем вопросам, а при необходимости рекомендует клиенту узкопрофильных специалистов. Желательно, чтобы специалист имел опыт работы в таких направлениях банковской деятельности, как retail (обслуживание физических лиц) или инвестиционный бизнес. Благоприятно сказывается опыт работы с клиентами данной страны (или группы стран), поскольку это помогает понимать их менталитет, требования и нужды.

Для формирования практических подходов к подготовке специалистов подобного уровня необходимо проанализировать ритм бизнес-процессов и среду, в которой private banker осуществляет свою профессиональную деятельность. Ее характеризует несколько принципов¹⁶⁸.

1. Сокращение жизненного цикла финансовых инструментов: любые новые финансовые решения, финансовые инструменты в среднем в течение 3–4 месяцев без каких-либо проблем копируются и типизируются конкурентами. Клиент требует новых решений, что ускоряет разработку новых предложений.



Рисунок 5.4 Современная бизнес-среда украинского private banking

2. Глобализация бизнеса: клиент привык оперировать своим капиталом на уровне диверсификации его финансовых потоков как внутри Украины, так и на международных рынках. По своей сути современный мир — это мир унифицированных продуктов, отличающихся только брендом. Различные финансовые учреждения предлагают однотипный (подобный друг другу) сервис, что ведет к более активной конкуренции за клиента.

3. Стремление к индивидуальному решению: рост конкуренции и процессы, описанные в пп. 1–2 приводят к тому, что любое финансовое учреждение стремится к максимально индивидуализированному предложению по отношению к каждому клиенту.

4. Информационное поле: в среде развитых электронных коммуникаций, колоссального объема информации, опытности и требовательности клиента персональный банкир обязан находиться в информационном поле и «пропускать через себя» этот информационный поток.

5. Технологичность финансовых инструментов: современные финансовые инструменты представляют собой сложный симбиоз целого комплекса финансовых решений (инвестиционного, валютных переводов и пр.), что требует всесторонней подготовки и знаний.

6. Отсутствие промежуточных руководителей среднего звена: private banker сам наделен полномочиями, достаточными для принятия решения. При работе с клиентом он самостоятельно определяет стратегию работы, принимает решения.

Если проанализировать все принципы, то краткая характеристика может быть озвучена категориальным рядом: рост объема информации, рост скорости прохождения данной информации, рост скорости бизнес-процессов, рост требовательности клиентов, рост уровня личной ответственности специалиста.

Чтобы соответствовать требованиям современной бизнес-среды, любой специалист должен обладать целым рядом навыков, воспитанных и сформированных в процессе работы и поддерживаемых на должном уровне.

Уровень подготовки специалиста состоит из

- базовых знаний, полученных в вузе;
- практических знаний, накопленных за время профессиональной деятельности (опыт);
- специальных знаний, полученных в ходе специальных учебных семинаров и тренингов, а также специализированного обучения (уровни CFA, MBA и др.);
- социально-культурных знаний, кругозор специалиста вне специальных навыков и знаний.

Все вышеперечисленные качества имеют большое значение, поскольку клиент не будет иметь дела с непрофессионалом и в то же время вряд ли обратится к специалисту — «финансовому автомату». Таким образом, формируются первые требования к персональному банкиру: это по определению не может быть выпускник вуза или очень молодой специалист (у клиента он попросту не вызовет доверия), он должен иметь высокопрофессиональные навыки, обладать всесторонним развитием, быть «глубоким» человеком. Этот аспект отсутствует среди постоянных требований, предъявляемых к специалистам современным универсальным банком, что, не-



Рисунок 5.5 Бизнес-среда, оказывающая влияние на деятельность частного банкира

сомненно, составляет проблему при подборе и развитии персонала. Это требование вынесено за рамки обязательных требований и часто подразумевается как нечто само собой разумеющееся, что не учитывает реалии сегодняшней подготовки специалистов в Украине. Однако проблема эта более чем серьезная и кроет в себе очевидную угрозу.

В своем докладе на III Всеукраинской научно-практической конференции «Социально-экономические трансформации в эпоху глобализации» профессор Харьковского национального университета имени В. Н. Каразина Григорий Задорожный отметил: «У меня очередной раз возникало разочарование в нашей системе “верхнего” образования, в наших нынешних университетах, которые сознательными потугами управленцев-образованцев уже превратилось в некое весьма жалкое подобие начального ремесленного обучения, где об универсальном целокупном знании о человеке и его целостной жизнедеятельности практически не говорится. Зачастую нынешнее высшее образование даже при больших натяжках вряд ли можно назвать именно образованием, ибо оно не только не предоставляет возможности постигать-вырабатывать целостное знание о человеке и мире, но во многом призвано примитивизировать реальность и науч-

ные знания о ней и способствует деградации того доброго и гуманно-человеческого, которое было заложено в человека в его детские годы. И получается, что под высокопарные слова о том, что выпускник университета должен быть прежде всего личностью, а затем уже и специалистом, мы способствуем его деградации, схематизации и упрощению человека, формируем из него узкого потребителя сиюминутных удовольствий в угоду ненасытным к прибыли и комфорту глобализаторам, но вовсе не Человеку»¹⁶⁹.

С точки зрения современных реалий ситуация год за годом усугубляется: изначальные установки в современной высшей школе, ритм работы, при котором специалист вынужден оперировать колоссальными потоками специализированной и профессиональной информации, выхолащивает дополнительный объем знаний и информации, необходимый всесторонне развитому человеку. Предпочтение отдается интернету, журналам, телевизионным сериалам, в лучшем случае профессиональной литературе. На второй план отходят аспекты культурной жизни и все то, что составляет громадный пласт социально-культурных знаний.

Если эти нюансы могут быть незаметными при массовом обслуживании клиентов, то в бизнесе, где каждый клиент представляет собой задачу для индивидуального решения и индивидуальной стратегии общения, специалист с высокопрофессиональным, но узким срезом знаний может быть скучен клиенту, и тот предпочтет другой банк с аналогичным решением. А как уже сказано выше, практически любой банк предлагает аналогичные решения. Выиграет тот, кто способен выстроить индивидуальные отношения с клиентом.

Поэтому подготовка в логике нефинансового развития для специалистов бизнеса private banking в несколько раз актуальнее по сравнению с любыми другими банковскими направлениями деятельности.

Такая подготовка должна включать:

— программу тренингов и семинаров с целью выработать навыки этики деловых взаимоотношений;

— тематические семинары-встречи с ведущими специалистами в области литературы, кинематографа, живописи, работы с антиквариатом и пр.

В классических private bank, ориентированных исключительно на обслуживание крупного частного капитала, за группами персональных банкиров закреплены психологи — специалисты по этике делового протокола. Их задача — постоянно тренировать навыки общения с разными нациями, с клиентами, отличных по психотипу, по манере потребления финансовых инструментов, по отношению к уровню риска и т. п.

Простейшие варианты организации тематических встреч и работы в области искусства — это использование партнеров банка, которые, как правило, работают в рамках программ лояльности. Многие банки обслуживают знаменитых ученых, деятелей искусств, звезд кинематографа и др. Закрытые встречи с банковскими специалистами также возможны при действительно партнерских отношениях и с данными клиентами.

Конечно, это могут быть и специально организованные семинары для банковских специалистов.

Важной задачей является мотивирование специалистов к обучению. Существует принцип: научить кого-либо можно, только если он захочет учиться. Сложным, но действенным вариантом начальной мотивировки может быть давно отработанный прием швейцарских private bank: вступительные тесты-экзамены и набор на конкурсной основе. Как правило, это целая группа экзаменов на предмет выявления практических знаний (инвестиционный бизнес, финансовая математика, знание рынков и т. д.), а также собеседование с группой руководителей и приглашенных специалистов, задача которых — составить комплексное представление об экзаменуемом как о человеке и профессионале. В данной ситуации специалист изначально мотивирован к активному самостоятельному обучению. Но это в случае с Швейцарией, где private banker — состоятельный человек. Как быть с украинским банком, где к такого уровня профессионалу относятся как к привилегированному операционисту?

Решением задачи может быть четкое определение профессии private banker как статуса, за которым официально закреплен целый перечень привилегий (это могут быть возможности для обучения, представительские лимиты, лимиты на мобильную связь, условия и оборудование рабочего места,

уровень заработной платы и многое другое), которые будут выступать мотивирующим элементом.

Как показывает практика, украинские банки к подобному подходу не готовы, особенно это касается крупных ритейловых банков, где идеология ритейла в той или иной мере проектируется и на бизнес private banking. Ради справедливости следует отметить, что и переподготовка самих специалистов, набранных из ритейлового бизнеса, с точки зрения изменения идеологии занимает достаточно много времени. Таким образом, здесь есть две важнейшие проблемы: понимание и готовность руководства банка к изменениям и готовность и способность специалистов к изменениям.

Как следует из вышеизложенных рассуждений, необходимо сформировать такую программу обучения, при которой оценивался бы уровень знаний и профессиональных навыков и на основе этой оценки существовала бы система мотивации. Это могут быть финансовые, эмоциональные аспекты (например, некий статус «лучший персональный банкир»).

Работа private banker представлена на рис. 5.6., где он выступает своеобразной точкой контакта с клиентом, а с самим специалистом работают коллеги из целой группы подразделений: юристы, инвестиционные специалисты, специалисты по налогообложению, по корпоративным решениям и др.

Естественно, в этой ситуации сами подразделения банка — партнеры в состоянии выступить учителями друг друга. Этот принцип принят на вооружение и активно эксплуатируется швейцарскими банками. Это связано прежде всего с работой специалистов-психологов, закрепленных за департаментами, а также специалистов по рынкам и продуктам, которые с определенной периодичностью (раз в неделю, месяц, квартал) проводят обязательные внутриванковские семинары. Здесь важна системность, направленная на решение нескольких задач: постоянная поддержка актуального уровня знаний и навыков; систематическое их обновление; подталкивание специалистов на самостоятельное прочтение и проработку определенного объема документов; обратная связь (это очень важно!), что позволяет донести до профильных специалистов основные проблемные ситу-

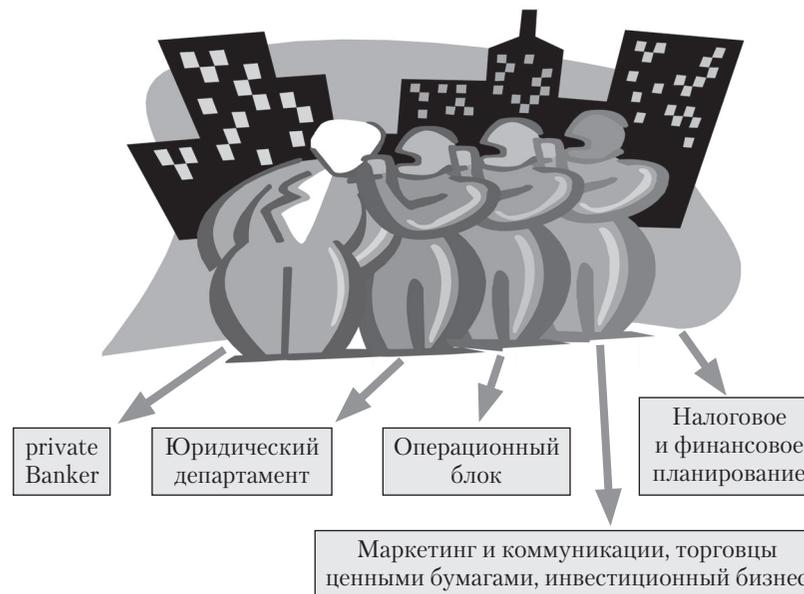


Рисунок 5.6 Private banker как связующее звено специалистов банка и клиента

ации с клиентами, и выработка рекомендаций в зависимости от ситуации.

Таковыми подразделениями в рамках украинского private banking могут выступать:

- подразделения инвестиционного бизнеса и компании по управлению активами (информация о рынках, новых трендах, новых инвестиционных решениях);
- подразделения юридической поддержки (информация о важнейших изменениях в законодательном поле);
- корпоративный бизнес, ритейловый бизнес (аспекты взаимодействия, новые решения и другая информация, способствующая оптимизации взаимодействия бизнес-вертикалей).

Важным помощником, а то и краеугольным камнем процесса обучения является подразделение банка HR¹⁷⁰. Формирование «университета для персональных банкиров» — вызов и задача задач для банка, принявшего стратегическое решение развивать данное направление банковского бизнеса.

Задача состоит из целого комплекса подзадач¹⁷¹:

1) формирование процесса поиска и предварительного собеседования с кандидатами на статус-должность private banker;

2) формирование кадрового резерва;

3) выработка системы оценки специалистов (ежегодная оценка, оценка на основе профессиональных показателей и пр.);

4) формирование процесса обучения вновь пришедших специалистов;

5) формирование процесса обучения подразделения в целом.

Надо отметить, что подготовленный, высокопрофессиональный private banker является в полном смысле «штучным товаром» и идеальной видится программа работы HR с каждым специалистом подобного уровня. Причин стремиться к идеалу много, и самая тривиальная — каждый человек уникален, у каждого есть свои очевидные положительные качества, которые необходимо развивать, и отрицательные, которые необходимо исправлять. Персональных банкиров можно разделить на две принципиально разные по целям и идеологии работы группы: специалист по поиску и привлечению клиентов (охотник — хантер) и специалист по удержанию и развитию отношений с клиентом (девелопер — фермер)¹⁷². Все это требует разных программ обучения и подготовки. Каждый такой специалист должен понимать собственную роль и цель своего присутствия в команде. Без этого работа персонального банкира может превратиться либо в рутину, либо в беспорядочную затрату усилий, что в конечном итоге вызовет разочарование и заставит его поменять рабочее место или же ослабит его профессиональные качества.

Важным фактором может выступать программа «старший наставник», т. е. работа по согласованной программе персонального банкира-мастера с молодым специалистом. Важно учиться на хорошей технике, и само направление бизнеса — одно из самых благотворных в данном ключе: здесь практически нет менеджеров среднего звена — исполнителей (т. е. руководящей и контролирующей вертикали, характерной для бизнесов, обслуживающих массовые сегменты). Для

бизнеса private banking характерна ситуация, когда руководители также выступают персональными банкирами для целого ряда клиентов и сами принимают участие в клиентской работе (т. е. являются профессионалами-практиками). Очевидно, что если руководитель не работает с клиентами или задействован в данных процессах минимально, он практически не сможет обучить не сможет. Таким образом, задача сводится к выявлению наиболее опытных персональных банкиров, обладающих навыками наставников и закреплению за ними начинающих специалистов в рамках прописанных регламентных процедур.

Важный момент — процесс формирования внутреннего (самостоятельно сотрудниками и в рамках подразделения) постоянного, систематизированного обучения. Задание усложняется, если говорить о единстве подходов и уровня знаний в рамках центрального офиса банка и подразделений филиальной сети, обслуживающих клиентов в регионах.

Решением могут послужить электронные каналы общения. Это означает формирование специализированных тестов, задач, которые специалисты в регионах должны пройти удаленно.

Дополнением выступают внутренние сайты, являющиеся ядром-хранилищем необходимой для развития специалистов информации. Очень популярна внутренняя библиотека, т. е. единый для каждого офиса обязательный набор учебно-методической и художественной литературы, фильмотека и др. При этом необходима единая программа этапов подготовки, однотипная для всех офисов, и контроль за ее исполнением. Естественно, что такая программа обучения может быть разработана для каждого статуса-должности, чтобы контролировать каждого сотрудника индивидуально. Эти элементы не только составляют процесс подготовки специалистов, но и выступают «цементирующим раствором», укрепляющим единую внутреннюю бизнес-культуру подразделения¹⁷³.

Практической мерой с положительными итогами является формирование культуры обучения и самостоятельной работы в рамках самого бизнес-подразделения.

Эффективными примерами могут служить методики всемирно известных компаний. Например, «Тойота» созда-

ла так называемые «комитеты качества». Работа этих комитетов основана на методике мозгового штурма специалистами того или иного цеха предприятия для поиска оптимального решения с целью избежать брака или ускорить определенные процедуру и при этом сохранить качество. Подобная работа может проводиться и в рамках банка. Более того, она позволяет раскрыться талантливым сотрудникам, заставляет творчески походить к решению проблемных вопросов.

Если руководство банка позволит на практике применить подобную методику на мотивированной основе, результат может быть ошеломляющим с точки зрения эффективности: работу разработчиков и маркетинга делают практики-продавцы.

Успешно зарекомендовала себя практика «дня знаний» — выбранный день, когда по определенному графику каждый из сотрудников готовит доклад на заданную тему. Это позволяет формировать навыки работы перед публикой (искусство презентации), поддерживать фоновые знания внутри коллектива, а докладчику — детально изучить материалы.

Отдельно следует рассмотреть процесс привлечения сторонних лекторов. Это прежде всего паритет вопросов цены и отдачи в логике знаний у сотрудников (анализ финансовых затрат банка и уровень получаемых знаний).

Банк не может позволить себе роскошь использовать обучение, которое не соответствует практике.

Конечно же, в данном вопросе можно опираться на информацию по рынку и внутренний опыт банка, а также на четкий анализ эффективности использования полученных навыков специалистами — персональными банкирами после проведенного обучения.

Дополнительным плюсом подобных тренингов является то, что, кроме получения знаний, внешние тренинги и работа с именитым лектором — это еще и очень мощный фактор мотивации персонала. Необходимо обязательно использовать данный инструмент в процессе построения программы индивидуальной подготовки специалистов.

Великолепной площадкой для обмена опытом, знаниями, информацией и идеями профессионалов являются тематиче-

ские конференции. Подобные мероприятия всегда собирают лучших специалистов бизнеса и выступают квинтэссенцией профессиональных знаний. Это своего рода образчик профессиональной школы в глобализованном мире.

Не всегда придается должное значение тематическим культурным мероприятиям. Они позволяют сформировать эмоциональный контакт с клиентом и могут быть полезными в приобретении знаний персональными банкирами.

Зарубежные стажировки (если речь идет о системных международных финансовых структурах) очень часто воспринимаются отрицательно как «туризм» и «отрыв от работы». При этом упускаются из виду приобретение опыта, понимание режима работы в классическом РВ, знакомство с принципами работы с клиентами на уровне европейского РВ, налаживание контактов и товарищеских отношений в профессиональной среде, т. е. вопросы, в Украине практически не решенные.

Резюмируя, необходимо отметить, что в нынешней ситуации неопределенности, сложившейся в украинской банковской системе, большое количество банков или свело к минимуму, или совсем отказалось от статьи бюджета на обучение специалистов. С точки зрения стратегии такое решение никак себя не оправдывает: ограничить можно многое, но не уровень подготовки и знаний. Как уже отмечалось, процессы указывают на то, что будущее за индивидуальным подходом и решением. Профессионал — всесторонне развитая ЛИЧНОСТЬ — может в конечном итоге обыграть и финансовое предложение, и финансовые возможности банка-конкурента.

Невозможно создать программу подготовки специалистов в одном выделенном коммерческом банке. Необходимо на государственном уровне рассматривать создание специализированного вуза, который готовил бы банковских специалистов по программе «персональный банкир». В странах Запада распространены программы бизнес-школ МВА с узкой специализацией подготовки, возможно, это может стать приемлемым решением и для Украины.

Культура бизнеса должна быть воспринята банковской средой и, конечно же, клиентами, потребляющими данный

вид услуг. Превалировать должно не название бизнеса — бренд «private banking», что, собственно, сейчас и происходит, а содержательное наполнение бизнеса: профессионализм, качество, объем финансового предложения, требования к обслуживанию клиента банковской организацией.

Выработка стандартов бизнеса private banking, стандартов школы персональных банкиров — чрезвычайно актуальная задача для украинской банковской системы на ближайшие годы.

Задачи подобной программы обучения:

- качественный подбор и адаптация новых сотрудников (персональные банкиры);
- развитие потенциала ключевых сотрудников (персональных банкиров);
- постоянный контроль квалификации сотрудников и качества предоставляемого сервиса;
- достижение «кадровой» масштабируемости (технологичности и тиражируемости) бизнеса;
- осуществление ротации, «зачистки» персонала;
- повышение лояльности сотрудников как следствие роста их персональной капитализации;
- внедрение культуры ведения бизнеса private banking.

Одна из главных задач подобной программы — привить персональным банкирам, кроме практических навыков и знаний, единую идеологию, культуру, внутренние традиции бизнеса private banking. Такая программа вырабатывает, формирует комплексный и продуманный цикл обучения и развития клиентских менеджеров.

1. Формирование концепта «бизнес private banking в банке», который, кроме стратегических задач требования к персональным банкирам, обуславливает

- портрет стандартного персонального банкира в банке,
- обучение нового сотрудника стандартам работы.

2. Формирование концепта процесса подбора специалистов для бизнеса через подготовку стандартного процесса интервьюирования потенциальных сотрудников.

3. Адаптация новых сотрудников:

- подготовка семинара, дающего общее представление о логике бизнеса, возможностях и т. п.;

— обеспечение процесса обучения по основным базовым направлениям (навыки работы с VIP-клиентами, продуктовый ряд бизнеса, инвестиционные предложения клиенту);

— разработка программы тестирования потенциальных сотрудников (определение готовности данного специалиста к работе в рамках бизнеса private banking).

4. Развитие персональных банкиров:

- формирование программы стандартного процесса переподготовки;
- формирование программ персонального развития (в зависимости от уровня задач персонального банкира).

5. Оценка результатов, обратная связь:

- оценка уровня удовлетворенности обучением;
- оценка качества усвоения материала персональными банкирами;
- оценка влияния процесса обучения на бизнес-показатели бизнеса;
- оценка необходимости дополнений и изменений программы обучения (обратная связь).

Важной задачей является построение коммуникации специалистов различных банков как в одной стране, так и на международном (региональном) уровне. Возможных вариантов несколько:

- международные программы подготовки специалистов;
- членство в международных профессиональных организациях;
- участие в профильных международных конференциях (private banking);
- членство в профессиональной внутривострановой организации (ассоциации, комитете и т. п.).

Очевидно, что максимального эффекта можно достигнуть при оптимальном использовании всех перечисленных направлений.

Возможность использовать опыт, рекомендации участников рынка с более чем столетней историей — отличный шанс для стран, где банковская система только вырабатывает свои традиции работы с состоятельной клиентурой.

Участие в различного рода профессиональных клубах позволяет воспользоваться информацией, полученной в ходе

многолетних исследований целого ряда международных и внутренних ассоциаций и организаций, профессиональным полем деятельности которых являются аспекты управления крупным частным капиталом.

5.4. Международные организации, основа профессиональной работы которых — обслуживание крупного частного капитала private banking

*Я учусь у каждого, кто делится со мной
своими соображениями.*

Ицхак Калдерон Адизес

Один человек не может быть всезнающим.

Тит Макций Плавт

Исследованию аспектов профессиональной работы с крупным частным капиталом посвящена работа целого ряда международных и локальных ассоциаций и организаций.

Наиболее знаменитые и полезные с точки зрения возможности получить информацию комитеты, ассоциации и организации представлены в таблице 5.2.

Понимание необходимости формировать постоянную площадку для обсуждения текущих проблем, генерации новых идей, простого общения в рамках клуба профессионалов возникло практически на начальном этапе появления private banking на финансовом рынке Украины.

Подобная идея активно обсуждалась в ходе международных конференций «Private banking — Украина» в 2008 и 2009 годах в Киеве¹⁷⁴. Идея была поддержана и на уровне Ассоциации украинских банков.

Обсуждение возможностей создания комитета по приватному банковскому обслуживанию перешло в активную фазу в 2009 году и при активной поддержке Ассоциации украинских банков (АУБ) и лично президента АУБ Александра Сугоняко воплотилось в на практике в 2010 году.

В день присяги четвертого Президента Украины, 25 февраля 2010 года, состоялось первое установочное заседание

Комитета по вопросам персонального банковского обслуживания при АУБ¹⁷⁵.

Логика работы такой организации будет строиться по принципу работы подобной организации в России. Поэтому есть смысл подробно рассмотреть основные задачи, которые определяет для себя данный комитет¹⁷⁶.

1. Привлечение интеллектуального и организационного потенциала членов ассоциации к решению наиболее актуальных вопросов в области частного банковского обслуживания.

2. Оказание содействия финансовым институтам в повышении качества предоставляемых услуг в области частного банковского обслуживания.

3. Выявление прогрессивного опыта в области частного банковского обслуживания, основных тенденций развития данного направления.

4. Оказание содействия в обмене информацией и опытом как среди банков Российской Федерации, так и международных финансовых институтов.

5. Поиск новых направлений деятельности и видов услуг в сфере частного банковского обслуживания.

6. Выработка согласованной позиции членов комитета по вопросам частного банковского обслуживания.

7. Организация проработки актуальных вопросов банковской деятельности в сфере частного банковского обслуживания.

8. Подготовка предложений по внесению изменений и дополнений в действующее законодательство Российской Федерации; осуществление экспертизы проектов законов и других нормативных актов.

9. Выработка стандартов, правил и регламентов в области частного банковского обслуживания.

Кроме того, целью и задачей своей деятельности комитет ставит изучение и распространение прогрессивного опыта работы банков в быстро развивающейся и высококонкурентной сфере частного банковского обслуживания.

Очевидно, что эффективность такого решения зависит от участников — постоянных членов комитета. Заседания могут проходить как творческий процесс, обмен идеями, формиро-

Наименование организации	Сайт	Рабочие вопросы организации, предлагаемые услуги
Swiss Private Bankers Association (SPBA)	www.swissprivatebankers.com	Ассоциация швейцарских банков персонального банковского обслуживания. Представляет интересы 14 крупнейших банков данного бизнеса. Основана в 1934 году
Geneva's Private Bankers	www.genevaprivatebankers.com	Ассоциация банков персонального банковского обслуживания в Женеве. Представляет интересы четырех известных банков: Bordier & Cie (1844), Lombard Odier Darier Hentsch & Cie (1796), Mirabaud & Cie [1819), Pictet & Cie [1805). Основана в 1933 году
International Private Banking Council (IPBC)		Международный совет частных банкиров. Основан в 1995 году. Организация осуществляет исследования в области индивидуального банковского обслуживания — аналитические обзоры и публикации, проведение конференций и семинаров
International Tax Planning Association (ИТРА)	www.itpra.org	Международная ассоциация налогового планирования. Основана в 1975 году. В состав ассоциации входят более 1000 банкиров, специалистов по трастам, финансовых директоров, юристов, бухгалтеров и других специалистов, главной областью работы которых являются налоговые аспекты международных финансовых транзакций

Geneva Financial Center's	www.geneve-finance.cfr	Женевский «Финансовый центр» (Швейцария). В состав организации входят 80 банков — членов Женевской фондовой биржи. Центр основан в 1991 году. Проводит широкую исследовательскую работу — публикации отчетов, обзоров, проводит конференции и семинары по финансовым вопросам. Одна из целей центра — развитие образования и исследований в области управления активами и финансовых технологий.
Комитет по частному банковскому обслуживанию Ассоциации российских банков (АРБ)	www.arfb.ru	Задачами является привлечение интеллектуального и организационного потенциала членов к решению наиболее актуальных вопросов в области частного банковского обслуживания, оказание содействия финансовым институтам в повышении качества предоставляемых услуг, в обмене информацией, опытом, а также в поиске новых направлений деятельности и услуг
Комитет по приватному банковскому обслуживанию Ассоциации украинских банков (АУБ)	www.aub.org.ua	Профессиональное объединение при АУБ professional private banking & wealth management

вание новых практических подходов, а могут вылиться в рутинные и бюрократические заседания или великосветские вечеринки с нулевым КПД.

В таблице 5.2 не случайно приведен пример International private banking Council (IPBC). В 2003–2004 о вхождении в этот совет с большим апломбом заявлял целый ряд игроков-лидеров российского рынка private banking, но через несколько лет совет прекратил свое существование. Очевидно, основная причина, кроме прочего, кроется в его низкой эффективности.

Профессиональное сообщество в виде Комитета по персональному банковскому обслуживанию приобретает свои черты, и каждый банк, заинтересованный в формировании и развитии указанного бизнес-направления, стоит перед выбором: принимать или не принимать в нем участие.

Принятию решения в пользу участия в работе комитета может послужить классический SWOT-анализ¹⁷⁷. Задача анализа — отображение рисков и перспектив для банка в вопросе формирования объединения профессионалов по обслуживанию крупного частного капитала в формате Комитета частного банковского обслуживания при АУБ. Графически ожидания потенциальных банков-участников могут быть отображены в виде матрицы (рис. 5.7).

К каждому из вопросов необходимо дать обобщенные комментарии.

Сильные стороны (Strengths) — моменты, позволяющие говорить о том, что необходимость комитета назрела. Здесь необходимо указать, что в Украине уже существует группа банков и КУА, которые, начиная с 2004 года, смогли выстроить самостоятельную вертикаль бизнеса, задача которой — обслуживать крупный частный капитал. Еще каких-то 3–4 года назад этого не было. Данные учреждения выбрали верный подход с точки зрения определения идеологии бизнеса, формата обслуживания клиента; сформированы сильные в профессиональном плане команды. Очевидна перспектива рынка крупного частного капитала в Украине¹⁷⁸. Предлагаемый формат профессионального общения и совместного формирования рынка — классическая черта любого развитого рынка Европы и уже более чем десятилетнего опыта в Рос-

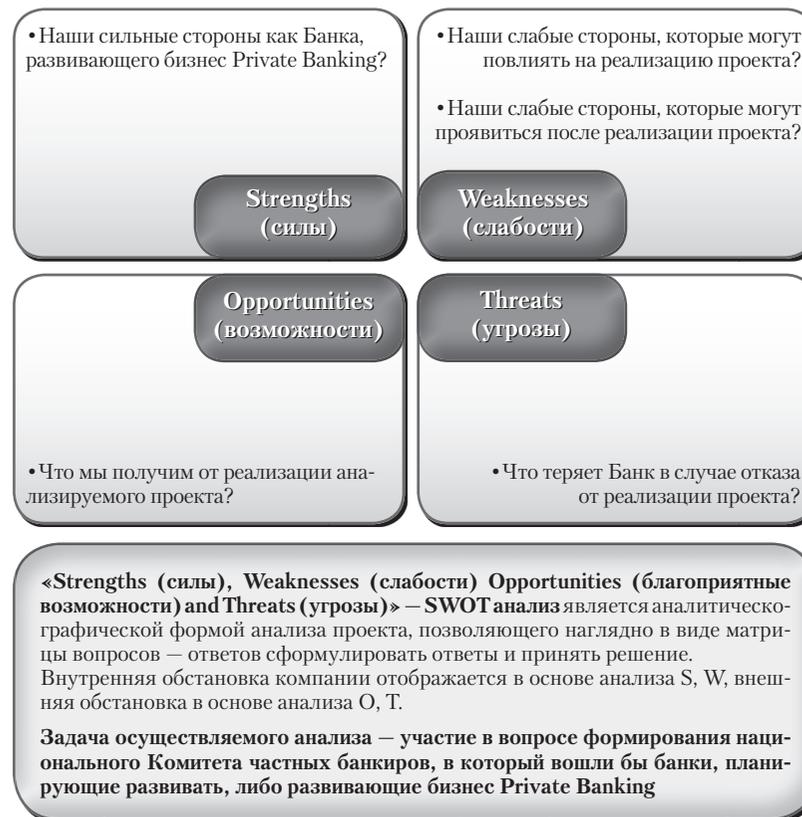


Рисунок 5.7 SWOT-анализ как отображение ожиданий банков-участников

сии. Это одна из черт развитого рынка, своего рода эволюционная ступень развития бизнеса. Профессионалы готовы и заинтересованы в общении, примером может послужить активное участие украинских банков в международных конференциях, посвященных данному направлению бизнеса.

Слабые стороны (Weaknesses) — фактически сдерживающие моменты для каждого из банков. Первый и значимый пункт — боязнь потери технологий, ноу-хау, обучение конкурентов чему-то новому. Оценить риски данного подхода можно статистикой рыночных исследований, из которой следует, что любой выводимый на рынок финансовый ин-

струмент конкуренты копируют и тиражируют в сроки от 3 до 5 месяцев.

Далее к рискам следует отнести то, что вовлеченные в работу комитета сотрудники банка будут обязаны тратить часть ресурсов на его функционирование (а это ресурсные затраты для банка: отвлечение сотрудников, оплата членских взносов, ресурс банка на осуществляемые исследования и т. п.). Из этого риска вырастает новый — сотрудники, вовлеченные в работу комитета, менее зависят от самого банка. Существует риск потерять сотрудника из-за предложения другого банка-участника комитета. И последний видимый риск для банка — это опосредованная реклама других банков-членов комитета среди действующего сегмента клиентов каждого конкретного банка.

Перспективы (Opportunities) — моменты, отображающие возможности для каждого банка-участника комитета. Сам факт участия в профессиональном сообществе дает дополнительную возможность для каждого банка в вопросах продвижения бренда на локальном и международном уровнях посредством комитета. Имидж, деловая репутация банка в бизнесе private banking будут более серьезно восприниматься клиентом, что послужит дополнительной возможностью привлечь клиента на обслуживание. Участие в комитете открывает перспективы системной и серьезной подготовки персонала. Это формирование и проведение учебных программ, профилированных под данный бизнес, опыт и информация со стороны аналогичных профессиональных сообществ (Россия и Европа). Важным дополняющим моментом для банка будет экономия бюджета, т. к. все программы будут пропорционально распределены на всех участников комитета, а не на один банк.

Необходимо сознавать, что системное построение взаимоотношений с европейскими сообществами профессионалов private banking возможно и практически реализуемо на уровне такого же украинского сообщества, но выглядит сложно реализуемым на уровне одного банка или КУА.

Комитет по приватному банковскому обслуживанию — уникальная площадка для формализации мнений участников и решения проблем формирования рынка бизнеса private banking как такового, а именно:

1) формирование требований к специалистам, приходящим в бизнес; возможно на платной основе создание специализированных программ обучения на базе вуза.

2) формирование требований к банкам, осуществляющим бизнес private banking;

3) разработка стандартов, этических норм для частного банкира (аналог существующих в Швейцарии) на законодательном уровне;

4) возможность лоббировать интересы профессиональных игроков рынка private banking на уровне НБУ и других государственных органов;

5) возможность организовывать исследования рынка на национальном уровне с учетом участия группы банков (тенденции, логика развития, требования клиентуры);

6) участие в формировании цивилизованного рынка как такового.

Угрозы (Threats) — риски, которые можно рассматривать в случае отказа от участия в работе комитета. Данный пункт может послужить и обобщением анализа.

Любая система, развивающаяся внутри замкнутой среды, рано или поздно останавливается в своем развитии, достигнув верхней точки возможностей системы. Решение исключительно в привлечении внешнего опыта: постоянно необходимы критика и свежие идеи со стороны. В данном аспекте важно все: информация о негативном опыте (информация важна как для отдельно взятого банка, так и для всего бизнес-направления), прогнозы перспектив развития бизнеса, системные исследования данного рынка (в Украине в настоящий момент их нет или же их проводят отдельные банки, т. е. эти исследования не отображают комплексную картину).

Важен риск размывания и утраты стоимости бренда private banking, т. е. ситуация, когда название используется как некий символ, без практического наполнения услугами и соответствующим качеством. Этот риск имеет две составные:

— необходимость подготовки и обучения клиентов;

— необходимость формировать цивилизованный рынок по управлению крупным частным капиталом.

Первый пункт банки часто вообще не рассматривают как свою проблему, однако это вызов именно для банковской си-

стемы. Клиент будет не способен воспринимать новые идеи, ни тем более потреблять сложные финансовые инструменты без предварительной подготовки и обучения со стороны банков. Речь идет как о самих клиентах, так и о наследниках капитала, работать с которыми необходимо с раннего детства. В реализации не эпизодических, доступных одному банку программ, а в комплексном построении полной модели бизнеса видятся целенаправленные действия, во-первых, банков, имеющих авторитет и имя на рынке private banking, во-вторых, банков, формирующих бизнес на уровне государства. Проводником, ядром симбиоза идей и их дальнейшего внедрения выступает именно профессиональный социум в виде Комитета по частному банковскому обслуживанию.

Один-два игрока не в состоянии справиться с таким вызовом, как формирование цивилизованного рынка и принципов работы на нем. Это задача всех банков, развивающих бизнес private banking в Украине. Выработка норм — задача подобного комитета, отказ от участия в нем фактически означает отказ от формирования цивилизованных основ работы.

Вопрос, о котором уже многое сказано, но который следует еще раз подчеркнуть, — подготовка украинских специалистов. При нынешней неспособности высшей школы готовить профессионалов, отвечающих современным требованиям, задачей профессионального сообщества является подготовка требований для вузов, бизнес-школ и т. д., самостоятельное системное обучение специалистов путем подготовки программ-тренингов с привлечением профессионалов рынка. Это один из вызовов, который тоже может быть принят на уровне профессионального объединения¹⁷⁹.

Ближайшими задачами, которые может реализовать подобная организация, видятся следующие:

1) разработка стандартов, норм украинского бизнеса private banking;

2) обмен опытом, согласование общих позиций банков, специализирующихся на данном рынке услуг с целью разработать предложения по внесению изменений и дополнений в действующее законодательство Украины; формирование конкурентноспособного украинского направления бизнеса private banking;

3) популяризация и развитие данного направления бизнеса в Украине, формирование культуры его ведения и потребления у украинского клиента;

4) системные исследования в данной области банковского бизнеса;

5) формирование постоянного контакта с международными профессиональными организациями, специализирующимися на услугах по обслуживанию и управлению крупного частного капитала;

6) закрепление на законодательном уровне определения термина «private banking» и требований к банкам, позиционирующим данное направление банковской деятельности;

7) формирование общего информационного поля среди участников;

8) влияние на формирование профессиональной и научно обоснованной школы подготовки персональных банкиров на национальном уровне.

Создание подобного комитета может стать ответом украинской банковской системы усиливающейся конкуренции. Интерес, проявленный к первой встрече, позволяет надеяться на активное участие украинских банков в работе комитета и верить в его жизнеспособность на долгое время.

Перспективы развития бизнеса private banking (вместо заключения)

Богатство имеет будущее. Несмотря на все перемены, потрясения и провалы, есть шанс, что мир будет создавать все больше, а не меньше богатства в предстоящие годы.

Элвин и Хейди Тоффлер

Одно из самых интересных направлений осмысления деятельности private banking — прогноз на будущее и анализ уже пройденного пути развития.

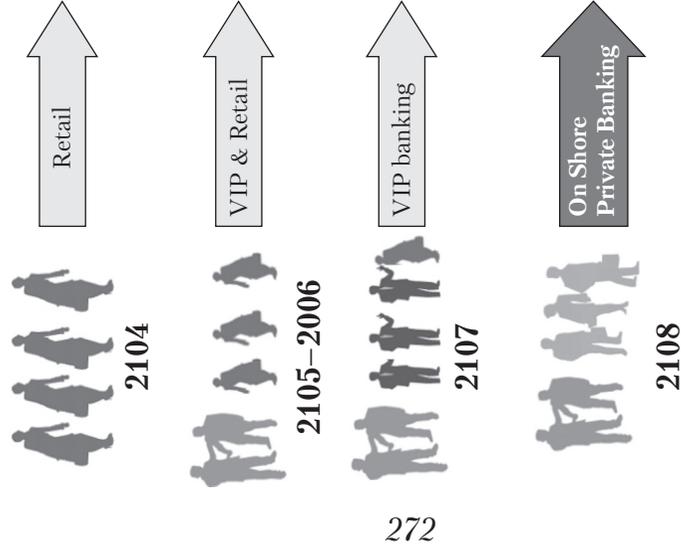
Состоятельность и перспективность бизнеса private banking не вызывает сомнений, и именно поэтому большинство украинских банков заявляют о намерении развивать данное направление бизнеса или создали подразделения, обслуживающие крупный частный капитал.

Следует оценить динамичность рынка Украины: всего за четыре года специалисты private banking прошли путь от слепого копирования западного и российского опыта до появления самостоятельного бизнеса, успешно работающего на рынке Украины.

Динамика развития бизнеса в аспекте продуктового наполнения подробно рассмотрена в главе «Продуктовый ряд украинских банков». Но, кроме этого, интересны этапы становления с точки зрения изменения идеологии и прихода к системе обслуживания владельцев крупного частного капитала, похожей на существующую в европейских странах.

Если смоделировать путь развития с этой точки зрения, получим цепочку этапов, отображенных графически на рис. 6.

В главе «Методологические основы исследования современного рынка private banking» рассматривались тенденции роста клиентуры — владельцев крупного частного капитала. Очевидно активное пополнение данного сегмента. По оценкам мировых и европейских изданий, украинцы High Net Worth Individuals входят в рейтинги самых богатых людей Европы.



- Осмысление принципов построения бизнеса Private Banking украинскими банковскими специалистами «Потоковое» обслуживание VIP клиентов.
- Выделение данных клиентов только исходя из статуса и преимуществ корпоративного бизнеса
- Активное изменение и создание продуктового ряда, подготовка профессиональной команды персональных банкиров, формирование идеологии и принципов сегментации, построение программ лояльности, начало операций с инвестиционными фондами. Появление Западных банков, возможность использования мирового опыта.
- Структурирование подходов к VIP клиентам. Выделение отдельных ответственных менеджеров. Появление внутренней сегментации VIP клиентов. Выделение структур, ответственных за развитие идеологии «VIP banking» и «Private Banking»
- Наполнение финансовым и нефинансовым объемом услуг клиентам. Все большее отличие от Retail
- Подразделения Private Banking формируют практически все банки и компании по управлению активами Украины. Мода на «Private Banking» в Украине
- Индивидуальное обслуживание клиентов специально подготовленными менеджерами в отдельных офисах, строгая входная сегментация клиентов, продажа эксклюзивных и структурных банковских продуктов и предложение стандартного продуктового ряда банка
- Проведение первой международной конференции в Киеве, более 80 участников со стороны ведущих российских, украинских и европейских игроков на рынке услуг Private Banking, активный интерес к бизнесу
- Мировой финансовый кризис. Изменение стереотипов потребления финансовых инструментов клиентами сегмента HNWI. Реакция подразделений Private Banking на новую парадигму рынка (формирование новых услуг, консалтинг, адаптация инструментария к условиям финансового кризиса)

Рисунок 6 Украина: путь развития бизнеса private banking (2004–2008)

Эти показатели подчеркивают, что частным банкирам есть, к чему стремиться и с кем работать: спрос на персональное банковское обслуживание private banking будет только расти. Динамика развития позволяет строить достаточно смелые планы.

Отдельно следует рассматривать влияние на бизнес private banking в целом и на формирование его в Украине мирового финансового кризиса, активная фаза которого началась в 2008 году. Возможные варианты развития ситуации описаны в параграфе «Влияние мирового финансового кризиса на бизнес по управлению крупным частным капиталом». Из проделанного анализа можно сделать вывод, что данное направление менее будет подвержено влиянию негативных аспектов, чем универсальные банки. Кроме того, по целому направлению рискованных инструментов (рынок деривативов, hedge-funds) украинская финансовая система не была полностью интегрирована в мировую практику, в то время как в странах Запада именно данные инструменты принесли наибольшие убытки и разочарование клиентам.

Звучит парадоксально, но именно private banking как сформированное, концептуальное предложение может стать тем самым прорывным решением для банка в период кризиса. Здесь существует постоянный и наиболее лояльный к банку сегмент клиентов, идеология отношений с клиентом построена на личной связи персональный банкир — клиент, гибкая реакция на изменение парадигмы рынка (продуктовое решение, маркетинг, консалтинг и т. п.).

Финансовые учреждения, имеющие в своем распоряжении подобное бизнес-решение, уже получили конкурентное преимущество в момент нестабильности рынка. Необходимо только грамотно использовать этот драйвер развития банка.

При использовании подразделения private banking в основу стратегии банка должно быть заложено понимание того, что кризис повлияет на расстановку участников (игроков) рынка, на конфигурацию самого рынка и на обусловленные этими изменениями предпочтения клиентов (финансовые и не финансовые), но он не останавливает экономические процессы и процесс накопления капитала.

Развитие private banking — возможный ответ и верное решение в условиях финансового кризиса.

Существуют различные взгляды на нынешнее состояние банковского бизнеса по управлению крупным частным капиталом. Часть специалистов считает, что такое направление бизнеса возможно только в его классическом виде и только в странах со столетними традициями его становления и развития, таких как Швейцария, Люксембург, Лихтенштейн. Соответственно private banking в Украине не возможен по определению. Вторая распространенная точка зрения — об отдельном пути развития в Украине: в последнее время появилось много публикаций об «украинской модели» бизнеса private banking.

Тем не менее, если использовать подходы европейских банков, напрашивается вывод об отсутствии модели той или иной страны — мы представляем классический onshore бизнес private banking со всеми характерными для него чертами.

Путь Украины — это формирование бизнеса по принципу классического европейского onshore private banking. Это не означает отказ от направления offshore private banking, но будем откровенны: клиент, рассматривающий для себя часть средств как стабильную и гарантированную к сохранению от действующего капитала, которым он оперирует, доверит ее только швейцарскому или люксембургскому банку.

Украинскому приватному банкиру в ближайшее десятилетие не следует ожидать изменения данной ситуации. К этим средствам мы доступа не получим, но, имея возможность оперировать контактами с коллегами оффшорного направления, мы сможем в значительной мере систематизировать потоки клиента и, конечно же, оптимизировать управление ими.

Соответственно наибольшие перспективы развития у банковских структур с материнской структурой в Европе и с офисами private bank в одной из стран, являющихся брендом классического направления бизнеса. Кроме того, перспективны представительства классических private bank в Украине, которые могут предложить услуги части клиентуры, стремящейся максимально сузить информационные потоки о своем финансовом состоянии.

В течение ближайших лет следует ожидать появления на украинском рынке серьезных игроков бизнеса private banking, у которых программы обслуживания и продуктового наполнения отработаны десятилетиями, и, несмотря на бытующее мнение, их адаптация займет не так много времени. В конце концов, это только внедрение давно выверенных решений и технологий с учетом местного законодательства.

Для определения перспектив необходимо понимать, что нам мешает в ближайшем будущем сделать шаг вперед. Эти факторы были рассмотрены в книге, попробуем систематизировать основные из них:

1) законодательные ограничения, отсутствие доступа к открытым рынкам;

2) развитость продуктового ряда. Одно из условий успешной конкуренции — полный охват возможных запросов клиентуры;

3) недостаточный уровень технологичности банковских продуктов (отчасти прямое следствие п. 1);

4) высокие политические риски в Украине;

5) недоверие состоятельной клиентуры к отечественным и зарубежным банкам ;

6) консервативный настрой потребителей банковских услуг, фрагментарный спрос на новые услуги;

7) неразвитость инвестиционного рынка, значительные риски операций на нем;

8) отсутствие традиций, опыта и понимания аспектов бизнеса Private Banking и клиентами, и сотрудниками банков;

9) отсутствие базы для обучения: совещательного надбанковского органа, базы для создания и развития банковской специализации — приватный банкир

10) риски, связанные с сохранением банковской тайны (недоверие государству, банковской системе со стороны клиентуры). Несмотря на существование этого принципа в законодательных актах Украины, говорить о спокойствии клиента сложно, учитывая отдельные моменты украинской действительности. Это вызывает серьезные проблемы при обслуживании крупного частного капитала.

Отдельно следует остановиться на последнем пункте — банковская тайна. Важным моментом в этом вопросе является

возрошее государственное регулирование банковской сферы в странах Запада и в Украине. Кризис заставил НБУ и центральные банки ведущих стран Запада активно вмешиваться с целью спасти целый ряд финансовых учреждений. При возврате ситуации в управляемое русло встанет вопрос о создании новой системы регулирования и надзора, при которой вопрос конфиденциальности клиентских потоков будет очень актуален. Не зря фраза из знаменитого коммюнике G-20 (апрель 2009 года) «эпоха банковской тайны закончилась» вызвала такой большой эффект и реакцию у банков, оказывающих услуги private banking. По мнению ведущих специалистов западных банков, борьба структур будет достаточно серьезной¹⁸⁰.

Несмотря на начавшийся с весны 2008 года спад фондового рынка, очевидна тенденция дальнейшего развития данного направления бизнеса, являющегося неотъемлемой частью управления капитала клиента. При стабильной политической ситуации и управляемой инфляции год за годом ставки на депозиты будут снижаться и приближаться к норме среднеевропейских. Это означает, что клиенты вынуждены будут рассматривать варианты оперирования средствами на инвестиционных рынках.

Кризис выполнит «очистительную» функцию: с рынка уйдут слабые и непрофессиональные КУА, исчезнут несостоятельные специалисты и финансовые решения. В ситуации с операциями клиентов на фондовом рынке Украины это безусловный плюс.

Для готовности профессиональных продаж фондов ИСИ украинские банки должны будут обеспечить:

- 1) подготовку квалифицированных персональных банкиров;
- 2) подготовку программ обучения клиентов (в противном случае клиент попросту будет бояться доверять банку средства и уйдет туда, где ему, кроме консультации, смогут предложить минимальную программу овладения навыками понимания рынка);
- 3) аналитику по движению рынков;
- 4) создание ИСИ и финансовых инструментов, нацеленных на различные стратегии работы, а также варианты безопасных стратегий работы (деривативы и пр.);

5) отработку самых серьезных подходов к методикам риск-менеджмента. Не менее важны доработка процессов и технологий доведения информации о возможных рисках до ведома клиента.

Характерно, что частные банковские операции — это не просто управление капиталом, что традиционно вкладывается в данное определение. В мире управление частным крупным капиталом — это еще и индивидуальные консультации клиента:

- 1) разработка и реализация инвестиционных стратегий и решений;
- 2) структурирование капитала клиента и определение размера уплачиваемых налогов таким образом, какой позволяет использовать все возможные юридические аспекты для оптимизации его ситуации в отношении уплаты налогов;
- 3) применение творческих методов для сохранения имущественных ценностей клиента с течением времени, а также подготовка капитала к передаче наследникам с учетом и соблюдением интересов и рекомендаций клиента.

Важным и перспективным направлением, к которому подойдут банки персонального обслуживания, является юридическое сопровождение клиента в финансовом мире на самом высоком уровне, а также финансовое и налоговое планирование. В последнем варианте российские банки уже достигли прогресса, через год-два и налоговые декларации клиента смогут заполнять специально подготовленные сотрудники бизнеса private banking.

Динамика развития рынка России показывает, что со временем клиент пересматривает свои приоритеты в использовании финансовых инструментов. В настоящий момент для этой страны характерный такой подход¹⁸¹:

- инвестиции в недвижимость;
- услуги по защите собственности;
- ПИФы, депозиты, другие финансовые инструменты;
- юридические консультации;
- консъерж-сервис.

Не факт, что в Украине будет такое же распределение, но курс на комплексность и новые направления, видимо, будет развиваться.

Таким образом, украинский клиент, как и европейский, полностью будет ориентирован на комплексное решение его вопросов по трем глобальным направлениям: финансовое предложение (управление капиталом), консалтинг (налоговое и финансовое планирование, услуги по защите активов и др.) и дополнительные услуги (lifestyle management).

Кроме того, необходимо учитывать рост и развитие украинских частных банкиров. В настоящее время уже появилась генерация украинских специалистов данного бизнеса и обозначилась самостоятельность профессии. Главный переломный момент, который уже происходит, — появление сегмента специалистов, ведущих работу с клиентом на уровне консультирования, а не простых менеджеров — продавцов банковских продуктов в массовом сегменте.

И в заключение следует подчеркнуть аспекты, которые, по моему мнению, будут способствовать развитию украинского рынка услуг private banking:

- глобализация, глобальность предложения;
- изменение законодательства, появление принципиально нового нового продуктового ряда;
- инвестиционный бизнес, выравнивание ставок до уровня средневропейских;
- открытая архитектура в продажах;
- рост благосостояния украинского населения и рост количества состоятельной клиентуры (кризис, как уже отмечалось, только изменит конфигурацию игроков рынка);
- конкуренция, появление нескольких игроков на рынке private banking;
- формирование бизнес-среды специалистов — частных банкиров. Возможно создание на уровне банковской системы центра по персональному банковскому обслуживанию и профессиональной обучающей школы в Украине.

Потенциал развития данного направления банковского бизнеса в Украине не возможно переоценить. Существующие изменения в экономике, которые диктует мировой финансовый кризис, необходимо рассматривать как проблему, требующую решения, но прежде всего как перспективу и новые возможности.

Примечания

¹ *Мод, Дэвид; Молино, Филипп.* Private banking: элитное обслуживание частного капитала. — М.: Альпина Паблишер, 2003. — С. 21–22.

² Рекламный проспект банка Pictet & Cie // www.pictet.com

³ Рекламный проспект бизнеса private banking банка BNP Paribas // www.bnpparibas.com

⁴ *Мошенец, Елена.* Швейцарский банкинг // ИнвестГазета. — 2007. — № 37. — С. 49–51.

⁵ *Мироненко, Вячеслав.* Конец швейцарского мифа // ИнвестГазета. — 2010. — № 9. — С. 43.

⁶ *Паперная, Инесса.* Между небом и землей // Профиль. — 2005. — № 41 (www.profile.ru).

⁷ *Филимонов, Сергей.* Частное банковское обслуживание: перспективы развития в России // Мир финансов (www.mirfin.ru)

⁸ *Скогорева, Анастасия.* Всем миллионерам срочно сдать флюорографию! // Банковское обозрение. — 2006. — № 10 (www.bo.bdc.ru).

⁹ Энциклопедия рынка. Многотомный пятиязычный словарь-справочник. Термины — эквиваленты — дефиниции. — М.: РОСБИ, 1994. — Т. 1: Банки и страхование. — 652 с.

¹⁰ *Галухина, Яна.* Когда депозит — это скучно // Эксперт. — 2004. — № 35. — С. 120–125 (www.expert.ru).

¹¹ *Александров, Алексей.* Private banking в Украине: мода или объективная необходимость? // Социальная экономика. — 2004. — № 3. — С. 102.

¹² *Иноземцев, Владислав.* Пределы «догоняющего» развития. — М.: Экономика, 2000. — С. 241.

¹³ *Задорожный, Георгий.* Собственность и экономическая власть. — Х.: Основа, 1996. — С. 35

¹⁴ *Бузгалин, Александр.* Глобальный капитал. — М.: Едиториал УРСС, 2004. — С. 319.

¹⁵ Україна та її регіони. Економічний огляд. — К., 1995. — С. 9.

¹⁶ Тенденції української економіки. Місячний бюлетень. — 1995. — Жовтень. — С. 57.

- ¹⁷ *Гусев, Алексей*. Private banking в России. – М.: Финансист, 2003. – С. 52.
- ¹⁸ *Гусев, Алексей*. Управление капиталом: состояние и перспективы российского private banking – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 30.
- ¹⁹ FATF (англ. Financial Action Task Force on Money Laundering) – международная группа противодействия отмыванию денежных средств, межправительственная организация, созданная в соответствии с решением саммита «большой семёрки» в Париже в 1989 году. В нее входят 34 государства и две международные организации – Совет сотрудничества арабских государств Персидского залива и Еврокомиссия (www.fatf-gafi.org). FATF разработала в 1990 году сорок рекомендаций по борьбе с отмыванием денежных средств, которые были пересмотрены в 1996 году с учетом развивающихся технологий отмывания доходов, и в 2001 году восемь специальных рекомендаций по борьбе с финансированием терроризма. Эти документы признаны как международные стандарты противодействия отмыванию денег и финансированию терроризма.
- ²⁰ *V. and John Pepper*. Менеджер Мафии. Кесарю кесарево, или Руководство по международному финансовому планированию. – М.: Эт Сетера Паблшинг, 2005. – Т. II. – С. 134–137.
- ²¹ *Александров, Алексей*. Private banking – перспективное направление работы с частным капиталом в Украине // Сборник научных работ. – Х.: ХИБМ, 2007. – С. 41–46.
- ²² Материалы конференции «Private banking: банковское обслуживание VIP-клиентов – частных лиц». Май 2004 года. Экстра-Консалтинг, Киев // www.extra-consulting.net
- ²³ *Горкин А. П., Гусев А. А.* Новый иллюстрированный энциклопедический словарь. – М.: Большая Российская энциклопедия, 2001. – 912 с.
- ²⁴ *Задорожный, Георгий*. О фунда-ментальных основаниях разработки стратегии «SOS» для Украины и роли элиты. – Х.: ХНУ имени В. Н. Каразина, 2009. – 30 с.
- ²⁵ *Яковец, Юрий*. Глобальные тенденции социокультурной динамики и перспективы взаимодействия цивилизаций в XXI в. // Экономика Украины. – 2000. – № 3. – С. 15–16.
- ²⁶ *Кодин, Михаил*. Россия в «сумерках» трансформаций. Эволюция, революция или контрреволюция? Политика. Идеология. Нравственность. – М.: Молодая гвардия, 2001. – 288 с.
- ²⁷ *Задорожный, Георгий*. Частная собственность как нравственная проблема. – Х.: ХНУ имени В. Н. Каразина, 2009. – 16 с.
- ²⁸ См.: *Осипов, Геннадий*. Россия: национальная идея. Социальные интересы и приоритеты. – М.: Фонд содействия развитию социальных и политических наук, 1997. – С. 161.
- ²⁹ *Задорожный, Георгий*. О фунда-ментальных основаниях разработки стратегии «SOS» для Украины и роли элиты. – Х.: ХНУ имени В. Н. Каразина, 2009. – 30 с.

- ³⁰ *Ильин, Иван*. О частной собственности // Русская философия собственности (XVIII–XX вв.). – СПб.: Ганза, 1993. – С. 132.
- ³¹ *Кредисов, Алексей*. Маркетинг. – К.: Україна, 1995. – С. 396.
- ³² *Чевертон, Питер*. Работа с VIP-клиентами: Практические приемы управления ключевыми клиентами. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – С. 200.
- ³³ *Bitner, Mary Jo*. Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surrounding and Employee Responses // Journal of Marketing. – 1990. – Vol. 54. – № 2. – P. 70.
- ³⁴ *Бонгартиц У.* Стратегии банковских услуг по управлению капиталом частных клиентов // Вестник АРБ. – 2004. – № 10. – С. 53–55.
- ³⁵ *Кисилева, Елена*. Все что угодно за ваши деньги // Коммерсант. – 2005. – № 104 (www.kommersant.ru).
- ³⁶ *Забин Д., Бербак Г.* Прицельный маркетинг. Новые правила привлечения и удержания клиентов. – М.: Эксмо, 2006. – С. 191–197.
- ³⁷ *Сергеев, Александр; Бойченко, Евгений*. Поведение потребителей: учебное пособие. – М.: Эксмо, 2006. – С. 164.
- ³⁸ *Александров, Алексей*. Private banking. Обслуживание элитного сегмента частных лиц банками Украины. Материалы доклада. Международная конференция «Private banking 2005» (Москва, 2005).
- ³⁹ *Марчак, Владимир*. Древнейшая профессия банкира // ИнвестГазета. – 2007. – № 19. – С. 49–55.
- ⁴⁰ Private banking // Euromoney Training. – 2006 (www.euromoneytraining.com/uk)
- ⁴¹ McKinsey analysis, 'seven rules to develop dissatisfied customers'. D. P. Finkelman & A. R. Golland, Harvard Review; 1992.
- ⁴² *Черкашин, Павел*. Готовы ли вы к войне за клиента? Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). – М.: «ИНТУИТ.ру», 2004. – 384 с.
- ⁴³ *Кук, Сара*. Как поместить интересы клиента в центр внимания вашей организации. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – С. 7.
- ⁴⁴ *Aleksandrov, Alexey*. Private banking in Ukraine. Tendency and main features. Private banking CEE International Conference Survey. Vienna (Austria), 2007.
- ⁴⁵ Потребительское поведение и стиль жизни клиентов private banking. Аналитический отчет. Киевский международный институт социологии, УкрСиббанк BNP Paribas Group. Киев, 2007.
- ⁴⁶ *Смирнов, Евгений*. Банковский сервис на высшем уровне. По итогам конференции «Private banking 2005» // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке. – 2005. – № 12. – С. 21–32.
- ⁴⁷ *Мироненко, Вячеслав; Мошенец, Елена*. Охотники за состояниями // ИнвестГазета. – 2009. – № 40. – С. 48.
- ⁴⁸ PricewaterhouseCoopers. Global private banking. Wealth Management Survey. 2005 (www.pwc.com/wealth).

- ⁴⁹ *Скогорева, Анастасия*. Private banking в России растет на треть ежегодно. Доверительное управление // Банковское обозрение. – 2006. – № 2. – С. 38–43.
- ⁵⁰ PricewaterhouseCoopers. A new era: redefining ways to deliver trusted advice // Global Private Banking and Wealth Management Survey 2009 (www.pwc.com/wealth).
- ⁵¹ *Копылова Н., Поливанов А.* Россия развивает private banking // ГазетаRU. – 2006 (www.gazeta.ru).
- ⁵² *Мироненко, Вячеслав; Мошенец, Елена.* Охотники за состояниями // ИнвестГазета. – 2009. – № 40. – С. 46–49.
- ⁵³ Согласно информации, размещенной на официальном сайте Государственной налоговой администрации Украины (www.sta.gov.ua).
- ⁵⁴ Wprost: количество миллиардеров в Украине за год увеличилось до 24 // Wprost. – 2007 (www.wprost.pl).
- ⁵⁵ Американский журнал «Forbs» составил рейтинг пятнадцати самых богатых людей Восточной Европы. – 2008 (www.forbs.com).
- ⁵⁶ *Мошенец, Елена; Мироненко, Вячеслав.* За миллионерами пришли // ИнвестГазета. – 2009. – № 33/34. – С. 42–45.
- ⁵⁷ World wealth report 2006–2007, STA of Ukraine data, UkrSibbank BNP Paribas Group analysis and forecast.
- ⁵⁸ *Хербек, Томас.* Рынки богатства России и СНГ в контексте глобального сектора private banking // Материалы международной конференции «Private banking & Wealth Management в России: перспективы, стратегии, практика». Москва, 2008 // www.p-banking.ru.
- ⁵⁹ *Harvey, Graham.* Why be a wealth manager? // 5th International Seminar Conference «Private banking 2009». Moscow, 2009 (www.bankconference.ru).
- ⁶⁰ GfK-Ukraine Дослідження ринку банківських послуг для фізичних осіб: 2009-2. – 2009. – С. 11.
- ⁶¹ *Рябкова, Дария.* Семейные ценности // ИнвестГазета. – 2007. – № 5. – С. 46–49.
- ⁶² *Блинов, Андрей; Яблоновская, Татьяна.* Общество слоеное, без сливок // Эксперт. – 2007. – № 8 (www.expert.ua).
- ⁶³ Госкомстат Украины // www.ukrstat.gov.ua.
- ⁶⁴ *Мироненко, Вячеслав.* В глубоком шоппинге // ИнвестГазета. – 2007. – № 5. – С. 52–54.
- ⁶⁵ *Панченко, Юрий.* Доходы с минусом // Коммерсант. – 2009. – № 85 (www.kommersant.ua).
- ⁶⁶ Исследованию влияния финансового кризиса посвящен параграф 5.2 этой книги.
- ⁶⁷ *Ормоцадзе, Маргарита.* Зарплатой единой // Фокус. – 2010. – № 14. – С. 20–21.
- ⁶⁸ *Чумаченко В.* Эволюция private banking в России // Материалы международной конференции «Private banking». – Москва, 2008.

- ⁶⁹ См.: *Peppers, Rogers.* The One to One Future: Building Relationships One Customer At a Time. – New York: Currency Doubleday, 1993.
- ⁷⁰ *Кирьянов, Михаил.* Стратегия, практика и перспективы развития отечественного направления private banking // Банковское дело. – 2007. – № 9. – С. 98.
- ⁷¹ *Кошкаров, Альберт.* Private banking – это не лакейский сервис // РБКdaily. Ежедневная деловая газета. – 2008 (www.rbcdaily.ru).
- ⁷² *Schroeyens, Brian; Александров, Алексей.* Материалы конференции «Private banking: организация, инструменты, технологии» // Экстра-Консалтинг. Киев, 2008 (www.extra-consulting.net).
- ⁷³ В главе «Ошибки построения бизнеса private banking в Украине» более подробно рассмотрена ситуация, когда ПБ вынуждают работать только в аспекте комиссий банка, без заинтересованности в клиенте.
- ⁷⁴ *Чевертон, Питер.* Работа с VIP-клиентами: Практические приемы управления ключевыми клиентами. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – С. 39–41.
- ⁷⁵ Постановва правління Національного банку України «Про затвердження Інструкції про порядок відкриття, використання і закриття рахунків у національній та іноземних валютах від 12 листопада 2003 року № 492» // www.rada.gov.ua
- ⁷⁶ УкрСиббанк BNP Paribas Group предлагает клиентам два вида решений: депозит «Активные деньги» и депозит «Smart money». Оба решения предоставляют возможность свободно пополнять и снимать средства в течение срока действия депозитного вклада.
- ⁷⁷ *Мироненко, Вячеслав.* Золотые происки // ИнвестГазета. – 2007. – № 43. – С. 49–53.
- ⁷⁸ London Bullion Market Association (Лондонская ассоциация торговцев драгоценными металлами).
- ⁷⁹ *Сумцова, Екатерина.* Хранение сбережений в золоте и драгоценных металлах // Компаньон. – 2006 (www.companion.ua).
- ⁸⁰ *Вернер, Нелли.* Путь золота // Контракты. – 2007. – № 20 (www.kontrakty.com.ua).
- ⁸¹ *Буруль, Елена.* Какой доход приносит золото. Обзор металлических депозитов // Деньги. – 2007. – № 40 (54) (www.dengi.ua).
- ⁸² *Дружержуенко, Константин.* Ошибки резидента // Контракты. – 2008. – № 47. – С. 21.
- ⁸³ Подробно вопрос инвестирования в монеты рассмотрен в главе 3.2. «Альтернативное инвестирование».
- ⁸⁴ *Вернер, Нелли.* Путь золота // Контракты. – 2007. – № 20 (www.kontrakty.com.ua).
- ⁸⁵ *Одарюк, Антон.* Слитков на всех не хватит // Деловая столица. – 2008. – № 47. – С. 13.
- ⁸⁶ *Андреев А. А., Белов М. Ю., Быстров Л. В.* Пластиковые карты. – М.: Издательская группа «БДЦ-пресс», 2002. – С. 175

- ⁸⁷ www.americanexpress.com
- ⁸⁸ www.visainfinitecard.com
- ⁸⁹ *Беккер, Исаак*. Миллион для сына. Инвестирование для детей и их будущего. // Ведомости и The Wall Street Journal & Financial Times. – 2006. – № 18 (www.vip-money.com).
- ⁹⁰ Подробно этот класс услуг рассмотрен в главе «Нефинансовый сервис».
- ⁹¹ www.juniorbank.com.ua
- ⁹² *Александров, Алексей*. Социальная ответственность бизнеса в Украине // Социальная экономика. – 2006. – № 3/4. – С. 82–87.
- ⁹³ Закон України «Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)» //www.rada.gov.ua.
- ⁹⁴ ПИФы на марше. Рейтинг инвестиционных фондов Украины // Эксперт. – 2007. – № 22. – С. 20.
- ⁹⁵ По данным Украинской ассоциации инвестиционного бизнеса, см.: www.uaib.com.ua.
- ⁹⁶ *Григоренко, Евгений*. Анализ рынка совместного инвестирования в Украине // ТОП–100. Рейтинг лучших компаний Украины. – 2006. – № 1. – С. 70–73.
- ⁹⁷ Там же. – С. 71
- ⁹⁸ *Мошенський, Сергій*. Аналіз ринку корпоративних облігацій в Україні: етапи становлення, обсяги, динаміка та тенденції розвитку // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2005. – Вип. 79. – С. 33–37.
- ⁹⁹ *Александров, Алексей*. Институты совместного инвестирования. Тенденции глобализации в работе с частным капиталом в Украине // Материалы второй международной научно-практической конференции «Социально-экономические трансформации в эпоху глобализации». – Полтава: Скайтек, 2007. – С. 68–73.
- ¹⁰⁰ По материалам исследования КУА «УкрСиб Эссет Менеджмент» (www.ukrsibfunds.com), данным Государственной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку (www.ssmc.gov.ua).
- ¹⁰¹ Аналітичний звіт: Ставлення жителів обласних центрів до інститутів спільного інвестування та недержавних пенсійних фондів. – Український Центр економічних і політичних досліджень ім. Олександра Разумкова. – 2006 (www.experts.in.ua).
- ¹⁰² *Александров, Алексей*. Private banking в Украине. // Материалы Международной конференции «Private banking Украина 2008». Киев, 2008 (www.bankconference.ru).
- ¹⁰³ *Абрамов, Александр*. Инвестиционные фонды: Доходность и риски, стратегии управления портфелем, объекты инвестирования в России. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
- ¹⁰⁴ *Мироненко, Вячеслав*. Бутиковий клиент // ИнвестГазета. – 2008. – № 22. – С. 40–42.

- ¹⁰⁵ Закон України № 889–IV від 22.05.2003 «Про податок з доходів фізичних осіб зі змінами й доповненнями, внесеними Законами України» // www.rada.gov.ua.
- ¹⁰⁶ *Лямец, Сергей*. Ценные бумаги во время падения рынка // Деньги. – 2008. – № 20. – С. 14–19.
- ¹⁰⁷ Отчетность представлена на веб-странице КУА «УкрСиб Эссет Менеджмент»: www.ukrsibfunds.com.
- ¹⁰⁸ *Мироненко, Вячеслав*. Фондовые магазины // ИнвестГазета. – 2007. – № 12. – С. 51–53.
- ¹⁰⁹ *Миркин, Яков*. Англо-русский толковый словарь по банковскому делу, инвестициям и финансовым рынкам. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 245.
- ¹¹⁰ *Орлов, Александр; Рыбаков, Сергей*. Покупка и продажа бизнеса. Российская практика. – М.: Вершина, 2006. – С. 22–30.
- ¹¹¹ *Дружержученко, Константин; Шкарпова, Елена*. Большими глотками. Олигархи всех стран, объединяйтесь! // Контракты. – 2008. – № 39 (www.kontrakty.ua).
- ¹¹² *Лямец, Сергей*. Кризис отбил охоту поглощать // Экономические известия. – 2009. – № 46 (www.eizvestia.com).
- ¹¹³ *Синицина, Елена; Черновалов, Александр*. Рынок слился в кризис // Коммерсант. – 2009. – № 44. – С. 7.
- ¹¹⁴ *Дмитриев, Кирилл*. Украинскому рынку M&A не хватает взаимопонимания // ИнвестГазета. – 2010. – № 1/2. – С. 46.
- ¹¹⁵ *Пархомчук, Дина*. Цену не сложить // ИнвестГазета. – 2010. – № 1/2. – С. 29–30.
- ¹¹⁶ *Чернявская И.* Продажные обещания // ИнвестГазета. – 2010. – № 1/2. – С. 32–33.
- ¹¹⁷ *Соболев, Дмитрий*. Инвестиции в нефинансовые активы как разумная альтернатива в условиях нестабильности финансовых рынков // Материалы международной конференции «Private banking 2008». Москва, 2008.
- ¹¹⁸ *Буруль, Елена*. Коллекционирование как способ инвестирования // Деньги. – 2007. – № 46 (60) (www.dengi.ua).
- ¹¹⁹ *Маркина, Татьяна*. Тихо тикающие деньги // Личные деньги. – 2005 (www.personalmoney.ru).
- ¹²⁰ См.: www.antiquorum.com
- ¹²¹ *Исакова, Дария*. Красиво жить не запретишь // ИнвестГазета. – 2008. – № 44. – С. 30–35.
- ¹²² CINOА – *Confédération Internationale des Négociants en Oeuvres d'Art*. См.: www.cinoa.org
- ¹²³ Новый иллюстрированный энциклопедический словарь / Ред. кол.: В. И. Бородулин, А. П. Горкин, А. А. Гусев и др. – М.: Большая Российская энциклопедия, 2001. – С. 86.

¹²⁴ *Соболев, Дмитрий*. Возможности для частного инвестирования в нефинансовые активы // Организация продаж банковских продуктов. – 2008. – № 1. – С. 84.

¹²⁵ Значительный объем полезной информации для нумизматов-инвесторов Украины приведен на сайтах коллекционеров: www.numizmat.com.ua, www.coin-story.com.

¹²⁶ Stanley Gibbons – широко распространенный универсальный каталог почтовых марок всего мира, издаваемый с 1865 года на английском языке в Лондоне (Великобритания) филателистической фирмой «Stanley Gibbons Limited». См.: www.stanleygibbons.com.

¹²⁷ *Кмит, Светлана*. Марка больше, чем жизнь // Финмаркет-Бизнес. – 2004 (www.fmbiz.ru).

¹²⁸ *Горшков П.* Альтернативные способы инвестирования в недвижимость. Материалы доклада // Международная конференция «Альтернативные инвестиции: вложения в нефинансовые активы». Москва, 2008 (www.infor-media.ru).

¹²⁹ *Кириллова, Диана*. In vino veritas // Управление компанией. – 2006. – № 8 (www.cfin.ru)

¹³⁰ *Марусенков М.* Жидкие инвестиции. Винная коллекция – ваш бытылочный актив // Агентство финансовой информации. – 2007 (www.m3m.ru).

¹³¹ См.: www.decanter.com

¹³² См.: www.winespectator.com.

¹³³ *Докучаев Д.* Вино как альтернативный инвестиционный инструмент. Материалы доклада // Международная конференция «Альтернативные инвестиции: вложения в нефинансовые активы». Москва, 2008 (www.infor-media.ru).

¹³⁴ *Мадай, Анна*. Зарабатываем на коллекционировании вин // Деньги. – 2007. – № 50 (64) (www.dengi.ua).

¹³⁵ *Анисина, Марина*. Драгоценные правила // Информационный портал. – 2005 (www.polezno.com).

¹³⁶ *Скатурицкий С., Кориневский В., Яковенко О., Пихлер К., Цимке Т., Хансен Н.* Руководство по инвестированию на рынке предметов искусства. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 15.

¹³⁷ Антиквариат: насколько это выгодно // Деньги. – 2006. – № 6 (www.dengi.ua).

¹³⁸ *Семенов, Сергей*. Кризис нам поможет // Эксперт. – 2008. – № 46. – С. 42–45.

¹³⁹ *Копытько, Тарас*. Прямой маркетинг – универсальный ключ к лояльности клиентов. Тезисы доклада // www.distrimedia.com.ua.

¹⁴⁰ *Евдокимов, Юрий*. Танцы с клиентами. // Экономика и жизнь. – 2005. – № 10. – С. 3.

¹⁴¹ *Котлер, Филип*. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер Ком, 1998. – С. 89.

¹⁴² *Alexander, Nicholas; Colgate, Mark*. Retail financial services: transaction to relationship marketing // European Journal of Marketing. – 2000. – Vol. 34. – № 8. – P. 938–953.

¹⁴³ *Roos, Inger*. Customer Switching Behavior in Retailing. Research reports № 41 / Swedish School of Economics and Business Administration, № 327. – Helsinki, 1998.

¹⁴⁴ *Копытько, Тарас*. Технологии программ лояльности // LOYALTY.info. – 2005. – № 5 (8).

¹⁴⁵ *Зефирова, Юлия*. Битвы за лояльность // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4 (www.dis.ru/market)

¹⁴⁶ *Энджел, Джеймс; Миншард, Пол*. Поведение потребителей. – СПб.: Питер, 1999. – С. 609.

¹⁴⁷ *Сыщикова, Анна*. Как работают программа лояльности в сегменте «люкс» // Экономический еженедельник «Эпиграф». – 2005 (www.epigraph.info).

¹⁴⁸ *Тютюнник А.* Природа клиентской лояльности, или «Химия» в бизнес-отношениях // Банковское дело. – 2009. – № 10. – С. 46–49.

¹⁴⁹ См.: www.quintessentially.ru.

¹⁵⁰ *Александров, Алексей*. Программы лояльности бизнеса private banking. Значение, возможности // Вестник Харьковского национального университета имени В. Н. Каразина. – Х.: ХНУ имени В. Н. Каразина, 2006. – Вып. 719. – С. 169–172.

¹⁵¹ *Александров, Алексей*. Практика построения программ лояльности для клиентов бизнеса private banking. Материалы доклада // Бизнес-встреча «Private banking: опыт эффективного применения комплекса lifestyle management». Москва, 2009 (www.lip-b2b.ru/conference)

¹⁵² См. рис. 2.1.

¹⁵³ Проспект дисконтной программы «ПриватБанк VIP» // www.privatbankvip.com.ua.

¹⁵⁴ *Соболев, Дмитрий*. Возможности для частного инвестирования в нефинансовые активы // Организация продаж банковских продуктов. – 2008. – № 1. – С. 81–87.

¹⁵⁵ *Скогорева, Анастасия*. Приват-банкинг против строптивых жен // Банковское обозрение. – 2007. – № 1. – С. 24–35.

¹⁵⁶ *Александров, Алексей*. Сложности и ошибки построения бизнеса private banking в Украине // Социальная экономика. – 2007. – № 1/2. – С. 63–68.

¹⁵⁷ Материалы учебного семинара «Private banking. Перспективы развития эксклюзивных банковских услуг на Украине» / В. Тутыхин, В. Воздвиженский, А. Александров. 16 февраля 2006 г. Украинско-латвийская компания «РМС-Украина».

¹⁵⁸ *Черкашин, Павел*. Готовы ли вы к войне за клиента? Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). – М.: «ИНТУИТ.ру», 2004. – С. 47.

¹⁵⁹ Чумак Н. VIP-отделение — взгляд маркетолога, архитектора и дизайнера. Материалы доклада // V Международная конференция «Private banking 2009». Москва, 2009 (www.bankconference.ru).

¹⁶⁰ Данные социологического опроса. Фонд «Демократические инициативы». 17–28 декабря 2008 г. // www.dif.org.ua.

¹⁶¹ Атанасов, Виталий. Досрочное освобождение // Фокус. — 2009. — № 19 (131). — С. 28–29.

¹⁶² Руденко, Виктория. Упал, отжался // Контракты. — 2009. — № 3/4. — С. 18.

¹⁶³ Сатунова, Наталия. Маленький пай // Контракты. — 2009. — № 3/4. — С. 19.

¹⁶⁴ Мошенец, Елена. Ориентация «север» // ИнвестГазета. — 2009. — № 1/2. — С. 52–55.

¹⁶⁵ Власова, Ольга. С истекшим сроком годности // Эксперт. — 2009. — № 1/2. — С. 34–35.

¹⁶⁶ Aleksandrov, Alexey. Private banking development in Ukraine: main guidelines and trends in 2008 // private banking CEE 2008. Vienna (Austria), November 2008 (www.terappin.com).

¹⁶⁷ Александров, Алексей. Private banking в меняющемся мире. Антикризисные решения в вопросах обслуживания крупного частного капитала. Материалы доклада // V Международная конференция «Private banking 2009». Москва, 2009 (www.bankconference.ru).

¹⁶⁸ Александров, Алексей. Ключ к успеху — ставка на персонал. Материалы Доклада // II Международная конференция «Private banking — Украина 2009». Киев, 2009 (www.bankconference.ru).

¹⁶⁹ Задорожный, Георгий. Трансперсональная психология, духовный мир человека и социальная экономия как новая парадигма экономической науки. — Х.: ХНУ имени В. Н. Каразина, 2009. — С. 4.

¹⁷⁰ Управление персоналом (human resource) — подразделение, цель и задачи которого — подготовка и работа с сотрудниками учреждения.

¹⁷¹ Александров, Алексей. Вызовы глобализации. Формирование отечественной школы персональных банкиров (private Banker) // Социальная экономика. — 2009. — № 1. — С. 195–200.

¹⁷² Более подробно аспекты охарактеризованы в разделе 2.2. «Персональный банкир».

¹⁷³ Чумаченко В. Будущее российского рынка private banking. Кадровый аспект // Материалы международной конференции «Управление частным капиталом и доверительное управление активами в России». Москва, 2008 (www.euromoneyseminars.com).

¹⁷⁴ Александров, Алексей. Private banking в Украине. Тенденции развития бизнеса // Материалы международной конференции «Private banking Украина — 2008». Киев, 2008. (www.bankconference.ru).

¹⁷⁵ См.: www.aub.org.ua.

¹⁷⁶ Положение «О Комитете частного банковского обслуживания АРБ» // www.arb.ru.

¹⁷⁷ SWOT-анализ — аналитическо-графическая форма анализа проекта, позволяющая наглядно в виде матрицы вопросов-ответов сформулировать ответы и принять решение. Факторы и явления делятся на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности), threats (угрозы). Как правило, внутренняя обстановка компании отображается в блоке анализа S, W; внешняя обстановка в блоке анализа O, T.

¹⁷⁸ Финансовые перспективы и возможности рынка обслуживания крупного частного капитала приведены в разделе 1.4.

¹⁷⁹ Александров, Алексей. Вызовы глобализации. Формирование отечественной школы персональных банкиров (private Banker) // Социальная экономика. — 2009. — № 1. — С. 195–200.

¹⁸⁰ Кэши, Вильям. Найди и спрячь // Spear's Russia. — 2009. — № 4. — С. 12–20.

¹⁸¹ Скогарева, Анастасия. Не спится из-за алиментов? Оформил траст и спи спокойно! // Банковское обозрение. — 2007. — № 1. — С. 27–28.

Приложение

Сайты, посвященные бизнесу private banking и интересные с точки зрения информационного наполнения как для специалистов, так и для клиентов.

Сайт	Краткое описание
www.bank121.ru	Сайт лидера российского private banking «Уралсиб Банк 121». Содержит информацию о бизнесе, финансовых инструментах, истории и идеологии пути банка.
www.privatebanking.com.ua	Сайт УкрСиббанка BNP Paribas Group, посвящен бизнесу private banking в украинских условиях. Содержит подборку публикаций по данной тематике, обзор возможностей сопровождения крупного финансового капитала в Украине.
www.privatbankvip.com.ua	Сайт посвящен обслуживанию VIP-клиентов ПриватБанка. Идеология VIP Club.
www.troika.ru	Сайт УК «Тройка Диалог». Содержит информацию о бизнесе private banking.
www.vklad-deneg.ru	Информационный ресурс об инвестициях частных лиц. Новости, аналитические материалы, информационный архив о бизнесе private banking.

Сайт	Краткое описание
www.andrievski.com	Сайт о бизнесе private banking, содержит большой объем информации о трастовых услугах.
www.prostobank.ua	Сайт о банковских услугах для частных лиц.
www.procent.com.ua	Сайт о банковских услугах для частного инвестора в Украине.
www.personalmoney.ru	Интернет-журнал «Личные деньги».
www.spearsrussia.ru	Журнал, посвященный private banking & wealth management

Сайты, посвященные инвестиционному бизнесу, и информационные порталы с аналитическими материалами о финансовых рынках, банковских операциях, в том числе об обслуживании крупного частного капитала.

Сайт	Краткое описание
www.investfunds.com.ua	Информация для частного инвестора о фондовом рынке Украины
www.stocks.investfunds.com.ua	Информация о рынке акций Украины
www.uabanker.net	Информационный банковский портал
www.bin.com.ua	Информационный портал о финансовом секторе Украины
www.ufs.kiev.ua	Украинский финансовый сервер
www.ricardo.com.ua	Информационный финансовый портал
www.finprofy.ru	Информационный финансовый портал

Сайт	Краткое описание
www.rokf.ru	Информационно-аналитический сервер о финансах
www.fin.biz.ua	Сайт информационно-консультационной поддержки на финансовом рынке Украины
www.bank-ua.com	Информационный банковский портал
www.teletrade.com.ua	Новости фондового и валютного рынков
www.standardandpoors.ru	Сайт компании Standard & Poor's, мирового лидера в сфере предоставления независимой финансовой информации и услуг по оценке рисков
www.eizvestia.com	Портал экономических новостей
www.e-xecutive.ru	Информационно-аналитический сервер о финансах, содержит значительное количество публикаций о бизнесе private banking и инвестиционных стратегиях
www.offshores.com.ua	Сайт о финансовом и налоговом планировании, возможностях использования компаний в оффшорных территориях
www.offshore-news.ru	Сайт журнала «Offshore-News»
www.vid.org.ua	Сайт журнала «Власть и деньги», аналитические и информационные материалы о финансах
www.korrespondent.net/business	Сайт журнала «Корреспондент», аналитические и информационные материалы о финансах

Сайты, посвященные альтернативному инвестированию, содержащие аналитические материалы об art banking, коллекционировании, инвестициях в вино и т. д.

Наименование сайта	Краткое описание
www.ukrcol.com	Сайт украинских коллекционеров
ww.anu.org.ua	Сайт Ассоциации нумизматов Украины
www.bonistika.net	Сайт клуба бонистов
www.grivna.org.ua	Сайт украинских денег
www.uacoins.com www.antique.com.ua	Сайты онлайн-магазинов для коллекционеров
www.falerist.narod.ru	Сайт для фалеристов
www.slando.com.ua www.etorg.com www.ukrgo.com www.auction.pball.kiev.ua www.emarket.ua www.auction.ukrcol.com www.awards-su.com www.auction.ua www.molotok.ru	Сайты онлайн-аукционов
www.ebay.com	Сайт популярного международного онлайн-аукциона
www.antiquariat.ru www.antiq.info.ru	Российские информационно-справочные форумы, посвященные антиквариату
www.wineclub.ru	Сайты, посвященные коллекционированию вин
www.wineanswers.com	
www.vintagewinefund.com	
www.bordeauxindex.com	
www.winebutik.kiev.ua	
www.christies.com	Сайты знаменитых аукционов
www.sothebys.com	
www.ritchies.com	

Литература

1. *Абрамов, Александр*. Инвестиционные фонды: Доходность и риски, стратегии управления портфелем, объекты инвестирования в России / А. Абрамов. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2005.

2. *Александров, Алексей*. Private banking – перспективное направление работы с частным капиталом в Украине // Сборник научных работ. – Х.: ХИБМ. – 2007. – С. 41–46.

3. *Александров, Алексей*. Private banking в Украине: мода или объективная необходимость? // Социальная экономика. – 2004. – № 3. – С. 101–106.

4. *Александров, Алексей*. Институты совместного инвестирования. Тенденции глобализации в работе с частным капиталом в Украине // Материалы второй международной научно-практической конференции «Социально-экономические трансформации в эпоху глобализации». – Полтава: Скайтек, 2007. – С. 68–73.

5. *Александров, Алексей*. Программы лояльности бизнеса private banking. Значение, возможности // Вестник Харьковского национального университета имени В. Н. Каразина. – Х.: ХНУ имени В. Н. Каразина. – 2006. – Вып. 719. – С. 169–172.

6. *Александров, Алексей*. Сложности и ошибки построения бизнеса private banking в Украине // Социальная экономика. – 2007. – № 1/2. – С. 63–68.

7. *Александров, Алексей*. Выработка концепта программы лояльности бизнеса private banking. По итогам II Международной конференции «Private banking – Russia 2008» // Социальная экономика. – 2008. – № 3/4. – С. 164–169.

8. *Александров, Алексей*. Социальная ответственность бизнеса в Украине // Социальная экономика. – 2006. – № 3/4. – С. 82–87.

9. *Александров, Алексей*. Вызовы глобализации. Формирование отечественной школы персональных банкиров (private banker) // Социальная экономика. – 2009. – № 1. – С. 195–200.

10. *Александров, Алексей*. Влияние экономического кризиса на обслуживание крупного частного капитала банками Украины // Материалы третьей международной научно-практической конференции «Социально-экономические трансформации в эпоху глобализации». – Полтава: Скайтек. – 2009. – С. 95–101.

11. *Александров, Алексей*. Проблемы и возможности бизнеса private banking в Украине в условиях текущей экономической реальности // Материалы IV Международной научно-практической конференции «Банковская система Украины в условиях глобализации финансовых рынков». – Черкассы: ЧИБД УБД НБУ. – 2009. – С. 89–90.

12. *Алексеева, Анастасия*. Новая волна богатства // Эксперт. – 2007. – № 1/2. – С. 54–59.

13. Аналитический отчет «Потребительское поведение и стиль жизни клиентов private banking». – К.: Киевский международный институт социологии, УкрСиббанк VNP Paribas Group, 2007.

14. Аналітичний звіт «Ставлення жителів обласних центрів до інститутів спільного інвестування та недержавних пенсійних фондів» // Український центр економічних і політичних досліджень ім. Олександра Разумкова, 2006 (www.experts.in.ua).

15. *Андреев А. А., Белов М. Ю., Быстров Л. В.* Пластиковые карты. – М.: Издательская группа «БДЦ–пресс». – 2002. – 576 с.

16. *Анисина, Марина*. Драгоценные правила // Информационный портал. – 2005 (www.polezno.com)

17. Антиквариат: насколько это выгодно // Деньги. – 2006. – № 6 (www.dengi.ua).

18. *Атанасов, Виталий*. Досрочное освобождение // Фокус. – 2009. – № 19 (131). – С. 28–29.

19. *Башкирова, Валерия; Соловьев, Александр*. Крупнейшие и самые устойчивые мировые состояния: Они выживают в любых ситуациях. – М.: Коммерсант: Эксмо. – 2010. – 320 с.

20. *Беккер, Исаак*. Миллион для сына. Инвестирование для детей и их будущего // Ведомости и The Wall Street Journal & Financial Times. – 2006. – № 18 (www.vip-money.com).

21. *Блинов, Андрей; Яблоновская, Татьяна*. Общество слоеное, без сливок // Эксперт. – 2007. – № 8 (www.expert.ua).

22. *Бодров, Анатолий*. Кому нужен и сколько приносит private banking в Европе? // Деньги. – 2007. – № 37 (51) (www.dengi.ua).

23. *Бонгартиц, У.* Стратегии банковских услуг по управлению капиталом частных клиентов // Вестник АРБ. – 2004. – № 10. – С. 53–55.

24. *Бузгалин, Александр; Колганов, Андрей*. Глобальный капитал. – М.: Едиториал УРСС. – 2004. – 512 с.

25. *Буруль, Елена*. Коллекционирование как способ инвестирования // Деньги. – 2007. – № 46 (60) (www.dengi.ua).

26. *Буруль, Елена*. Какой доход приносит золото. Обзор металлических депозитов // Деньги. – 2007. – № 40 (54) (www.dengi.ua)

27. *Васильева, Варвара*. VIP-обслуживание в массы // Коммерсант. – 2003. – № 7. – С. 64–69.

28. *Васин Ю. В., Лаврентьев Л. Г., Самсонов А. В.* Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2005. – 151 с.

29. *Вернер, Нелли*. Путь золота // Контракты. – 2007. – № 20 (www.kontrakty.com.ua).

30. *Власова, Ольга*. С истекшим сроком годности // Эксперт. – 2009. – № 1/2. – С. 34–35.

31. *Вырковский, Андрей*. Дом советов. Финансовые консультанты составят инвестиционный план на любой вкус, но всецело доверять им не стоит // Forbes. – 2008. – № 1. – С. 110–115.

32. *Галухина, Яна*. Когда депозит – это скучно // Эксперт. – 2004. – № 35 (www.expert.ru).

33. *Грей, Лайза*. Новый «семейный офис»: инновационные стратегии консультирования состоятельных клиентов. – М.: Вершина. – 2007. – 328 с.

34. *Григоренко, Евгений*. Анализ рынка совместного инвестирования в Украине // ТОП–100. Рейтинг лучших компаний Украины. – 2006. – № 1. – С. 70–73.

35. *Гусев, Алексей*. Новые тенденции российского private banking // Банковское дело. – 2007. – № 9. – С. 90–92.

36. *Гусев, Алексей*. Проблемы разработки и продаж продуктового ряда на российском рынке private banking // Организация продаж банковских продуктов. – 2008. – № 1. – С. 68–80.

37. *Гусев, Алексей*. Разработка мидл-офисом продуктового ряда для VIP-клиентов // Организация продаж банковских продуктов. – 2007. – № 1. – С. 75–96.

38. *Гусев, Алексей*. Российский рынок private banking системно заинтересовался розницей // Банковский ритейл. – 2008. – № 2. – С. 68–90.

39. *Гусев, Алексей*. Управление капиталом: состояние и перспективы российского private banking – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2005. – 250 с.

40. *Гусев, Алексей; Куликов Андрей*. Private banking в России. Опыт элитного банковского обслуживания. – М.: Финансист. – 2003. – 204 с.

41. *Гусев, Алексей*. Private banking в России: вчера, сегодня, завтра. // Банковское дело. – 2007. – № 2. – С. 51–53.
42. *Гусев, Алексей*. Private banking в условиях кризиса // Банковский ритейл. – 2008. – № 4. – С. 64–79.
43. *Гусев, Алексей*. Private banking в условиях кризиса // Банковский ритейл. – 2009. – № 1. – С. 66–71.
44. *Гусев, Алексей*. Тенденции развития private banking // Банковский ритейл. – 2009. – № 2. – С. 35–45.
45. *Гусев, Алексей*. Private banking по-русски... Неужели все-таки есть что и кому продавать // Организация продаж банковских продуктов. – 2009. – № 1. – С. 93–102.
46. *Гусев, Алексей*. Разработка бэк-офиса качественного private banking в кризис: «против кого дружим»? // Банковские технологии. – 2009. – № 7/8. – С. 99–102.
47. *Гусев, Алексей*. От чего не готовы отказаться клиенты российского private banking // Банковский ритейл. – 2009. – № 3. – С. 39–48.
48. *Гусев, Алексей*. Private banking в рамках банковской структуры // Организация продаж банковских продуктов. – 2009. – № 3. – С. 85–90.
49. *Дмитриев, Кирилл*. Украинскому рынку M&A не хватает взаимопонимания // ИнвестГазета. – 2010. – № 1/2. – С. 46.
50. *Дружержученко, Константин*. Ошибки резидента // Контракты. – 2008. – № 47. – С. 21.
51. *Дружержученко, Константин; Шкарпова, Елена*. Большими глотками. Олигархи всех стран, объединяйтесь! // Контракты. – 2008. – № 39 (www.kontraktuy.ua).
52. *Друкер, Питер Фердинанд*. Друкер на каждый день. 336 советов по мотивации и управлению временем. – М.: Вильямс, 2008. – 416 с.
53. *Евдокимов, Юрий*. Танцы с клиентами // Экономика и жизнь. – 2005. – № 10. – С. 3.
54. *Забин Д., Бербах Г.* Прицельный маркетинг. Новые правила привлечения и удержания клиентов. – М.: Эксмо, 2006. – 304 с.
55. *Задорожный, Георгий*. Собственность и экономическая власть. – Х.: Основа, 1996. – 144 с.
56. *Задорожный, Георгий*. Трансперсональная психология, духовный мир человека и социальная экономия как новая парадигма экономической науки. – Х.: ХНУ имени В. Н. Каразина, 2009. – 39 с.
57. *Задорожный, Георгий*. О фунда-ментальных основаниях разработки стратегии «SOS» для Украины и роли элиты (препринт доклада

- для обсуждения на «круглом столе» на тему «Экономика и мораль»). – Х.: ХНУ имени В. Н. Каразина. – 2009. – 30 с.
58. *Задорожный, Георгий*. Частная собственность как нравственная проблема. – Х.: ХНУ имени В. Н. Каразина, 2009. – 16 с.
59. *Задорожный, Георгий*. Экономикс или социальная экономия? (размышления политэконома о постнеклассической экономической науке). – Полтава: Скайтек, 2009. – 100 с.
60. Закон України «Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди) // www.rada.gov.ua.
61. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом» // www.rada.gov.ua.
62. Закон України від 22.05.2003 № 889-IV «Про податок з доходів фізичних осіб зі змінами й доповненнями, внесеними Законами України» // www.rada.gov.ua.
63. *Зефирова, Юлия*. Битвы за лояльность // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4 (www.dis.ru/market).
64. *Иогансен, Нильс*. Как важно быть важным // Деньги. – 2004. – № 13. – С. 64–69.
65. *Ильин, Иван*. О частной собственности // Русская философия собственности (XVIII–XX вв.). – СПб., 1993. – 132 с.
66. *Иноземцев, Владислав*. Пределы «догоняющего» развития. – М.: Экономика, 2000. – 295 с.
67. *Исакова, Дария*. Красиво жить не запретишь // ИнвестГазета. – 2008. – № 44. – С. 30–35.
68. *Кириллова, Диана*. In vino veritas // Управление компанией. – 2006. – № 8 (www.cfin.ru).
69. *Кириллов, Кирилл; Обердербфер, Дмитрий*. Как стать богатым в России, или Чему не учат в российских школах. – СПб.: ИК «Невский проспект», 2006. – 256 с.
70. *Кирьянов, Михаил*. Стратегия, практика и перспективы развития отечественного направления private banking // Банковское дело. – 2007. – № 9. – С. 88–100.
71. *Кисилева, Елена*. Все что угодно за ваши деньги // Коммерсант. – 2005. – № 104. – С. 25–40.
72. *Кмит, Светлана*. Марка больше, чем жизнь // Финамаркет-Бизнес. – 2004 (www.fmbiz.ru).
73. *Кодин, Михаил*. Россия в «сумерках» трансформаций. Эволюция, революция или контрреволюция? Политика. Идеология. Нравственность. – М.: Молодая гвардия, 2001. – 288 с.
74. *Коннифф, Ричард*. Естественная история богатых: Полевые исследования. – Екатеринбург: У-Фактория, 2004. – 496 с.

75. *Копылова Н., Поливанов А.* Россия развивает private banking // ГазетаRU. – 2006 (www.gazeta.ru).
76. *Копытько, Тарас.* Прямой маркетинг – универсальный ключ к лояльности клиентов. Тезисы доклада. 2005 // www.distrimedia.com.ua
77. *Копытько, Тарас.* Технологии программ лояльности // LOYALTY.info. – 2005. – № 5 (8).
78. *Котлер, Филип.* Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер Ком, 1998. – 896 с.
79. *Кошкарлов, Альберт.* «Private banking – это не лакейский сервис». Интервью с председателем правления группы компаний «Ренессанс Управление инвестициями» Андреем Мовчаном // РБКdaily. – 2008 (www.rbcdaily.ru).
80. *Кредисов, Алексей.* Маркетинг. – К.: Украина, 1995. – 399 с.
81. *Крем, Тони.* Клиенты, имеющие для вас значение. Как построить взаимоотношения с наиболее ценными из ваших клиентов. – Днепрпетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 296 с.
82. *Кук, Сара.* Как поместить интересы клиента в центр внимания вашей организации. – Днепрпетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 272 с.
83. *Кэш, Вильям.* Найди и спрячь // Spear's Russia. – 2009. – № 4. – С. 12–20.
84. *Лацис Ю. И.* в золоте не спрячешься? // Деньги. – 2008. – № 46 (112). – С. 29–32.
85. *Лямец, Сергей.* Кризис отбил охоту поглощать // Экономические известия. – 2009. – № 46 (www.eizvestia.com).
86. *Лямец, Сергей.* Ценные бумаги во время падения рынка // Деньги. – 2008. – № 20. – С. 14–19.
87. *Мадай, Анна.* Зарабатываем на коллекционировании вин // Деньги. – 2007. – № 50 (64) (www.dengi.ua).
88. *Маркина, Татьяна.* Тихо тикающие деньги // Личные деньги. – 2005 (www.personalmoney.ru).
89. *Марчак, Владимир.* Древнейшая профессия банкира // ИнвестГазета. – 2007. – № 19. – С. 49–55.
90. *Миркин, Яков.* Англо-русский толковый словарь по банковскому делу, инвестициям и финансовым рынкам. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 424 с.
91. *Мироненко, Вячеслав.* Бутиковый клиент // ИнвестГазета. – 2008. – № 22. – С. 40–42.
92. *Мироненко, Вячеслав.* В глубоком шоппинге // ИнвестГазета. – 2007. – № 5. – С. 52–54.
93. *Мироненко, Вячеслав.* Золотые происки // ИнвестГазета. – 2007. – № 43. – С. 49–53.

94. *Мироненко, Вячеслав.* Фондовые магазины. Как компаниям по управлению активами привлечь вкладчиков? // ИнвестГазета. – 2007. – № 12. – С. 51–53.
95. *Мироненко, Вячеслав.* Опасная профессия // ИнвестГазета. – 2009. – № 33/34. – С. 3.
96. *Мироненко, Вячеслав; Мошенец, Елена.* Охотники за состояниями // ИнвестГазета. – 2009. – № 40. – С. 46–49.
97. *Мироненко, Вячеслав.* Конец швейцарского мифа // ИнвестГазета. – 2010. – № 9. – С. 43–45.
98. *Мод, Дэвид; Молино, Филипп.* Private banking: элитное обслуживание частного капитала. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 338 с.
99. *Мосяж О., Романчук А.* Управление частными финансами в России. Обзор 2006 года // PricewaterhouseCoopers, 2006. – 29 с.
100. *Мошенец, Елена; Снежко, Елена.* Взрослые игры // ИнвестГазета. – 2010. – № 1/3. – С. 23–27.
101. *Мошенец, Елена.* Швейцарский банкинг // ИнвестГазета. – 2007. – № 37. – С. 49–51.
102. *Мошенец, Елена.* Ориентация «север» // ИнвестГазета. – 2009. – № 1/2. – С. 52–55.
103. *Мошенец, Елена; Мироненко, Вячеслав.* За миллионерами пришли // ИнвестГазета. – 2009. – № 33/34. – С. 42–45.
104. *Мошенський, Сергій.* Аналіз ринку корпоративних облігацій в Україні: етапи становлення, обсяги, динаміка та тенденції розвитку // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2005. – Вип. 79. – С. 33–37.
105. *Мурашов, Роман.* Private banking заблудился. Новый тренд рынка – mass affluent // Организация продаж банковских продуктов. – 2009. – № 4. – С. 93–96.

106. Новый иллюстрированный энциклопедический словарь / Ред. кол.: В. И. Бородулин, А. П. Горкин, А. А. Гусев и др. – М.: Большая Российская энциклопедия, 2001. – 912 с.

107. *Одарюк, Антон.* Слитков на всех не хватит // Деловая столица. – 2008. – № 47. – С. 13.
108. *Орлов, Александр; Рыбаков, Сергей.* Покупка и продажа бизнеса. Российская практика. – М.: Вершина, 2006. – 272 с.
109. *Осипов, Геннадий.* Россия: национальная идея. Социальные интересы и приоритеты. – М.: Фонд содействия развитию социальных и политических наук, 1997. – 208 с.
110. *Ормоцадзе, Маргарита.* Зарплатой единой // Фокус. – 2010. – № 14. – С. 20–21.

111. Павлов А. Хотите 20–30 %? Вкладывайтесь дома! // Деньги. – 2007. – № 34 (48) (www.dengi.ua).
112. Панченко, Юрий. Доходы с минусом // Коммерсант. – 2009. – № 85 (www.kommersant.ua).
113. Паперная, Инесса. Между небом и землей // Профиль. – 2005. – № 41 (www.profile.ru).
114. Пархомчук, Дина. Цену не сложить // ИнвестГазета. – 2010. – № 1/2. – С. 29–30.
115. ПИФы на марше. Рейтинг инвестиционных фондов Украины // Эксперт. – 2007. – № 22. – С. 20.
116. Под приватным одеялом. Материалы круглого стола российских специалистов private banking // Персональные финансы. – 2007. – № 5. – С. 38–42.
117. Положення ДКЦПФР «Про компанію з управління активами ІСІ та юридичних осіб, що здійснюють професійну діяльність з управління активами пенсійних фондів» // www.rada.gov.ua.
118. Положення ДКЦПФР «Про порядок визначення вартості чистих активів інститутів спільного інвестування (пайових та корпоративних інвестиційних фондів)» // www.rada.gov.ua.
119. Положення ДКЦПФР «Про склад та структуру активів інституту спільного інвестування» // www.rada.gov.ua.
120. Постанова Правління Національного банку України «Про затвердження Інструкції про порядок відкриття, використання і закриття рахунків у національній та іноземних валютах від 12 листопада 2003 року № 492»
121. Руденко, Виктория. Упал, отжался // Контракты. – 2009. – № 3/4. – С. 18.
122. Рябкова, Дария. Семейные ценности // ИнвестГазета. – 2007. – № 5. – С. 46–49.
123. Сапунова, Наталия. Маленький пай // Контракты. – 2009. – № 3/4. – С. 19.
124. Семенов, Сергей. Кризис нам поможет // Эксперт. – 2008. – № 46. – С. 42–45.
125. Сергеев, Александр; Бойченко Евгений. Поведение потребителей: Учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2006. – 320 с.
126. Сивоконь, Павел. Страшная тайна // Контракты. – 2010. – № 6. – С. 20–23.
127. Симицына, Елена; Черновалов, Александр. Рынок слился в кризис // Коммерсант. – 2009. – № 44. – С. 7.
128. Скратерщиков С., Кориневский В., Яковенко О., Пихлер К., Цимке Т., Хансен Н. Руководство по инвестированию на рынке предметов искусства. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 224 с.

129. Скогорева, Анастасия. Private banking в России растет на треть ежегодно. Доверительное управление // Банковское обозрение. – 2006. – № 2. – С. 38–43.
130. Скогорева, Анастасия. Всем миллионерам срочно сдать флюорографию! // Банковское обозрение. – 2006. – № 10 (www.bo.bdc.ru).
131. Скогорева, Анастасия. Приват-банкинг против строптивых жен // Банковское обозрение. – 2007. – № 1. – С. 24–35.
132. Смирнов, Евгений. Банковский сервис на высшем уровне. По итогам конференции «Private banking 2005» // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке. – 2005. – № 12. – С. 21–32.
133. Снежко, Елена. Последний бастион // ИнвестГазета. – 2009. – № 33/34. – С. 13–17.
134. Соболев, Дмитрий. Возможности для частного инвестирования в нефинансовые активы // Организация продаж банковских продуктов. – 2008. – № 1 – С. 81–87.
135. Стенли, Томас Дж. Чтобы стать миллионером, надо думать как миллионер. – М.: ООО «Издательство Астрель», 2003. – 445 с.
136. Сумцова, Екатерина. Хранение сбережений в золоте и драгоценных металлах // Компаньон. – 2006 (www.companion.ua).
137. Сыщикова, Анна. Как работают программа лояльности в сегменте «люкс» // Экономический еженедельник «Эпиграф». – 2005 (www.epigraph.info).
138. Титов, Дмитрий. VIP-персоны: управление стилем жизни современной российской элиты. – М.: Эксмо, 2008. – 208 с.
139. Тоффлер, Элвин; Тоффлер, Хейли. Революционное богатство – М.: АСТ, Профиздат, 2008. – 569 с.
140. Тенденції української економіки. Місячний бюлетень. 1995. – Жовтень. – С. 57.
141. Тотюниук А. Природа клиентской лояльности, или «Химия» в бизнес-отношениях // Банковское дело. – 2009. – № 10. – С. 46–49.
142. Україна та її регіони. Економічний огляд. – К., 1995.
143. Филлимонов, Сергей. Частное банковское обслуживание: перспективы развития в России // Мир финансов. – 2007 (www.mirfin.ru).
144. Фоксол, Гордон; Голдсмит, Рональд; Браун, Стивен. Психология потребителя в маркетинге. – СПб.: Питер, 2001. – 208 с.
145. Фузеева, Маргарита. Эта никому не нужная вожденная лояльность // PC Week/RE. – 2007. – № 48 (www.pcweek.ru).
146. Фукуяма, Фрэнсис. Конец истории и последний человек. – М.: АСТ, Хранитель, 2007. – 588 с.

147. *Чевертон, Питер*. Работа с VIP-клиентами: Практические приемы управления ключевыми клиентами. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 360 с.

148. *Черкашин, Павел*. Готовы ли вы к войне за клиента? Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). – М.: ООО «ИНТУИТ.ру», 2004. – 384 с.

149. *Шапран, Виталий; Корнелюк, Роман*. Фондовая альтернатива // Эксперт. – 2008. – № 7. – С. 64–69.

150. *Эндржел, Джеймс; Мунниард, Пол*. Поведение потребителей. – СПб.: Питер, 1999. – 609 с.

151. Энциклопедия рынка. Многотомный пятиязычный словарь-справочник. Термины – эквиваленты – дефиниции. – М.: РОСБИ, 1994. – Т. 1: Банки и страхование. – 652 с.

152. *Яковец, Юрий*. Глобальные тенденции социокультурной динамики и перспективы взаимодействия цивилизаций в XXI в. // Экономика Украины. – 2000. – № 3. – С. 15–16.

153. *Alexander, Nicholas; Colgate, Mark*. Retail financial services: transaction to relationship marketing // European Journal of Marketing. – 2000. – Vol. 34. – № 8. – P. 938–953.

154. *Busch, Paul; Houston, Michael*. Marketing Strategic Foundations. – Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1985. – 205 p.

155. *Bitner, Mary Jo*. Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surrounding and Employee Responses // Journal of Marketing. – 1990. – Vol. 54 (April). – P. 69–82.

156. McKinsey analysis, 'seven rules to develop dissatisfied customers'. D. P. Finkelman & A. R. Goland, Harvard Holland Review; 1992.

157. Merrill Lynch, Pierce, Fenner & Smith Incorporated and Capgemini. World Wealth Report. – 2008. – 38 p.

158. *Peppers, Don; Rogers, Martha*. The One to One Future: Building Relationships One Customer At a Time. – New York: Doubleday, 1993. – 441p.

159. PricewaterhouseCoopers. Global private banking. Wealth Management Survey. 2005 (www.pwc.com/wealth).

160. PricewaterhouseCoopers. A new era: redefining ways to deliver trusted advice // Global Private Banking and Wealth Management Survey 2009 (www.pwc.com/wealth).

161. *Roos, Inger*. Customer Switching Behavior in Retailing. Research reports № 41 / Swedish School of Economics and Business Administration, № 327. – Helsinki, 1998.

162. *V. and John Pepper*. Менеджер Мафии. Кесарю кесарево. – М.: Эт Сетера Паблшинг, 2005. – Т. II. – 228 с.

163. *Wyman, Oliver*. The Future of private banking: A Wealth of Opportunity? // Financial Services. – 2008. – 64 p.

Научное издание

Александров Алексей

Private banking
в Украине:

ОПЫТ СТАНОВЛЕНИЯ

Дизайнер *Майя Притыкина*

Обложка *Ярослава Гаврилюка*

Корректор *Светлана Гайдук*

Верстальщик *Александр Бойко*

Ответственный за выпуск *Николай Климчук*

Студия

«Новая страница»

To work. To finish. To publish

Телефон/факс: (44) 543-53-00

nova.storinka@yahoo.com

Другие книги студии на issuu.com/nova

Подписано к печати 1.12.2010. Формат 60x90/₁₆¹⁶.
Гарнитура «Петербург». Бумага офсетная. Печать офсетная.
Заказ № ???.

Издательство «К.И.С.»

ДК № 677 от 19.11.2001

04080, Киев-80, а/я 1

Телефон/факс: (44) 462-52-69 (70)

<http://books.dovidka.com.ua>

umar@kis.kiev.ua

Отпечатано в типографии ЗАТ «ВИПОЛ».

03151, Киев-151, ул. Волинская, 60

ДК № 752 от 27.12.2001