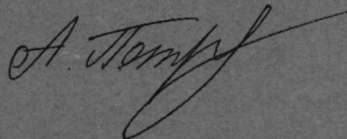


0-797263

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

---

На правах рукописи



ПЕТРОВА Ангелина Анатольевна

ОБСЛУЖИВАНИЕ БАНКАМИ СОСТОЯТЕЛЬНЫХ ЧАСТНЫХ ЛИЦ:  
ЭВОЛЮЦИЯ И МОДЕРНИЗАЦИЯ

Специальность

08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург  
2011 год

Диссертация выполнена на кафедре теории кредита и финансового менеджмента экономического факультета ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет».

Научный руководитель

доктор экономических наук, профессор  
БЕЛОЗЕРОВ Сергей Анатольевич

Официальные оппоненты

доктор экономических наук, профессор  
ШАШИНА Нина Сергеевна  
Санкт-Петербургский университет  
управления и экономики

доктор экономических наук, профессор  
ЛЕБЕДЕВ Евгений Александрович  
Санкт-Петербургский государственный  
университет экономики и финансов

Ведущая организация

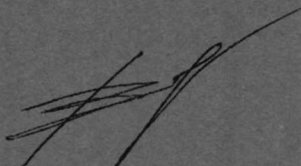
Автономная некоммерческая организация высшего  
профессионального образования  
«Международный банковский институт»

Защита состоится « 14 » 02 2012 г. в 16 часов на заседании совета по защите докторских и кандидатских диссертаций Д 212.232.36 при Санкт-Петербургском государственном университете по адресу: 191123, Санкт-Петербург, ул. Чайковского, д. 62, ауд. 415.

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке им. М. Горького Санкт-Петербургского государственного университета по адресу: 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7/9.

Авторсферат разослан « 24 » 12 2011 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
доктор экономических наук,  
профессор



Н.С. Воронова

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000741274

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** По мере роста числа состоятельных домашних хозяйств их личные доходы, предназначенные для сбережений, становятся важным и стабильным источником временно свободных средств для обслуживающих их финансовых институтов. Период с начала 2000-х годов до 2008 года характеризовался самым быстрым ростом активов под управлением, чистой прибыли и масштабов институтов private banking за всю их историю. В результате, обслуживание состоятельных частных лиц финансовыми институтами становится одной из крупнейших глобальных индустрий.

Период мирового экономического кризиса с 2008 года отличается значительным сокращением стоимости финансовых активов состоятельных частных лиц, перенаправлением средств в менее рискованные финансовые инструменты и снижением торговой активности состоятельных инвесторов, а также сокращением высокорентабельных оффшорных пулов активов в результате усиления государственного регулирования, что означает значительное снижение доходов финансовых институтов, обслуживающих состоятельных частных лиц.

Очевидно, что в условиях динамичных изменений внешней среды бизнес-модель обслуживания состоятельных частных лиц финансовыми институтами может быстро устаревать, а потому нуждается в регулярной проверке и обновлении, что особенно важно для обеспечения ее жизнеспособности. Настоящие условия предоставляют значительные возможности по завоеванию конкурентных преимуществ для финансовых институтов, обслуживающих состоятельных частных лиц, готовых адаптировать свои бизнес-модели обслуживания клиентов.

Таким образом, актуальность диссертационного исследования определена необходимостью теоретического анализа одной из крупнейших глобальных индустрий – private banking – с целью разработки бизнес-модели обслуживания финансовыми институтами состоятельных частных лиц,

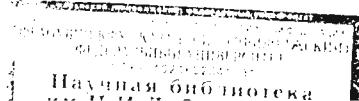
которая оказалась бы жизнеспособной в изменившихся экономических условиях. Актуальность темы исследования определяется также потребностью финансовых институтов всего мира в теоретических исследованиях стратегического менеджмента в сфере private banking.

**Степень разработанности проблемы.** Поскольку индустрия private banking возникла в Швейцарии и Англии, то исследования в этой области ведутся, прежде всего, учеными данных стран, а также учеными США – крупнейшего рынка private banking в мире на современном этапе. Однако, несмотря на наличие работ зарубежных ученых в области обслуживания банками состоятельных частных лиц, они носят достаточно разрозненный характер, и единая теоретическая и методологическая база отсутствует. Это связано со сложностями исследования данной индустрии в силу ее специфики: высокой степени конфиденциальности. В анализе, в частности, современного этапа развития private banking, ученые пользуются преимущественно экспертными оценками, которые могут значительно отличаться друг от друга.

Кроме того, несмотря на обилие зарубежных научных трудов, посвященных общетеоретическим проблемам бизнес-модели, ученым еще предстоит разработать общую и широко признанную теоретическую базу.

Необходимо также отметить низкую степень изученности, а также разработки вопросов терминологии private banking в отечественной научной литературе. В связи с тем, что становление индустрии private banking в Российской Федерации началось сравнительно недавно (в 90-х годах XX века), специальные научные исследования относительно модернизации работы банка, обслуживающего состоятельных частных лиц, в современных условиях немногочисленны.

Исследование тенденций и особенностей функционирования институтов, осуществляющих организацию сбережений физических лиц, представлено в работах Г. Н. Белоглазовой, Н.С. Шашиной, Л. П. Кроливецкой, Е.А. Лебедева, О. И. Лаврушина, В. А. Лялина.



Вызывающие повышенный научный и практический интерес разработки, посвященные определению понятия «private banking», его экономической сущности, проблемам выявления современных тенденций, преобладающих в мировой индустрии private banking, представлены в работах У. Бирчлера, Т. Д. Кокка, Д. Моде и Ф. Молино, А. А. Китаева, Д. А. Шевчука и В. А. Шевчука, В. В. Зражевского и Д. Г. Коровяковского. Развитию индустрии обслуживания банками состоятельных частных лиц в Российской Федерации посвятили свои работы С.А. Белозеров, Н. В. Гончаренко, И. А. Зарипов, А.И. Гусев, А. В. Куликов, Д. В. Паромонов, В.П. Бауэр.

Общетеоретическим вопросам определения понятия «бизнес-модели» и ее компонентов посвящены работы С. Зотта, Р. Эмита, Л. Масса, М. Морриса, Ж. Аллена, Д. Тиса, М. Джонсона, Р. Касадесуса-Масанелла, а также Н. Д. Стрекаловой. Проблема определения компонентов бизнес-модели обслуживания состоятельных частных лиц финансовым институтом затрагивается в работах А. Остервальдера.

**Цель диссертационного исследования** заключается в выявлении тенденций развития индустрии обслуживания финансовыми институтами состоятельных частных лиц, обосновании и разработке бизнес-модели такого обслуживания в современных условиях.

**Цель диссертационного исследования конкретизирована постановкой следующих задач:**

- провести анализ теоретических подходов к определению содержания понятия «private banking»;
- дать комплексную характеристику теоретических подходов к определению бизнес-модели обслуживания финансовыми институтами состоятельных частных лиц;
- исследовать возникновение и развитие банков, обслуживающих состоятельных частных клиентов, а также провести анализ изменений емкости рынка private banking в период модернизации;

- выявить основные тенденции и факторы развития мирового рынка private banking в период модернизации;
- проанализировать специфику обслуживания банками состоятельных частных лиц в Российской Федерации.
- выявить способы модернизации комплекса продуктов и услуг и методов взаимодействия с целевым клиентским сегментом как компонентов бизнес-модели обслуживания финансовым институтом состоятельных частных лиц, а также проанализировать формирование доходов таким институтом;
- разработать направления совершенствования инфраструктуры финансового института, обслуживающего состоятельных частных лиц, и способы оптимизации его затрат в современных условиях.

**Объектом исследования** выступает индустрия обслуживания состоятельных частных лиц финансовыми институтами.

**Предметом исследования** явилась эволюция и модернизация обслуживания финансовыми институтами состоятельных частных клиентов.

**Теоретические и методологические основы диссертационного исследования.** Теоретической основой диссертационного исследования явились труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов в области теории финансов, теории сбережений, банковского дела, законодательные акты и нормативные документы по затронутой проблематике, а также исследования авторов в сфере определения сущности бизнес-модели и методологии ее построения.

При проведении настоящего диссертационного исследования используются такие методы научного познания как логический, системный и сравнительный анализ, а также экономико-статистические методы исследования.

**Научная новизна** данного диссертационного исследования состоит в теоретическом обосновании предложенной автором бизнес-модели обслуживания состоятельных частных лиц финансовым институтом.

В процессе исследования получены и выносятся на защиту следующие основные результаты:

- дано авторское определение содержания понятия «обслуживание состоятельных частных лиц финансовыми институтами», выделены специфические признаки данной индустрии, что позволяет устранить имеющиеся в литературе и практике финансовых институтов терминологические несоответствия;
- идентифицированы ключевые компоненты в бизнес-процессах финансовых институтов, обслуживающих состоятельных частных лиц, что позволило выявить наличие самостоятельной бизнес-модели такого обслуживания и предложить соответствующее определение;
- предложена авторская периодизации развития рынка private banking на основе качественных и количественных критериев;
- произведена категоризация целого ряда современных эмпирических бизнес-моделей обслуживания состоятельных частных лиц финансовыми институтами;
- определена специфика бизнес-модели обслуживания состоятельных частных лиц банками Российской Федерации;
- выявлены направления совершенствования бизнес-моделей обслуживания состоятельных частных лиц финансовыми институтами, что позволяет создать новый класс эффективных бизнес-моделей.

#### **Практическая значимость диссертационного исследования.**

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что оно непосредственно связано с решением задач в области стратегического менеджмента в финансовом институте, обслуживающем состоятельных частных лиц. Сделанные автором предложения по разработке бизнес-модели private banking характеризуются комплексным подходом к формированию стратегических решений таким институтом. Рекомендации автора в отношении определения понятий, активно использующихся в банковской практике, классификации продуктов и услуг, критериев сегментации

клиентов private banking, способов устранения выявленного эффекта «ловушки затрат» могут быть использованы финансовыми институтами в повседневной деятельности по обслуживанию состоятельных частных лиц.

**Апробация результатов диссертационного исследования.** Данное диссертационное исследование представляет собой результат продолжительной теоретической и практической работы автора по проблемам функционирования финансовых институтов, обслуживающих состоятельных частных лиц. Следует подчеркнуть, что некоторые результаты проведенного исследования прошли апробацию в ходе практической деятельности в одном из крупнейших региональных банков Российской Федерации по критерию величины финансовых активов состоятельных частных лиц.

Отдельные положения диссертационного исследования использовались автором в процессе преподавания учебных курсов «Банковское дело», «Финансы и финансовый менеджмент», «Финансы, денежное обращение и кредит» в Санкт-Петербургском Государственном Университете.

Основные положения диссертационного исследования докладывались автором на научных конференциях: международных конференциях «Социально-экономическая роль денег в обществе» (СПбАУЭ, 2008, 2009, 2010 гг.) и международной конференции молодых ученых-экономистов «Предпринимательство и реформы в России» (СПбГУ, 2010 г.).

**Публикации.** По теме диссертационного исследования автором опубликовано 8 работ (в т.ч. 2 статьи в журналах, входящих в перечень ВАК РФ), вклад автора – около 3,2 печатных листа.

**Объем и структура работы.** Диссертация изложена на 166 страницах машинописного текста; включает введение, три главы, заключение, список использованной литературы (207 источников, в т.ч. 100 на иностранных языках), 50 рис., 13 табл., глоссарий и три приложения.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

Основная часть диссертации, логика изложения которой определена поставленной во введении целью и конкретизирующими ее задачами, содержит выносимые на защиту, наиболее существенные, с точки зрения автора, выводы и результаты проведенного исследования.

В изученной нами отечественной и зарубежной научной литературе существуют различные определения содержания понятия «private banking». Автором предложена классификация подходов к определению: продуктовый, клиентский, продуктово-клиентский, определение через институт.

При использовании продуктового подхода private banking представляет собой комплекс продуктов и услуг (финансовых и нефинансовых), предоставляемых банками состоятельным частным лицам.

В рамках клиентского подхода private banking определяется как обслуживание банками состоятельных частных лиц, которое соответствует ряду признаков (личный контакт клиента и персонального менеджера; соответствие характера обслуживания специфическим потребностям клиента, в частности, разработка индивидуальной инвестиционной стратегии; ориентация на долгосрочное сотрудничество).

В рамках продуктово-клиентского подхода к вышеперечисленным признакам авторы также добавляют комплексность – предоставление широкого спектра финансовых и нефинансовых продуктов и услуг.

Определяя private banking через институт, авторы обозначают его как специфический вид банковского бизнеса.

По нашему мнению, разные подходы не позволяют получить целостное восприятие такого комплексного понятия как «private banking». Следовательно, в определении необходимо учесть основные аспекты и характеристики данной индустрии. Автор диссертационного исследования делает попытку конструировать комплексное определение понятия «private

banking», обозначая его как направление бизнеса финансового института, характеризующееся предоставлением специфического комплекса финансовых и нефинансовых продуктов и услуг состоятельным частным лицам. Данное определение конкретизируется признаками:

1) институты private banking имеют свою определенную бизнес-модель по основному виду деятельности – самостоятельные подразделения инвестиционных банков, универсальных коммерческих банков или финансовые институты, занятые исключительно обслуживанием состоятельных частных лиц (в том числе частные партнерства);

2) клиенты – состоятельные домашние хозяйства, передающие под управление активы финансовому институту (критерии состоятельности определяются финансовым институтом самостоятельно);

3) основное направление деятельности в рамках бизнес-модели обслуживания состоятельных частных лиц – управление активами частных клиентов;

4) предоставление финансовым институтом широкого спектра финансовых и нефинансовых продуктов и услуг своим клиентам, разработанных самостоятельно, либо партнерскими организациями;

5) сопровождение всех операций клиента, как правило, одним сотрудником финансового института – персональным менеджером, координирующим работу различных внутренних подразделений института, а также партнерских организаций, с целью предоставления клиенту оптимального набора продуктов и услуг;

6) строгая конфиденциальность деятельности.

Бизнес-модель обслуживания состоятельных частных лиц финансовым институтом определяется нами как формализованное представление данного вида деятельности, включая комплекс продуктов и услуг, предлагаемый состоятельным частным лицам, взаимодействие с целевым клиентским сегментом, важнейшие внутренние процедуры и компетенции, а также модель получения доходов и формирования затрат. В разработанной модели,

таким образом, – 4 основных блока компонентов: «Предложение», «Инфраструктура», «Клиенты» и «Финансы» (Рис. 1).

Первый блок компонентов модели – «Предложение» – предполагает характеристику комплекса продуктов и услуг, предлагаемых состоятельным частным клиентам: банковских, инвестиционных, финансового планирования, дополнительных продуктов и услуг (юридические консультации, налоговые консультации, статусное сопровождение клиента, консьерж-сервис). Основопологающим элементом данного комплекса является управление активами.

«Предложение» находится в прямой взаимосвязи с блоком «Инфраструктуры»: следует определить характер деятельности финансового института – разработка всех продуктов и услуг внутри института, разработка собственных продуктов и услуг в комплексе с продажей продуктов и услуг сторонних организаций, либо исключительно выполнение консультационных функций. Компонент «Сеть партнерских организаций» дает представление о совокупности соглашений со сторонними организациями при предложении состоятельным клиентам продуктов и услуг.

Компонент «Внутренние процедуры» характеризует внутренние возможности финансового института, обеспечивающие преимущества перед конкурентами. Источниками преимуществ могут, например, являться: проведение аналитических исследований финансового рынка, разработка новых технологий обслуживания клиентов; своевременное получение и обработка информации, эффективное использование информационных технологий.

Компонент «Ключевые компетенции» обозначает важнейшие возможности финансового института, обеспечение которых необходимо для функционирования бизнес-модели. Устойчивые стратегические позиции финансовых институтов, обслуживающих состоятельных частных лиц, формируются традиционно на основе опыта и квалификации сотрудников, обеспечивающих высокое качество обслуживания.

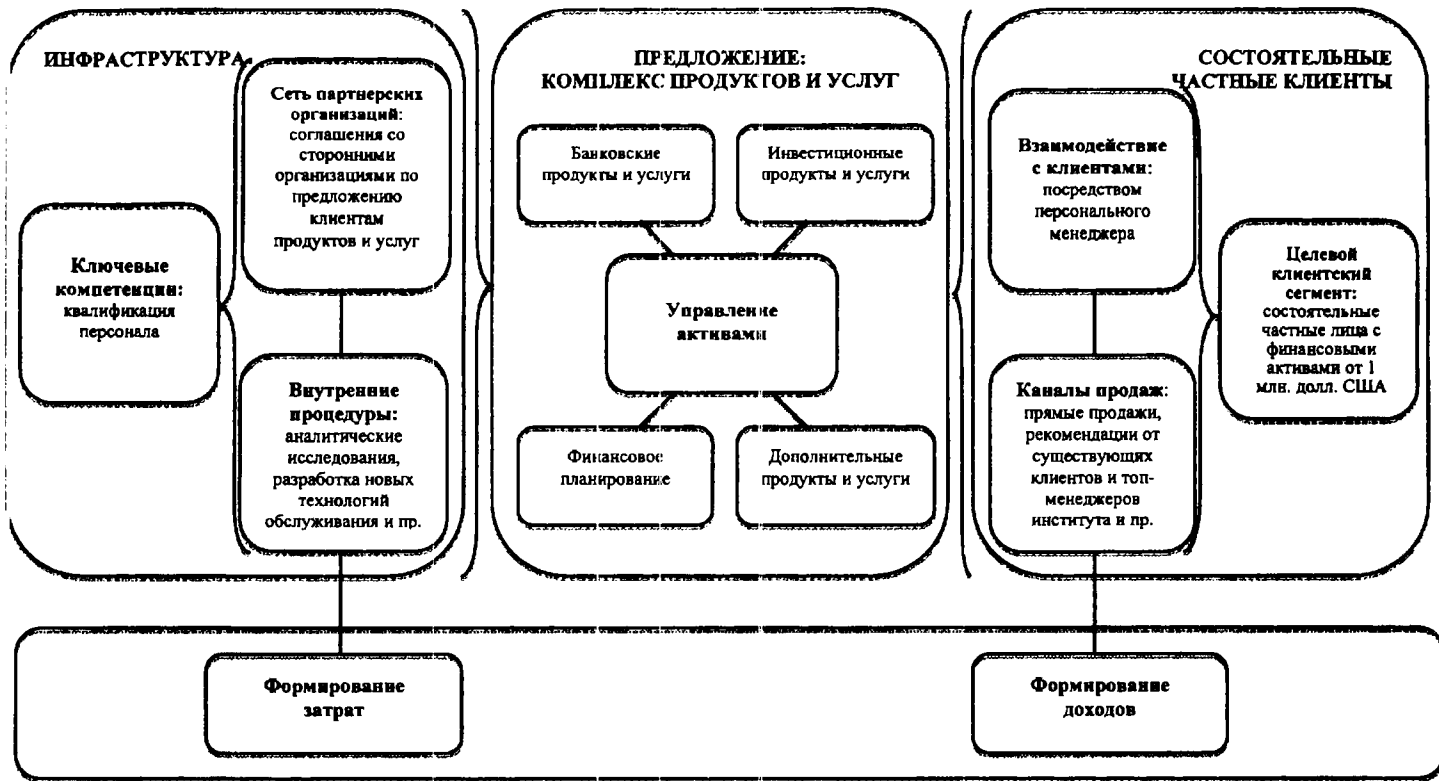


Рисунок 1. Схема бизнес-модели обслуживания состоятельных частных лиц финансовым институтом

Блок компонентов «Клиенты» описывает характер, объем и границы целевого рынка, на котором будет действовать финансовый институт. Компонент «Целевой клиентский сегмент» описывает потребителей продуктов и услуг – те сегменты, на которые финансовый институт ориентируется при предложении продуктов и услуг. В отношении целевого клиентского сегмента необходимо, прежде всего, определить географические границы целевого рынка (внутренний рынок – национальный, региональный, или международный рынок), а также целевые группы клиентов исходя из сегментации состоятельных частных лиц по величине располагаемых финансовых активов.

«Отношения с клиентами» определяет характер взаимодействия с существующими клиентами посредством персонального менеджера, а «Канал продаж» – каким образом осуществляется поиск новых клиентов (прямые продажи, рекомендации существующих клиентов, рекомендации топ-менеджеров финансового института, личные контакты персонального менеджера и т.д.).

Финансовая модель рассматриваемого института, связанная с формированием доходов и затрат, относится к числу важнейших блоков бизнес-модели. Ее характеризуют следующие показатели: доля постоянных затрат в общих затратах организации, планируемый объем и источники доходов (тарифы финансового института), уровень рентабельности.

В работе произведена категоризация целого ряда современных эмпирических бизнес-моделей обслуживания состоятельных частных лиц финансовыми институтами. Автор исследования выделяет бизнес-модели «классического private banking» и бизнес-модель «wealth management» («управление благосостоянием»). Автор определяет «wealth management» как комплекс финансовых продуктов и услуг, предоставляемых высшим категориям состоятельных частных лиц, т.е. рассчитанный на менее массовый клиентский сегмент, в отличие от private banking. В такой

комплекс продуктов и услуг включается, прежде всего, финансовое планирование и управление портфелем ценных бумаг.

Автор также классифицирует бизнес-модели обслуживания состоятельных частных лиц по географическому признаку на региональные, национальные и международные, а также по виду тарификации – на транзакционные и консультационные.

При транзакционной бизнес-модели комиссии взимаются с клиента в зависимости от каждой совершенной операции, при консультационной имеют место фиксированные сборы – комплексная оплата в виде единого процентного тарифа от величины активов под управлением. В настоящее время существуют также смешанные бизнес-модели, где фиксированные сборы совмещены с оплатой транзакций.

Отдельной разновидностью бизнес-единиц, оперирующих с крупными частными состояниями, являются «офисы домашних хозяйств» («family office»). Под «офисом домашнего хозяйства» обычно понимают частную компанию, в ведении которой находятся собственные финансовые активы одного состоятельного домашнего хозяйства, часто накопленные на протяжении многих поколений. Одна разновидность «офисов» представляет собой независимую компанию, которая контролируется со стороны доверенного лица домашнего хозяйства и характеризуется тем, что осуществляет комплексный надзор над всеми ликвидными финансовыми активами домашнего хозяйства. Вторая группа «офисов» находится в ведении банка, юридической или аудиторской фирмы и характеризуются тем, что предоставляет членам домашнего хозяйства инвестиционные консультации. Третья разновидность «офисов» находится в непосредственном ведении домашнего хозяйства и осуществляет мониторинг доверительного управления имуществом домашнего хозяйства сторонними организациями. По мнению автора диссертационного исследования, данные организации нельзя отнести к рассматриваемой бизнес-модели обслуживания состоятельных частных лиц.

Исходя из количественных и качественных критериев в развитии мировой индустрии private banking (клиентского, географического, продуктового, институционального) нами были определены следующие его основные этапы:

1. возникновение private banking как комплекса продуктов и услуг (сер. XVIII века – сер. XIX века);
2. формирование инвестиционного института (сер. XIX века – начало Второй мировой войны);
3. экстенсивное развитие private banking (1945 – 1989 гг.);
4. развитое состояние рынка private banking (1990-е гг.);
5. модернизация private banking (начало 2000-х гг. – по наст. время).

На первом этапе в крупных швейцарских городах появилось сообщество влиятельных банков-частных партнерств: главенствующее положение в становлении private banking на данном этапе принадлежит Женеве. Позиционирование private banking как комплекса продуктов и услуг, предоставляемых состоятельным частным лицам, состоялось во времена Великой Французской революции 1789 года, что было обусловлено волной эмиграции французских аристократов в Швейцарию.

Второй этап характеризовался созданием новых форм организаций – крупных финансовых корпораций – банками, обслуживающими состоятельных частных лиц, в Швейцарии и Англии. У состоятельных частных лиц на данном этапе появилась необходимость не только сохранения, но и управления состоянием – они начали осуществлять вложения в иностранные ценные бумаги. Создание объединенных финансовых корпораций нового типа не препятствовало развитию сложившейся к тому времени системы банков-частных партнерств, обслуживающих состоятельных клиентов. Период с начала Великой Депрессии до начала Второй мировой войны характеризовался стремлением к сохранению состояний, и в этой связи традиционные банковские центры Швейцарии становились еще более привлекательными для иностранцев.

На третьем этапе система обслуживания состоятельных частных клиентов финансовыми институтами заметно развилась и расширилась: появилось множество новых участников рынка, а число банков-частных партнерств резко сократилось. Особое развитие получили консультации по размещению инвестиций, управление активами, финансовая деятельность, связанная с забалансовыми счетами. В 1960-х годах окончательно определилась роль Швейцарии как ведущего международного финансового центра, но американские банки начали попытку осуществления передела международного рынка private banking.

На четвертом этапе формируются 2 группы состоятельных частных лиц: наследники состояний (граждане развитых стран) и предприниматели, сформировавшие состояния в результате экономического развития стран Азиатско-Тихоокеанского региона, Латинской Америки, Ближнего Востока. На деятельность финансовых институтов, обслуживающих состоятельных клиентов, на этом этапе оказывают влияние такие факторы, как расширение рынка и более разнообразный характер его участников, прежде всего, за счет инвестиционных банков; законодательные изменения; глобализация финансовых рынков; технологический прогресс.

На основе проведенного анализа емкости рынка private banking и структуры финансовых активов состоятельных частных лиц на этапе модернизации были определены две основные закономерности.

Во-первых, развитие индустрии private banking находится в прямой зависимости от темпов роста экономики в целом и в отдельных регионах.

Во-вторых, доход индустрии private banking носит циклический характер, значительно обусловленный динамикой мировых фондовых рынков.

Помимо данных двух закономерностей был идентифицирован ряд факторов динамики рынка private banking на этапе модернизации. Глубина экономического кризиса и различные скорости, с которыми регионы восстанавливаются, ускоряют сдвиг в глобальном распределении

финансовых активов: Китай, Индия и Ближний Восток становятся новыми центрами концентрации состояний. Оффшорные зоны все чаще реализовывают стандарты сотрудничества в области налогообложения и смягчения банковской тайны. Хотя оффшорные центры будут продолжать существовать для сегрегации активов и защиты частной жизни, государствами ведется жесткая борьба с уклонением от уплаты налогов, и центры постепенно смещаются в сторону развивающихся рынков. Таким образом, private banking в настоящее время становится более информационно прозрачной и более регулируемой индустрией.

Мировой экономический кризис 2008 года существенно изменил рейтинг крупнейших финансовых институтов, обслуживающих состоятельных частных клиентов, и привел к разворачиванию деятельности по слияниям и поглощениям в отрасли. Private banking в настоящее время является высококонцентрированной мировой индустрией: на долю десяти крупнейших финансовых институтов приходится более половины всех финансовых активов под управлением (Табл. 1).

Проведенный в исследовании анализ позволил определить специфические характеристики индустрии private banking в Российской Федерации.

Наибольшее развитие в сфере обслуживания состоятельных частных лиц финансовыми институтами в Российской Федерации получила бизнес-модель крупного универсального банка. Практически все крупные российские банки предлагают продукты и услуги под наименованием «Private Banking», однако не всегда набор предоставляемых банком продуктов и услуг соответствует классическому пониманию этого термина.

Суммарный объем финансовых активов состоятельных частных лиц Российской Федерации может быть оценен в 472 млрд долл. США. При этом общий объем активов состоятельных частных клиентов под управлением в российских банках оценивается в размере около 150 млрд долл. США.

Таблица 1.

Крупнейшие банки по величине активов под управлением состоятельных частных лиц по состоянию на 01.01.2011 г.

Рейтинг	Название банка	Активы под управлением, млрд. долл. США	Рост активов за 2010 год, %
1	Bank of America Private Bank (вкл. Merrill Lynch GPC)	1944,74	4,2
2	Morgan Stanley Smith Barney	1628,00	7,96
3	UBS Wealth Management	1559,90	6,6
4	Wells Fargo Private Bank	1398,00	14,78
5	Royal Bank of Canada	865,06	11,56
6	HSBC Private Bank	435,15	14,81
7	Credit Suisse Private Bank	390,00	6,27
8	Deutsche Bank Private Wealth Management	368,55	35,31
9	BNP Paribas	340,41	45,68
10	JP Morgan	284,00	5,19

Источник: The Scorpio Partnership Private Banking Benchmark 2011

На долю государственных банков приходится около половины всех активов состоятельных частных лиц под управлением в Российской Федерации (Табл. 2).

Клиентский сегмент, с помощью которого возможно не только непосредственно извлечение прибыли от обслуживания, но и получение косвенных политических и экономических выгод для банка («VIP-клиенты»), изначально являлся потенциальным для предоставления продуктов и услуг «Private Banking». Однако постепенно фактор обеспечения рентабельности становится более важным, чем статус частного лица: умеренно состоятельный клиентский сегмент оказался целевым для российских банков.

Таблица 2.

Крупнейшие банки по величине активов под управлением состоятельных частных лиц в Российской Федерации по состоянию на 01.01.2011

Рейтинг	Название банка	Активы под управлением, млрд. руб.
1	ОАО «Сбербанк России» + ГК «Тройка Диалог»	768
2	ГК «ВТБ» + ОАО «Банк Москвы» + ОАО «ТрансКредитБанк»	552
3	ОАО «Газпромбанк»	249
4	ОАО «Альфа-банк»	122
5	ОАО «Банк Уралсиб»	99
6	ЗАО «Райффайзенбанк»	83
7	ОАО «Росбанк», ЗАО «БСЖВ»	76
8	ГК «Генессанс Капитал»	74
9	ОАО «МДМ Банк»	62
10	ОАО «Промсвязьбанк»	60

Источник: [www.vip-bankir.ru](http://www.vip-bankir.ru)

Большинство частных клиентов российских банков являются состоятельными в первом поколении и соответственно предъявляют специфические требования к предоставляемым продуктам и услугам в отличие от развитых рынков, где основная задача финансовых институтов – сохранение состояния и передача его из поколения в поколение. Российские клиенты осведомлены о преимуществах тех или иных финансовых инструментов и активно используют инвестиционные продукты. Главная тенденция здесь состоит в перенятии зарубежного опыта и разработке российскими банками инновационных финансовых продуктов, в частности, структурных нот.

Финансовым институтам, обслуживающим состоятельных клиентов, будут необходимы дальнейшие меры по сокращению расходов и консолидации доходов для обеспечения устойчивых показателей рентабельности: необходимо создание новой бизнес-модели обслуживания состоятельных частных лиц, жизнеспособной в изменившихся экономических условиях.

Основные направления модернизации комплекса продуктов и услуг финансового института, обслуживающего состоятельных частных лиц, по нашему мнению, лежат в области инвестиционных продуктов: «социально ответственное» инвестирование (СОИ), торгуемые на бирже фонды (Exchange Traded Funds, ETFs), продукты и услуги для «офисов домашних хозяйств» (family office), а также продукты и услуги «исламского банкинга».

Структурный продукт как один из инновационных элементов комплекса private banking нами определен как комплексный финансовый продукт, конструируемый для удовлетворения специфических финансовых потребностей клиентов, обладающий нестандартными характеристиками (соотношением риска и доходности), достигаемыми за счет комбинирования в структуре продукта первичных и производных финансовых инструментов.

Поведенческие критерии сегментации частных лиц («Стиль инвестирования» или «Отношение к риску») должны, на наш взгляд, являться одними из основных для того, чтобы предложить клиенту оптимальный набор продуктов и услуг или даже адаптировать продукты и услуги финансового института к специфическим потребностям определенных категорий клиентов. Проведенное исследование позволило заключить, что для финансовых институтов также необходимо использование критерия «Потенциальные активы» как ключевого элемента сегментации, поскольку он означает группировку отношений с клиентами согласно их потенциальной доходности и приведение уровня обслуживания в соответствие с данным критерием. В настоящее время, по нашему мнению, существует объективная возможность для дальнейшей эволюции анализа

сегментации и его практического применения, а также интегрирования поведенческих финансов в консультационные процессы с целью способствовать реализации оптимальных финансовых стратегий для состоятельных клиентов финансовых институтов.

Открытая архитектура в сочетании с независимыми консультациями является, на наш взгляд, в настоящее время ценной бизнес-идеей для финансовых институтов, обслуживающих состоятельных частных клиентов, что означает переход от транзакционной бизнес-модели к консультационной. Если продукты разрабатываются внутри финансового института, то они, по нашему мнению, должны быть направлены на определенный рыночный сегмент и полностью согласовываться со стратегией и специфической клиентской базой организации.

Согласно проведенному анализу, для финансовых институтов, обслуживающих состоятельных частных лиц, существует несколько способов смягчения ущерба от низких комиссий при использовании открытой архитектуры, в частности, – взимание платы за консультации и адаптация продуктовых предложений с повышенной маржой для конкретных клиентских сегментов. При движении от транзакционной к консультационной бизнес-модели предлагаем внедрение следующих процессов во внутренние процедуры: всестороннее финансовое планирование; проверка и мониторинг инвестиционных продуктов; индивидуальные модели портфелей в соответствии с четким установленным финансовыми целями и задачами клиента; агрегированная отчетность перед клиентом.

Проведенное исследование позволяет утверждать, что в настоящее время финансовыми институтами во всем мире используются три основных фактора для оценки производительности труда персональных менеджеров: увеличение активов под управлением, выполнение целевых показателей доходов организации, количество новых привлеченных клиентов. В кризисный и посткризисный период крайне трудно успешно

функционировать по большинству из данных критериев, поэтому институтам private banking предложено принять меры по оценке сотрудников по более соответствующему текущей рыночной ситуации набору критериев: удовлетворенность клиента обслуживанием консультанта и удержание существующих клиентов.

Программы компенсации сотрудников – персональных менеджеров, должны быть, на наш взгляд, преобразованы в долгосрочные для поощрения укрепления долгосрочных отношений с клиентами. При этом функция службы по управлению персоналом должна состоять в создании долгосрочных карьерных индивидуальных планов для сотрудников.

В кризисные периоды снижение затрат фронт-офиса финансового института, обслуживающего состоятельных частных лиц, означает сокращение персонала личных менеджеров, что может повести за собой снижение клиентской базы в силу специфики бизнеса. Этот процесс, по нашему мнению, может также грозить чрезмерной нагрузкой оставшихся клиентских менеджеров, что повлечет неэффективность их деятельности и еще большее снижение доходов организации. Единственная возможность избежать такой «ловушки затрат» – активное привлечение новых клиентов или увеличение привлечений финансовых активов от существующих.

Для обеспечения оптимизации затрат в посткризисной экономической ситуации необходимо последовательное сосредоточение на удовлетворении потребностей клиентов наиболее прибыльных клиентских сегментов. Банкам, при этом, предложено использовать следующие инструменты и методы: централизация организационных структур; реорганизация инвестиционного процесса, поскольку, на наш взгляд, существует значительный потенциал сокращения расходов в операционных аспектах многих видов инвестиционной деятельности; а также аутсорсинг отдельных компонентов цепочки создания стоимости в банках, обслуживающих состоятельных частных лиц.

**По теме диссертации автором опубликованы следующие работы:**

1. Петрова А.А. Обслуживание крупного частного капитала в коммерческих банках (private banking): специфика, тенденции, модернизация / Стратегия посткризисной модернизации экономики и финансов (монография) / Под ред. Е. С. Ивлевой, А. И. Добрынина. – СПб.: Изд-во СПбАУЭ, 2010, С. 156-171. – Объем – 0,7/0,3 п.л. (в соавторстве с Белозеровым С.А.)

2. Петрова А.А. Обслуживание банками состоятельных частных лиц: этапы развития и основные признаки / Финансы и кредит: научно-практический и теоретический журнал, № 24(456), 2011, С. 9-15. – Объем – 0,6/0,2 п.л. (в соавторстве с Белозеровым С.А.)

3. Петрова А.А. Обслуживание состоятельных частных лиц в банках: эволюция и модернизация в современных условиях / Экономика и управление: российский научный журнал, №4(66), 2011, С.101-106. – Объем – 0,7 п.л.

4. Петрова А.А. Модернизация деятельности банков в сегменте состоятельных частных клиентов (Private Banking) / Социально-экономическая роль денег в обществе: Материалы VII международной научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 21-22 декабря 2010 г.). – СПб.: Астерион, 2011, С. 28-31. – Объем – 0,2 п.л.

5. Петрова А.А. Мировые тенденции развития обслуживания высшего сегмента состоятельных частных лиц (Ultra HNWI) в банках / Предпринимательство и реформы в России: материалы 16-й международной конференции молодых ученых-экономистов, 25-26 ноября 2010 г. – СПб: ЭФ СПбГУ, 2010, С. 240-241. – Объем – 0,1 п.л.

6. Петрова А.А. Обслуживание состоятельных клиентов в коммерческих банках (Private Banking): понятие и мировые тенденции развития / Социально-экономическая роль денег в обществе: Материалы VI международной научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 24-25 декабря 2009 г.). – СПб.: Астерион, 2010, С. 41-43. – Объем – 0,2 п.л.

7. Петрова А.А. Структурированный финансовый продукт как элемент системы Private Banking в Российской Федерации / Социально-экономическая роль денег в обществе: Материалы V международной научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 25-26 декабря 2008 г.). – СПб., СПбАУЭ, 2009, С. 59-60. – Объем – 0,1 п.л.

8. Петрова А.А. Банковское обслуживание состоятельных физических лиц (Private Banking): особенности и основные тенденции развития / Актуальные проблемы развития мирохозяйственных связей: Сборник научных материалов. Авторский коллектив под ред. доц. Е. В. Давыденко. – СПб.: Изд-во МБИ, 2009, С. 119-131. – Объем – 0,6 п.л.

Подписано в печать с оригинал-макета 19.12.2011.  
Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Печать ризографическая.  
Усл. печ. л. 1,4. Тираж 100 экз. Заказ № 1271.

Издательский центр экономического факультета СПбГУ  
191123, Санкт-Петербург, ул. Чайковского, д. 62.





102