

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2018, №5, Том 10 / 2018, No 5, Vol 10 <https://esj.today/issue-5-2018.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/25ECVN518.pdf>

Статья поступила в редакцию 01.10.2018; опубликована 21.11.2018

Ссылка для цитирования этой статьи:

Маркова О.М. Особенности обслуживания клиентов Private Banking в российском коммерческом банке // Вестник Евразийской науки, 2018 №5, <https://esj.today/PDF/25ECVN518.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

For citation:

Markova O.M. (2018). Features of Private Banking customer service in Russian commercial bank. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 5(10). Available at: <https://esj.today/PDF/25ECVN518.pdf> (in Russian)

УДК 33

Маркова Ольга Михайловна

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
Доцент «Департамента финансовых рынков и банков»

Кандидат экономических наук

E-mail: markova1310@bk.ru

РИНЦ: http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=378313

Особенности обслуживания клиентов Private Banking в российском коммерческом банке

Аннотация. В современных условиях особое значение приобретает развитие Private Banking, которое может стать самым прорывным решением в условиях ужесточения требований к прибыльной работе коммерческих банков и общего сокращения клиентской базы. В статье рассматриваются взаимоотношения с постоянным и наиболее лояльным к банку сегментом клиентов, идеология отношений с которыми построена на личной связи персональный банкир – клиент и гибкой реакции на изменение парадигмы рынка (продуктовое решение, маркетинг, консалтинг).

По мнению автора, программа лояльности в классе сервиса Private Banking должна быть по возможности максимально универсальной, включающей несколько брендов одного товара или нескольких компаний, предоставляющих один тип услуг. Исходя из этого при построении услуг класса консьерж сервис логичнее использовать принципы открытой архитектуры. Таким образом, снижается риск зависимости от партнера, большая вероятность исполнения пожеланий клиента в зависимости от наиболее адекватного предложения (цена, время исполнения, качество услуги). Не менее важным, но более затратным вариантом взаимоотношения с клиентом Private Banking, может служить самостоятельное формирование в банке команды, которая будет не только выступать организатором программы лояльности, но и сможет развивать подобные услуги за счет ресурсов банка.

Автором представлены особенности и перспективы развития взаимодействия с указанным сегментом клиентов, как специализированными подразделениями банка, так и за счет расширения партнерских программ в рамках открытой архитектуры по трем глобальным направлениям: финансовое предложение (управление капиталом), консалтинг (налоговое и финансовое планирование, услуги по защите активов) и дополнительные услуги (lifestyle management). Это позволяет коммерческим банкам разрабатывать и отбирать инвестиционные инструменты под потребности клиентов, контролировать персональных менеджеров в момент проведения риск-профилирования и продаж банковских продуктов, а также осуществлять

более глубокое финансовое консультирование в случае необходимости. Данная структура повышает первичные и вторичные продажи банковских продуктов, что в свою очередь, ведет к значительному росту доходов банка.

Ключевые слова: Private Banking; сегментация клиентов; персональный менеджер

Private Banking можно определить, как привилегированное (или эксклюзивное) банковское обслуживание крупного частного капитала с максимальной конфиденциальностью; обеспечением клиенту приватности оказываемых услуг; соответствием обслуживания нестандартным требованиям клиента, индивидуальным подходом к данной категории клиентов. Российский Private Banking так же, как и западный, формируется по следующим глобальным направлениям: финансово-инвестиционные услуги; нефинансовые услуги и дополнительный сервис. Поскольку Private Banking находится на стадии активного формирования, грани указанных направлений развития пока размыты и четко не сформированы. Ряд продуктового наполнения, которое выступает классикой западного Private Banking, российские банки не способны предложить в силу законодательных ограничений, уровня подготовки отечественных специалистов, отсутствия спроса со стороны клиентуры¹.

В области финансово-инвестиционных услуг в России используются значительное количество финансовых инструментов и направлений работы, которые 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. Возникает необходимость воспитания поколения банковских специалистов, которые из продающего персонального банкира эволюционируют в консультирующего персонального банкира. На основе стандартного предложения персональный банкир и команда профильных специалистов-профессионалов разрабатывают финансовые инструменты, учитывающие пожелания клиента. При этом задачей Private Banking становится подготовка стратегий работы с клиентом таким образом, чтобы детально учесть его краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные финансовые планы.

Для работы с состоятельными клиентами формируются специализированные офисы, в которых должны быть соблюдены основные требования клиентуры: комфорт, конфиденциальность, оперативность и максимальный профессионализм банковской команды, ведущей с ними работу. Появляется своего рода «банк в банке», направленность работы которого состоит в обслуживании клиентуры HNWI.

Кроме того, возникает новая группа финансовых продуктов, определяемых как эксклюзивные, которые формируются для предложения определенному сегменту – клиентам, обладающим крупным капиталом. К группе таких предложений относятся:

- платежные карты элитного статуса;
- программы управления капиталом клиента family office;
- специализированные программы дополнительного сервиса клиента;
- дополнительные услуги по комплексной и эффективной страховой защите клиентуры;

¹ Бондаренко В.В., Одинцов Н.В. Особенности и тенденции развития российского рынка Private Banking // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 12-3. – С. 549-555; URL: <https://applied-research.ru/ru/article/view?id=10881> (дата обращения: 17.10.2018).

- услуги по формированию инвестиционного портфеля.

Для сегмента клиентуры Private Banking формируются более сложные финансовые продукты на базе классического предложения. Так, активно формируется группа направления инвестирования средств (работа с институтами совместного инвестирования (инвестиционными фондами); фидуциарные услуги и прочие. Действительно, большой объем предложения означает более тесный контакт и формирование логики индивидуального обслуживания клиента². В данном направлении широко используются предложения, основанные на принципах открытой архитектуры, то есть возможности привлечения компаний-партнеров для обслуживания потребностей клиента. Таким образом, если Private Banking готов предложить решение, соответствующее привычкам и критериям состоятельного клиента с точки зрения качества, цены, престижности, то нет смысла искать «дублирующие» варианты в других компаниях или банках.

Следует отметить, что состояние рынка Private Banking в России представляет собой сочетание двух моделей работы – VIP Banking и Private Banking (рис. 1). Private Banking постепенно переходит от преимущественной роли исполнителя пожеланий и требований клиента в «VIP-упаковке» к роли консультанта и партнера. Возникает оптимальный баланс между непосредственной продажей услуг и консультацией клиента. На первое место выходит не количество финансовых инструментов в продуктовой линейке банка, а именно подготовка конкретного решения для клиента на долгосрочной основе.



Рисунок 1. Основные отличия Private Banking от VIP-обслуживания³

При этом главной задачей для персонального банкира становится выявление и понимание индивидуальных потребностей клиента, за которыми следует разработка решения и формирование финансового инструмента (продукта). Таким образом, формируется цепочка

² Митрохин В.В., Ковалев А.Э. Развитие банковского бизнеса: управление благосостоянием Banking Development: wealth management // Бизнес, образование, право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2016 – № 4(37).

³ Составлено автором на основе сайта ПАО ВТБ – <https://www.vtb.ru/private-banking/>.

действий, направленная в конечном итоге на формирование финансового инструментария бизнеса Private Banking (рис. 2).



Рисунок 2. Деятельность банка по финансовому консультированию клиента Private Banking³

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);
- 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.

С развитием бизнеса, направленного на обслуживание состоятельной клиентуры – физических лиц (первоначально VIP Banking, затем Private Banking)⁴, постоянно возникают вопросы сегментации клиентуры. Фактически при формировании стратегии банка или компании по управлению активами необходимо учитывать:

- а) сегмент рынка, на котором планирует осуществлять операции подразделение Private Banking, в отношении обладателей крупного частного капитала;
- б) требования и стереотипы потребления финансовых услуг целевым сегментом, что востребовано владельцем крупного частного капитала.

⁴ Михайлов В. Пять мифов PrivateBanking: чем рискуют крупные капиталы? // Форбс. – 09.2017 Эл. Источник <http://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/350073-pyat-mifov-Private-Banking-chem-riskuyut-krupnye-kapitaly>.

В 2018 г. в России аналитиками **Frank RG** было проведено исследование рейтинга банков в сфере премиального обслуживания, по результатам которого были выделены банки, имеющие наиболее привлекательные программы для клиентов Private Banking (табл. 1).

Таблица 1

Программы обслуживания клиентов Private Banking в 2018 г.⁵

№	Банк	Надежность	Уровень сервиса	ДБО	Тарифы на банковские продукты и услуги	Условия по вкладам и счетам	Инвестиционное предложение	Небанковские привилегии	Предложение по дебетовым картам	Условия по кредитам и кредитным картам
		(17,1%)	(15,6%)	(15,3%)	(14,1%)	(6,1%)	(7,1%)	(10,9%)	(10,3%)	(3,5%)
1	Альфа-Банк	B	B	A	B	C	B	A	B	B
2	Ройффайзен Банк	B	B	B	B	C	B	B	D	B
3	Citibank	B	B	D	B	C	A	C	D	C
4	СБЕРБАНК	A	C	C	B	D	C	B	C	D
5	Промсвязьбанк	C	C	B	A	A	B	C	C	C

Основными параметрами данного исследования выступали изучение объема рынка, особенностей регионального распределения и сегментации клиентов, предпочтений между депозитами и инвестиционными продуктами, анализ кредитных портфелей в зависимости от типов кредитов, объемов транзакций по кредитным и дебетовым картам, эффективности продаж комиссионных продуктов. Данное исследование позволило выявить векторы развития рынка и его основных игроков, продуктовое наполнение премиальных программ; клиентские предпочтения и уровень удовлетворенности премиальным обслуживанием; провести сравнительный анализ функционального наполнения интернет-банка, мобильного приложения для премиальных клиентов; выявить лучшее премиальное обслуживание в России с точки зрения клиента.

При исследовании программ премиального банковского обслуживания основными клиентами данного сегмента обслуживания выступали клиенты со среднемесячным доходом от 200 000 – 250 000 руб., имеющих балансы на счетах от 2-2,5 млн руб., которым предлагались улучшенные условия по банковским продуктам, варианты альтернативного размещения средств, особенности небанковских привилегий, а также обслуживание персональными менеджерами в выделенных премиальных зонах. Результаты исследования показали, что в универсальном банке первоначальным приоритетом в развитии бизнеса, направленного на обслуживание состоятельной клиентуры, является вовлечение в бизнес клиентов корпоративного сегмента (топ-менеджеры, владельцы бизнеса). Наибольшее предпочтение в этой сфере бизнеса отводится двум основным сегментам Private Banking:

- во-первых, клиентам, связанным корпоративными интересами с банком (группа I);
- во-вторых, клиентам, заинтересованным в обслуживании как частных лиц с крупным капиталом (группа II).

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.

⁵ Premium banking в России 2018 – https://www.frankrg.com/index.php?new_div_id=1078.

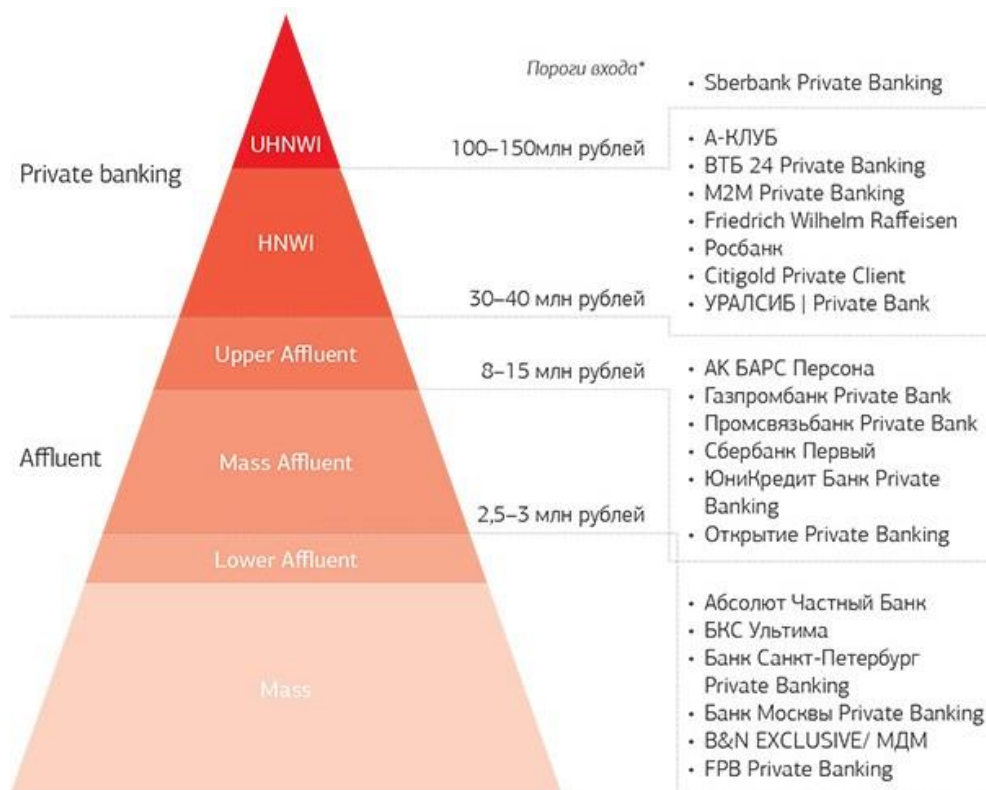


Рисунок 3. Сегментация клиентов по западной классификации в российских банках⁶

Важным моментом в работе персонального менеджера является оценка прибыли, доходности от работы с клиентом. Возникает 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 любая финансовая организация вправе выбирать свою собственную стратегию развития и, как следствие, выработать собственные принципы сегментации. Построение бизнеса не будет успешным, если основной упор сегментации будет сделан на сегмент, включающий руководство корпоративного сектора. Поскольку основой бизнеса является управление капиталом, следовательно, основная группа клиентов должна относиться к группе II.

Другим моментом, с которым сталкивается любой банк, начинающий формировать собственное направление бизнеса Private Banking, выступает 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.

Поэтому, по нашему мнению, сегментирование клиентской базы можно определить на основе нескольких параметров. Первым параметром указанного процесса выступают

⁶ SPEAR'S Russia #4(57) 2016.

требования к предоставляемым в управление активам. В ФК «Уралсиб» происходит градация клиентов по объему принадлежащих им средств: до 1 млн долларов США; от 1 до 5 млн долларов США; свыше 5 млн долларов США. В АО «Альфа-Банк» также имеет место три уровня сегментации клиентов с объемом средств: от 0,1 млн до 1 млн долларов США; от 1 до 5 млн долларов США, свыше 5 млн долларов США.

Помимо этого, критериями классификации клиентов 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 (из которых второй и третий критерии характерны для России).

Так, клиент не готов предоставить в управление требуемую сумму актива, но готов оплачивать комиссионные за обслуживание персональным менеджером (в том числе с возможностью дальнейшего предоставления актива в управление).

С учетом активного формирования рынка и первичного накопления капитала у потенциальной клиентуры Private Banking 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.

Таблица 2

Матрица сегментации клиентов бизнеса Private Banking⁷

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	*	*	*	*	*

Кроме того, следует учитывать клиентов, которых называют «статусными лицами», – знаменитых деятелей искусства, представителей шоу-бизнеса, ученых, спортсменов, то есть 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 Private Banking (табл. 2).

Каждый коммерческий банк, специализирующийся на оказании услуг класса Private Banking, вправе определять собственные критерии и стратегию. Очевидно, что предложенная матрица может постоянно расширяться (уточняться) за счет дополнительных критериев в зависимости от возможностей банка по выстраиванию системы контроля потоков клиента и

⁷ Шевченко Д.А., Боровикова А.Г. Перспективы и предпосылки развития услуг Private Banking в российских банках // Вопросы экономики и управления. – 2016. – №5. – С. 116-119. – URL <https://moluch.ru/th/5/archive/44/1375/> (дата обращения: 17.10.2018).

системы CRM банка. Например, группа критериев, которые могут быть дополнительными принципами сегментации клиентов, приведена в табл. 3.

Анализ процедуры принятия клиентами решения показывает явное предпочтение работы с персональным менеджером в удобном для клиента режиме с приоритетом непосещения банка.

Критерии требований со стороны клиентов, предъявляемые к месту обслуживания, и характеристика понятия «идеальный банк» приведены в табл. 4-6.

Таблица 3

Дополнительные критерии сегментации клиентов⁸

Глобальные принципы сегментации	Возможные критерии для дополнительной сегментации внутри бизнеса
Географические	Активность клиента (количество обращений к менеджеру)
Демографические	Количество используемых финансовых инструментов
Психологические	Обслуживание семьи (вовлечена она в обслуживание или нет)
По объему оборотов	Отношения к вопросам подготовки второго поколения владельцев капитала
Требования клиентов	Осуществление/отсутствие 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

Таблица 4

Характеристики клиентов сегмента Private Banking⁸

Критерии выбора	Характеристика клиентов
Главными критериями при выборе любого вида обслуживания (в том числе банка) является высокий профессиональный уровень, подтвержденный соответствующей документацией (наградами, дипломами), стажем работы, своевременность предоставления услуг, конфиденциальность.	У большинства есть семья, дети. Дети обеспечены, часто учатся за рубежом. Члены семьи имеют достаточно сильное влияние на принятие решений клиентом.
Значительным вниманием клиента будет предложение клиента по принципу «равный-равному». Таким образом, необходимо личное участие собственников и руководства банка в привлечении клиентов, в том числе на выставках, общественных мероприятиях.	Представители сегмента private banking заботятся о своем здоровье, посещают фитнес-клубы.
Большинство респондентов данного исследования считают предпочтительный возраст персонального менеджера – 30-40 лет, пол мужской или противоположный полу клиента.	Большинство клиентов уделяет много времени отдыху, когда это не вредит профессиональной деятельности.
	Много путешествуют по миру как по работе, так и на отдыхе.
	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.

⁸ Петрикова В.А. Особенности российской системы элитного обслуживания Private Banking и перспективы её развития [Текст] // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2012 г.). – СПб.: Реноме, 2012. – С. 81-87. – URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/15/2119/> (дата обращения: 17.10.2018).

При анализе потребительского поведения клиентов были выявлены следующие особенности (табл. 5).

Таблица 5

Потребительское поведение клиентов Private Banking⁸

Критерии выбора места обслуживания	
Качество	Конфиденциальность
Клиент платит пока получает услугу, соответствующую его представлениям о высочайших стандартах качества. Любое отклонение ведет к автоматическому отказу от обслуживания.	Предоставляющим услуги платят, пока они соблюдают конфиденциальность.
Комфорт	Стандарты помещения
Клиент может заплатить за обслуживание в индивидуальном порядке и в любое для клиента время.	Помещение должно соответствовать стандартам обслуживания статусных клиентов.
Статусность	Требования к персоне представителя
Клиент ориентирован на эксклюзивность услуги.	Для клиентов важны внешность, коммуникабельность представителя.

Наиболее интересны предпочтения VIP-клиентов при использовании банковских продуктов. Табл. 6 дает представление о таких предпочтениях.

Таблица 6

Анализ клиентских предпочтений⁸

Кредитование	Комплекс стандартных банковских услуг
Активно пользуются данной услугой – 28 % клиентов, не рассматривают как необходимую для себя операцию – 11 %.	Текущие счета в национальной и иностранной валютах – 86 %. Использование индивидуальных сейфовых ячеек – 29 %. Покупка/продажа иностранной валюты – 16 %. Денежные переводы с использованием системы электронных переводов – 13 %.
Депозитные программы банка	Операции с ценными бумагами
Активно пользуются данной услугой – 75 % клиентов, считают правильной применение банком услуг, покрывающих валютные и иные риски в этой области – 25 %.	Рассматривают данные операции как перспективные для использования своего капитала – 31 %. Не используют эти операции, так как недостаточно информированы – 27 %.
Операции на валютных и срочных рынках	Страховые продукты
Рассматривают операции на рынке FOREX и на срочном сегменте Московской биржи (при осуществлении фьючерсной торговли) как перспективные для себя – 43 %, не видят в данных операциях перспективы – 29 %.	Автостраховка – 86 %. Страхование имущества – 57 %. Страхование жизни – 43 %. Семейная страховка – 29 %. Иные страховые программы – 14 %.

Основываясь на опыте работы в крупных российских банках, продвигающих на рынок философию бизнеса Private Banking, можно работать над определением обобщенного портрета клиента бизнеса Private Banking. Для этого необходимо представлять его требования, предъявляемые к банку в России:

- 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);
- 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.

В качестве направлений совершенствования деятельности коммерческого банка при обслуживании состоятельных клиентов следует учитывать (рис. 4).



Рисунок 4. Рекомендации по совершенствованию Private Banking⁹

Практически любой банк России, имеющий в своей структуре подразделения по обслуживанию VIP-клиентуры, должен 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.

Важными условиями работы банка в области Private Banking выступают доходы и убытки, которые имеет коммерческий банк при обслуживании состоятельных клиентов. Вполне возможно, что в погоне за состоятельным клиентом банк может получить убыток от его обслуживания. В случае, если банк не получает дополнительных предпочтений от клиента,

⁹ Составлено автором на основе ст. Павлова А. На условиях приватности // Право и финансы, 2017. № 2. – С. 23-25.

нужно пытаться достичь золотой середины в затратах на обслуживание и прибыли, получаемой от обслуживания клиента. 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 (корпоративном, инвестиционном и др.) при условии предоставления клиенту возможности обслуживания в бизнесе Private Banking.

Следующей характеристикой работы банка в этой области важно обеспечить внедрения открытой архитектуры. Каждый банк стремится внедрить индивидуальный продукт, который, возможно, будет и хуже, чем у компании «икс», но зато свой собственный. 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 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. Боязнь сотрудничества и отказ от него, попытки решать проблемы самостоятельно ведут к одному – некачественному сервису или существенным затратам на развитие. Кроме прочего, это сдерживает развитие самого рынка, что в итоге отрицательно сказывается на кредитной организации.

При подготовке рекламной кампании не следует ориентироваться на маркетинговые подразделения компании, работающие на рынке банковских услуг. 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.

Важной проблемой банков, начинающих формировать бизнес Private Banking, является 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.

Крайне важным является также вопрос о том, что 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, которые через 10-15 лет примут в свои руки родительский капитал. Работать с потенциальной клиентурой необходимо уже сейчас, когда есть возможность проявить лояльность и вовлечь клиентов в семейное обслуживание. При этом продуктами могут стать: кредитные карты; дисконтные программы; организация стажировок, тематических обучающих лекций, где подрастающему поколению можно преподавать азы финансовой грамотности. Это позволит обеспечить большую лояльность со стороны родителей

(обслуживаемые клиенты) и прививаемую лояльность к конкретному банку у детей (потенциальные клиенты).

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.

Банк должен умело сочетать дополнительный сервис, позволяющий клиентам работать с банком в более комфортных условиях. Отсутствие принципа золотой середины, сочетающего индивидуальный подход в решении финансовых проблем клиента и дополнительный небанковский сервис, может привести к провалу программы персонального банковского обслуживания клиентуры¹⁰.

Поскольку одним из самых ценных и значимых элементов бизнеса Private Banking является сотрудник, работающий с клиентами (персональный банкир, персональный менеджер (Private banker), то он должен обладать исключительно высокими финансовыми знаниями и опытом, но в то же время иметь навыки работы с клиентурой. Как правило, на начальном этапе выбираются 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. Таким образом разгружается звено высшего руководства банка, к которому привык обращаться VIP-клиент при возникновении любых финансовых вопросов: и корпоративных, и личных.

Следующий момент, характерный для ряда российских 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».

Один из проблемных, болезненных вопросов Private Banking в России – стереотип копирования, подражания, который заключается 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 России. Это касается подражания в программах дополнительных услуг, в подходах к анализу финансовых потоков клиента (формы «знай своего клиента», «знай свои

¹⁰ Терновская Е.П., Кумыков А.М., Равчеева О.В. Особенности и перспективы развития Private Banking на российском рынке банковских услуг // Российский экономический интернет-журнал. – 2017. – № 2.

транзакции», что может отпугнуть клиента), в продвижении услуг налогового планирования и управления, к которым клиент еще не готов в полной мере.

В банках достаточно часто происходит 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 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.

Таким образом, использование Private Banking позволяет учитывать предпочтения клиентов (финансовые и не финансовые), тем самым расширяя возможности банков по обеспечению высокого уровня обслуживания клиентов и прибыльной деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бондаренко В.В., Одинцов Н.В. Особенности и тенденции развития российского рынка Private Banking // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 12-3. – С. 549-555; URL: <https://applied-research.ru/ru/article/view?id=10881> (дата обращения: 17.10.2018).
2. Митрохин В.В., Ковалев А.Э. Развитие банковского бизнеса: управление благосостоянием Banking Development: wealth management // Бизнес, образование, право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2016 – № 4(37).
3. Михайлов В. Пять мифов Private Banking: чем рискуют крупные капиталы? // Форбс. – 09.2017 Эл. Источник <http://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/350073-ryat-mifov-Private-Banking-chem-riskuyut-krupnye-kapitaly>.
4. Павлова А. На условиях приватности // Право и финансы. – 2017. – № 2. – С. 23-25.
5. Петрикова В.А. Особенности российской системы элитного обслуживания Private Banking и перспективы её развития [Текст] // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2012 г.). – СПб.: Реноме, 2012. – С. 81-87. – URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/15/2119/> (дата обращения: 17.10.2018).
6. Пора богатеть // SPEAR'S Russia. – 2015. – № 5 (48). [Электронный ресурс] URL: <http://pbwm.ru/articles/pora-bogatet-2>.
7. Прокопова Л. Private Banking в России – в чем суть и какова цена // Банкир.ру, 25.07.2016 // <http://bankir.ru/publikacii/20160725/Private-Banking-vrossii-v-chem-sut-i-kakova-tsena>.
8. Седлов Д. Игры миллионеров. Состоятельные клиенты банков увлеклись спекуляциями на бирже // <http://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/361463-igry-millionerov-sostoyatelnye-klienty-bankov-uvleklis-spekulyaciyami-na>.
9. Терновская Е.П., Кумыков А.М., Равчеева О.В. Особенности и перспективы развития Private Banking на российском рынке банковских услуг // Российский экономический интернет-журнал. – 2017. – № 2.
10. Шевченко Д.А., Боровикова А.Г. Перспективы и предпосылки развития услуг Private Banking в российских банках // Вопросы экономики и управления. – 2016. – № 5(7). – С. 116-119.
11. Premium banking в России 2018 / Frank RG Private Banking Rating [Электронный ресурс]. 2018. – С. 7. URL: www.frankrg.com/index.php?new_div_id=1078.

Markova Olga Mikhaylovna

Financial university under the government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: markova1310@bk.ru

Features of Private Banking customer service in Russian commercial bank

Abstract. In modern conditions, the development of Private Banking, which can be the most breakthrough solution in the face of stricter requirements for profitable commercial banks and a general reduction in the customer base, is of particular importance. The article discusses the relationship with the client segment that is the most loyal to the bank, the ideology of relations with which the personal banker is the client's personal connection and a flexible reaction to the changing market paradigm (product solution, marketing, consulting).

According to the author, the loyalty program in the class of the Private Banking service should be as versatile as possible, including several brands of one product or several companies providing the same type of services. Based on this, it is more logical to use the principles of an open architecture when building services of a concierge class service. Thus, the risk of dependence on the partner is reduced, the greater likelihood of the fulfillment of the client's wishes depending on the most adequate offer (price, execution time, quality of service). An equally important, but more costly, option for the relationship with a Private Banking client is the independent formation of a team in the bank, which will not only act as an organizer of the loyalty program, but also be able to develop such services at the expense of the bank's resources.

The author presents the features and prospects for the development of interaction with the specified client segment, as well as specialized units of the bank, and through the expansion of partnership programs within the open architecture in three global areas: financial proposal (capital management), consulting (tax and financial planning, protection services assets) and additional services (lifestyle management). This allows commercial banks to develop and select investment tools to meet customer needs, monitor personal managers at the time of risk profiling and sales of banking products, and also provide deeper financial advice if necessary. This structure increases the primary and secondary sales of banking products, which in turn leads to a significant increase in bank income.

Keywords: Private Banking; customer segmentation; personal manager