

нографія: У 2 т. — Т. 1 / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, Л. Л. Антонюк та ін.; За заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, А. М. Поручника. — К.: КНЕУ, 2006. — 816 с.

24. *The Future of Banking* / edited by Benton E. Gup. — Quorum Books, London, 2003. — 366 p.

25. *Акерлоф Дж.* Рынок «лимонов»: неопределенность качества и рыночный механизм. — Thesis. — 1994. — Вып. 5. — С. 91—104.

26. *Dufey G.* The blurring borders of banking / *The world's new financial landscape: Challenges for economic policy* / Siebert H. (ed.). — 2001. — P. 117—137.

27. *Olson M. W.* Are Banks Still Special? — BIS Review, #20, 2006. 4 p.

Стаття надійшла до редакції 12.11.2007 р.

УДК 336.71

Ю. В. Нагорна, здобувач,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

ОЦІНКА СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ СИСТЕМИ ПРИВАТ-БАНКІНГУ

В статті розглянуто основні тенденції розвитку системи приват-банкінгу в країнах Європи, США, Росії, Україні. Система розглядається як засіб задоволення потреб клієнтів у розширенні можливостей банківського і позабанківського обслуговування та як засіб отримання банками додаткового прибутку. Розглянуто історичні аспекти виникнення системи приват-банкінгу, її наповнювання, проаналізовано темпи та методи впровадження послуги в закордонних і вітчизняних банках, розглянуті потенційні користувачі послуги.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: перспективи розвитку системи приват-банкінгу, банківське обслуговування, потреби вір-клієнтів, нестандартні послуги, служба консьерж-сервісу, проблеми подальшого впровадження.

Соціально-економічні зміни, що відбуваються в Україні, обумовлюють необхідність послідовного реформування вітчизняної банківської системи, якісної її трансформації у більш гнучку та відкриту систему, котра своєчасно та адекватно реагувала б на потреби суспільства. Кризові явища у банківській сфері в середині та наприкінці 90-х років показали, що багато середніх та крупних банків орієнтувались та нерідко продовжують прагнути прибутків, отриманих сьогодні, і не керуються пріоритетами довгострокового розвитку.

Особливе значення з точки зору забезпечення довгострокових високих фінансових результатів та стійкої і тривалої конкурентної позиції має ефективна маркетингова діяльність банківських закладів. У загальному вигляді така діяльність являє собою процес узгодження можливостей банку та потреб клієнтів, результатом якого є надання клієнтам послуг, що задовольняють їх потреби, та отримання банком прибутку, необхідного для його існування та кращого задоволення потреб клієнтів у майбутньому. В умовах ринкової економіки першочергового значення набуває перелік послуг, що надається банком, та якість банківського обслуговування. На сьогоднішній день на ринку банківських послуг склалась ситуація, що потребує принципово нових підходів до маркетингової діяльності, прийняттю управлінських рішень, організації роботи з клієнтами.

Конкуренція, що значно посилюється на ринку банківських послуг, змушує банки активно проводити роботу по залученню впливових та заможних клієнтів, котрі по багатьох показниках визначають прибутки та імідж банку. З появою потреби створення нового напрямку надання банками послуг, з'явилося і нове для нашої

банківської системи поняття «приват-банкінг» (*privat banking*). Основою бізнесу «приват-банкінг» є індивідуальне фінансове планування та обслуговування — складання для клієнта детального плану надходжень та витрат, оснований на формуванні портфеля середньострокових (довгострокових) інвестицій та пріоритетного банківського обслуговування. При цьому інвестиційний план містить у собі не лише використання різноманітних фінансових інструментів, а й вкладення за різними напрямками: нерухомість, предмети мистецтва та колекціонування і т. ін. Для надання комплексу цих послуг зазвичай залучають структури, що спеціалізуються на таких операціях. Тобто, цей аспект індивідуального обслуговування показує мережевість та достатню складність інфраструктури, яка має забезпечити функціонування системи приват-банкінгу.

Система, що характерна, перш за все, персональним підходом до клієнта, вже досить глибоко увійшла до звичного ладу життя в розвинутих країнах. За різними оцінками, ємність світового ринку подібних послуг нараховує трильйони доларів США. Проте значний ріст індустрії «управління статком» (*wealth-management*) відзначається лише на молодих ринках Азії, Східної Європи та Латинської Америки. Російські банкіри вже зіткнулись з проблемою, коли вони змушені прикладати максимум зусиль, щоб не втратити на користь Заходу заможних російських клієнтів. Саме дефіцит прийнятних пропозицій у спектрі персональних послуг для заможних клієнтів став однією з головних причин такої «міграції». Для українських банків значена проблема не є настільки гострою. Більш того, банкіри навіть не беруться точно оцінити ємність українського ринку даних послуг. Найскромніші оцінки зводяться до десятків мільйонів доларів США.

Яку історію має приват-банкінг, звідки ця послуга з'явилась, чому саме зараз вона позиціонується так активно та яке має наповнення?

Батьківщиною приват-банкінгу вважається Швейцарія. В історії є і «батько» класичного приват-банкінгу — Франсуа Пер'є. В 1908 році банк «Пер'є і К^о» та Женевське банківське товариство поєднали зусилля по просуванню, зробивши сервіс приватних інвестицій одним з основних в житті міста як фінансового центру та регулюючою структурою в координації банківської діяльності. Двадцять років потому злиття Корпорації швейцарських банків (SBC) та Об'єднаного швейцарського банку (UBC) надало змогу розпочати новий етап, передбачивши не лише фінансовий розвиток, а й територіальне поширення. З того часу місцем знаходження приватних інвестицій стала практично вся Європа. Днем народження цієї банківської послуги вважається 1 квітня.

В Росії з кінця 90-х років все, що пов'язано з послугами *luxury vip*, стало дуже модним, відповідно, затребуваним. Це стосувалось будівництва будинку, вибору коштовностей, машин та, в решті решт, визначитися та мати власного банкіра. Мати персонального фінансового менеджера не лише модно, а й зручно, а також навіть вигідно — це стало зрозуміло для більшості російських *vip*. Багато банків стали виділяти в самостійний банківський бізнес приват-банкінг. Наприклад, це такі банки, як «Нікойл», «Газпромбанк», «Зеніт», «Банк Москви». Перераховані банки мають самостійні підрозділи, що займаються обслуговуванням *vip*-клієнтів. Вони надають як традиційні банківські та інвестиційні послуги, так і послуги *life style management*. Про затребуваність даної послуги свідчить те, що найкрупніші учасники ринку говорять про стійке зростання клієнтської бази.

Таке зростання зумовлює підвищення порогового рівня входження в коло клієнтів приват-банкінгу. Якщо в Європі цей поріг визначається рівнем статку приблизно в 1 млн дол. США, і якщо в Росії раніше мова йшла про 50—100 тис. дол. США, то зараз частіше про 300 тис. дол. США [10, с. 2]. Також змінюються вимоги до самих клієнтів у частині прозорості капіталу. Експерти Merrill Lynch та Capgemini відмічають приріст потенціальних клієнтів російського приват-банкінгу на 5 % у рік [10, с. 2]. Merrill Lynch та Capgemini нарахували в Росії більш ніж 80 тис. мільйонерів на сьогоднішній день та прогнозують подвоєння

цієї цифри до 2010 року [10, с. 2]. За даними цих агенцій у Москві зараз більше мільйонерів, ніж у Нью-Йорку. Boston Consulting Group відносить Росію разом з Індією та Китаєм до країн, у котрих відбудеться бум на попит в області обслуговування за системою приват-банкінгу, відзначаючи при цьому, що в Росії даний фактор пов'язаний з ростом ВВП, поверненням капіталу в Росію, цінами на нафту, зміною відношення до інвестиційної привабливості російської економіки для іноземних інвесторів.

Ощадбанк Росії — «монстр» банківського бізнесу, найстаріший російський банк з нині функціонуючих, лідер за об'ємам залучення коштів фізичних осіб, і, тим не менш, на сайті банку відсутня інформація про наявність у нього послуги приват-банкінгу, хоча наявність *vip*-клієнтів у нього очевидна (нещодавно в одному з інтерв'ю А. Кудрін, міністр фінансів уряду Російської федерації, заявив, що свої заощадження зберігає в Ощадбанку). Банк Уралсіб (Нікойл приват-банкінг) — лідер приват-банкінгу в Росії. 90 % акцій належать Вагіту Алекперову і Миколі Цветкову — членам ради директорів і акціонерами Лукойла. «Банк Москви», 62% акцій якого належить Уряду Москви, теж вказує приват-банкінг у переліку послуг, що надаються банком [10, с. 2].

Народження приват-банкінгу в Україні багато в чому схоже на російський досвід. На зорі становлення комерційної банківської сфери в Україні спеціальні фінансові послуги для заможних українців полягали в більш високому рівні обслуговування «дорогих клієнтів». Роль приватних банкірів виконували голови правління «кишенькових» банків. Про управління активами тоді особливо мова не йшла — стандартний набір послуг включав у себе як правило відкриття рахунку в іноземному банку, купівля будинку на території тієї ж іноземної країни або заснування компанії в офшорній зоні. В Україні з'являється своєрідна мода не лише на такі звичні атрибути високого рівня життя, як будинок, автомобіль, яхта, ексклюзивний відпочинок, особистий адвокат та сімейний лікар, а й мода на персонального банкіра. Тому банки, які зуміли своєчасно адаптуватися до підвищених потреб заможних клієнтів, мають непогані шанси зайняти пристойне місце на ринку послуг приват-банкінгу.

У наш час кількість мільйонерів у країні стрімко зростає, сегмент найбагатших українців почав змінюватись. З'явилися комерційні банки, котрі відкрили спеціалізовані підрозділи по наданню індивідуальних фінансових послуг. Кожний банк самостійно визначає для себе критерії, граничні рамки та характеристики, за якими клієнт може бути віднесений до групи *vip*. Такими клієнтами, наприклад, стають особи зі значним сукупним доходом сім'ї, власники дорогої приватної власності, особи, рекомендовані іншими клієнтами статусу *vip*, керівники та крупні акціонери корпоративних клієнтів банку, впливові державні чиновники, політики, видатні діячі мистецтва, спортсмени, вчені, соціально значимі люди.

В якості критеріїв, за якими можна виділити клієнтів послуги, використовується також «ціна входження» в коло обраних. Підхід також індивідуальний та застосовується по-різному в різних банках і до різних категорій клієнтів у межах від 100 тис. дол. США та вище [10, с. 5], таку або більшу суму клієнт повинен мати можливість вільно розмістити в банку, або суми активних операцій, що проводяться в банку, мають бути забезпечені майном клієнта (нерухомим, рухомим, фінансовим і т. ін.), що, знову ж таки, дозволяє визначити матеріальний стан потенційного *vip*-клієнта.

Комплекс обслуговування індивідуальних *vip*-клієнтів повинен включати надання не лише послуг, напряму пов'язаних з банківським обслуговуванням, так званих «стандартних» послуг, а й інших послуг, котрі банк готовий надавати, в т.ч., з залученням відповідних спеціалістів інших напрямків, а також сторонніх організацій. При цьому стратегія обслуговування індивідуальних *vip*-клієнтів повинна бути орієнтована на розробку та впровадження нестандартних, «ексклюзивних» послуг, направлених на задоволення потреб клієнта та створювати передумови на обслуговуванні в банку наявних клієнтів, так і залучення нових. У той же час, не-

обхідно розуміти, що навіть стандартні послуги можуть набувати для *vip*-клієнтів особливе наповнення, відмітне від для надання подібних послуг рядовим клієнтам. Так, оплата комунальних платежів може бути представлена як частина комплексу управління витратами сім'ї, включаючи не лише і не стільки оплату за теплоносії, воду, електроенергію і т. ін., а й оплату праці найманих працівників (покоївки, гувернантки, садівника, водія та ін.). У цьому випадку використовується кілька стандартних банківських продуктів (відкриття поточного або карткового рахунка клієнта, його робітників, проведення платежів і т.д.), що в комплексі складають принципово нову комплексну послугу.

Надання комплексних послуг є основою в обслуговуванні цієї категорії клієнтів. Формування пакетів послуг може проводитись на основі споживчих потреб та переваг, які враховують, перш за все, специфіку діяльності та стиль життя клієнта. Важливими в забезпеченні задоволення індивідуальних фінансових потреб клієнтів є також супутні послуги, такі як інвестиційні послуги, брокерські послуги, фінансовий консалтинг, податкове планування тощо. Прикладом можуть слугувати різного роду сервісні пропозиції: дисконтні програми, надання членства в закритих елітних клубах, доступу в зали для *vip*-персон та т. ін. Крім того, в комплекс послуг також може входити обслуговування сім'ї клієнта і навіть забезпечення безпеки клієнта, його сім'ї, і т. ін.

Організаційне забезпечення надання послуг приват-банкінгу полягає в закріпленні за клієнтом менеджера, який знаходиться в зоні досяжності 24 години на добу і 7 днів на тиждень. Такий менеджер володіє повною інформацією про всі банківські операції клієнта, що дає змогу своєчасно реагувати на потреби клієнта, пропонувати послуги, що його цікавлять, розробляти індивідуальні продукти, оптимізувати фінансові потоки. Клієнту не потрібно піклуватися про те, що потрібно пам'ятати терміни закінчення дії по тим чи іншим договорам у розрізі будь-яких операцій, — менеджер обов'язково заздалегідь його проінформує, при цьому запропонувавши оптимальні умови щодо продовження співробітництва.

Одним із напрямків, організаційно доповнюючих послугу приват-банкінгу, є послуги консьерж-служб та *lifestyle*-менеджерів (*ls*-менеджерів). За кордоном консьерж-сервіс включає в себе послуги, пов'язані з замовленням, бронюванням, пошуком інформації та оптимізацією різноманітних життєвих процесів клієнта. Фактично все, що робить консьерж-менеджер, вписується в коло обов'язків кваліфікованого секретаря. Що стосується *lifestyle*-менеджменту, то він — вершина персонального обслуговування і, окрім консьерж-менеджменту, передбачає повне проникнення в життя клієнта і його сім'ї, знання їх інтересів, хобі і способів проведення часу. *ls*-менеджер також зобов'язаний постійно проводити моніторинг цікавої для клієнта інформації, будь то театральні прем'єри або надходження новинок. Він підтримує контакти з сервісними компаніями, послугами яких звик користуватися клієнт і його сім'я, спілкується з домашнім персоналом клієнта та при необхідності може організувати придбання та доставку товарів додому, виклик необхідних майстрів і т.д. Крім того, *ls*-менеджер зобов'язаний нагадувати про важливі дати, а іноді й знати, кому і що потрібно дарувати. Зрозуміло, він не може сам організовувати свою роботу, тому в його безпосередньому підпорядкуванні знаходиться невеликий штат консьержів, котрі обробляють та виконують завдання клієнта. Контактують з клієнтом виключно *ls*-менеджер, контролюючи при цьому, щоб не лише консьержі, а й компанії послугами яких вони користуються, виконували роботу на самому високому рівні.

У вітчизняній банківській практиці є досвід та особливості здійснення перерахованих послуг. Наприклад, у ПриватБанку для власників карти *Visa Infinite* існує спеціальна служба консьерж-сервісу. Її особливість полягає в тому, що клієнту не надається *ls*-менеджер, проте консьерж-сервіс ПриватБанку — це цілодобовий *call*-центр для клієнтів преміум-класу з відповідним чином підготов-

леним персоналом, куди в будь-який час клієнт може звернутися з будь-яким проханням: від бронювання номера в готелі до з'ясування погоди в будь-якому куточку світу, тобто здійснити операції, що властиві класичному західному консьерж-сервісу.

У західних країнах організація бізнесу по наданню послуг приват-банкінгу є на сьогоднішній день традиційною у фінансовій сфері. Щодо України, то ринок послуг приват-банкінгу знаходиться на етапі становлення та початку розвитку. Такі лідери банківського ринку, як ПриватБанк, УкрСіббанк, Надра, ОТП банк та ін. вже створили в своїй структурі спеціальні служби по роботі з *vip*-клієнтами. Зростання попиту на послуги приватних банкірів в Україні призведе до підвищення вимог до потенційних клієнтів, перегляду «ціни входження», диференціації клієнтської бази банку. На думку багатьох банкірів майбутнє в галузі приват-банкінгу за універсальними фінансовими структурами, котрі зможуть надавати послуги фінансового та податкового планування. Перевагу в конкурентній боротьбі будуть мати ті банки, котрі орієнтують свою маркетингову діяльність на надання унікальних послуг широкого спектру, що забезпечують високу якість обслуговування завдяки високому професійному рівню робітників, встановлюють гнучкі системи цін, забезпечують позитивний фірмовий імідж банку на ринку фінансових послуг.

Теоретичне узагальнення відносно нового для вітчизняної фінансової сфери явища і напрямки діяльності та дослідження проблем його розвитку, безумовно має спиратися на світовий досвід та сформовані на сьогодні засади менеджменту приват-банкінгу. Перелік питань, пов'язаних з організацією та ефективним функціонуванням приват-банкінгу, достатньо широкий та, на наш погляд, має включати такі аспекти, як економічне обґрунтування «порогового» значення *vip*-клієнта за сумою банківського вкладу та за іншими критеріями, оптимізація складу та обсягів фінансових та інших послуг, ціноутворення на стандартні та нестандартні послуги та їх поєднання в різноманітних пакетах, методичне забезпечення індивідуального фінансового планування, тактичне та стратегічне управління нарощуванням потенціалу приват-банкінгу та ін.

Література

1. Марчак В. Древнейшая профессия банкира // Инвестгазета. — 2007. — № 19. — 21—27.05.2007. — С. 49.
2. Аракчеева Ю., Коваль Л. Банковское спецобслуживание / Ведомости. — 2006. — № 66. — 16 апреля. — С. А7.
3. Global Private Banking/Wealth Management Survey // www.pwc.com/wealth
4. Российско-американское экономическое партнерство // Внешнеэкономические связи. Апрель. — 2006. — Т. 16. — № 4. — С. 18—21. [Статья]
5. Александров А.В. «Private Banking в Украине: мода или объективная необходимость?» www.privatebanking.com.ua .
6. Кроть Л. Надо ли обучать «випов»? // Персонал-Микс. — 2001. — № 3. — С. 72.
7. Мартынова Т. Банкиры осваивают профессию стилистов // Банковское обозрение. — 2005. — № 8. — Август.
8. Филимонов С. Private Banking: Есть ли будущее в России? // Управление компанией. — 2007. — № 1. **PRIV**
9. Виталий Шимкович. Сегментация клиентской базы: приемы и ловушки // Банковская практика за рубежом. — 2004. — № 12. — С. 41—47, по материалам Banking Strategies, Bank Technology News, www.sas.com
10. Франко А. Какой будет банковская розница в 2015 году? // Банковская практика за рубежом. — 2007. — № 4.

Стаття надійшла до редакції 18.12.2007 р.