

Манцуров І. Г., д.е.н., професор,
член-кореспондент НАН України
Mantsurov I. G., Doctor of Science in Economics, Professor,
Corresponding Member of the
National Academy of Sciences of Ukraine

Александров О. В., д.е.н., проф. Бізнес Школи «МІМ Київ»,
Alexandrov O. V., Dr. in Economics, Professor of «MIM Kyiv»

СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ PRIVATE BANKING & WEALTH MANAGEMENT ТА ЇХ ВПЛИВ НА УКРАЇНСЬКУ БАНКІВСЬКУ СИСТЕМУ

CURRENT TRENDS OF PRIVATE BANKING & WEALTH MANAGEMENT DEVELOPMENT AND THEIR IMPACT ON UKRAINIAN BANKING SYSTEM

АНОТАЦІЯ. У статті аналізуються сучасний стан банківського бізнесу по обслуговуванню великого приватного капіталу: *Private Banking & Wealth Management*. Фінансова криза, геополітичні невизначеності і ризики, регуляторний тиск, фундаментальне зниження доходності примушують здійснювати трансформації банківських установ і клієнтських підрозділів з більшою оперативністю, ніж це було в останні роки. Фактор часу і серйозність трансформаційних процесів збільшує вірогідність помилок, з одного боку, не дозволяє провести аналіз усіх можливих варіантів, з іншої, що позначається на ефективності.

Можливим рішенням на думку автора може стати аналіз вимог клієнтів, ніш генеруючих власників великих приватних капіталів, виділення нестандартних для усієї попередньої банківської практики сегментів клієнтів і створення стосунків з ними. Клієнт, як правило, сам дає відповіді на питання, потрібний їх аналіз і реакція з боку банку.

Найважливішою умовою є клієнтоорієнтованість, формування стратегії сервісу фінансової установи, розуміння соціально-психологічного портрету клієнта, з яким працює банк на тому або іншому ринку, постійна підготовка банківського персоналу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Великий приватний капітал, довіра, клієнтоорієнтованість, сервісна стратегія компанії, фінансовий інструментарій банку, цифровий банкінг, інновації.

АННОТАЦИЯ. В статье анализируются современное состояние банковского бизнеса по обслуживанию крупного частного капитала: *Private Banking & Wealth Management*. Финансовый кризис, геополитические неопределенности и риски, регуляторное давление, фундаментальное снижение доходности заставляют осуществлять трансформации банковских учреждений и клиентских подразделений с большей оперативностью, чем это было в последние годы. Фактор времени и серьезность трансформационных процессов увеличивает вероятность ошибок с одной стороны, не позволяет провести анализ всех возможных вариантов с другой, что сказывается на эффективности.

Возможным решением по мнению автора может стать анализ требований клиентов, ниш генерирующих владельцев крупных частных капиталов, выделение нестандартных для всей предыдущей банковской практики сегментов клиентов и создания отношений с ними. Клиент, как правило, сам дает ответа на вопрос, нужен их анализ и реакция со стороны банка.

Важнейшим условием является клиентоориентированность, формирование стратегии сервиса финансового учреждения, понимание социально-психологического портрета клиента, с которым работает банк на том или ином рынке, постоянная подготовка банковского персонала.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Большой частный капитал, доверие, клиентоориентированность, сервисная стратегия компании, финансовый инструментарий банка, цифровой банкинг, инновации.

ABSTRACT. The article analyzes current banking on the territory of ex-USSR: fundamental economic and political crisis, destruction of existing client service paradigm, high level of distrust to the banking business and to the professionals – financiers. New generation obtains new sociological clients behavior of banking service and financial instruments. Banks must be ready for radical changes. Author supposes that the decision can be in work principles change, when bank specialist works not like a seller, but like a consultant, who is able to consider different variants to choose the best one.

Precondition for this approach success is open architecture: invitation of the best specialists and the best decisions of the market on outsource conditions.

KEYWORDS. Outsource, high net wealth individuals (HNWI), trust, relationship manager, sociological clients behavior, banks financial offer and solutions, digital banking, innovation.

Вступ.

Сучасний стан Private Banking & Wealth Management характеризується змінами, які відбуваються у світовій економіці. Ці зміни найактивнішим чином зачіпають інтереси великого приватного капіталу: його власників, інститути і професіоналів, що ведуть його обслуговування; примушують міняти їх стратегію і підходи роботи.

До найвидиміших трендів, що властиві країнам СНД, можуть бути віднесені:

- 1) вимушена «однотипність» банків;
- 2) високий рівень недовіри до банків і фінансових інститутів держави;
- 3) зростаючий інтерес до цифрових технологій у секторі Private Banking;
- 4) збільшення регуляторного тиску (на внутрішньому рівні і рівні світових об'єднань);
- 5) зосередження значного об'єму коштів у готівці;
- 6) специфічні соціально-психологічні установки і стереотипи соціуму;

7) розвиток сервісних стратегій фінансових установ.

Для розуміння необхідно коротко зупинитися на кожному з перерахованих тез. Сучасний світ низької прибутковості за традиційними інструментами, що використовуються клієнтами з країн СНД, і традиційне консервативне відношення до ризиків в певному значенні «вибило ґрунт» з-під банків. Банки, як з точки зору тарифікації, так і з точки зору фінансового інструментарію, стали «типовими».

Банківська система країн СНД і бізнес Private Banking еволюційно пройшли в досить стислий термін у порівнянні з країнами розвинених економік ітерації розвитку:

1) рівень продукту. Рівень, коли конкуренція йшла на продуктовому рівні: була можливість створювати і пропонувати клієнтові щось нове, унікальне. І зараз зберігається можливість для створення чогось відмінного від конкурентів, не даремно активно використовується визначення ІДЕЇ як валюти ХХІ століття. Але технології копіювання-тиражування за цей час розвинулися на стільки, що практично не залишають часу на використання переваги володіння унікальним фінансовим інструментом;

2) рівень тарифу. У даному випадку все очевидно: зниження прибутковості, ризики у свою чергу найістотнішим чином понизили маржинальну доходність і комісійну доходність банківської установи. Час тарифних війн і конкуренції в тарифному полі відішли в минуле. З'явилися інші вимоги – до прозорості тарифів, до логіки їх встановлення, але це вже питання на межі з сервісною моделлю ведення бізнесу;

3) рівень формування додаткової вартості за рахунок нефінансових послуг. Так як і раніше, для клієнта і його родини важливі комплексність обслуговування, добротний консьєрж і Life Style Management, але все ж це додаткові послуги, і вони в меншій мірі здатні забезпечити стійкість фінансової установи;

4) рівень процесів. Можна припустити, що цей рівень пройдений більшістю банків СНД у період з 2009 по 2014 рік, коли активно велася робота по оптимізації процесів, більшій ефективності, скороченню витрат. Хоча за великим рахунком питання ефективності буде актуальне завжди;

5) рівень інтересів клієнта (сервісна стратегія і рівень сервісної моделі). По суті, усі сучасні банківські установи в основі свого успіху називають сервісну стратегію, спрямовану на розуміння клієнта, урахування його інтересів. Основний процес конкуренції у сучасному світі розгортається виключно в цьому напрямку. Формула «розуміння клієнта – якість – оперативність –

професіоналізм» може бути застосована до будь-якої спеціалізації банківського бізнесу.

Стисло про соціально-психологічні установки суспільства і питання недовіри клієнтів. Очевидно, що населення кожної країни має свої специфічні характеристики, але в той же час є і загальні моменти, що ґрунтуються на спільній історії і на шляху розвитку країн у рамках Російської Імперії, потім у складі СРСР. Перший і важливий момент, клієнт з яким працюють експерти Private Banking, – це перше покоління власників капіталу з усіма властивими позитивними і негативними характеристиками. Ці клієнти нещодавно стали заможними, і тому тенденції суспільства впливають на них більшою мірою, ніж на представників здебільшого закритих соціумів власників великого приватного капіталу в 3–4 поколіннях у країнах заходу.

Сучасному стану властиво істотне розшарування суспільства на багатих і бідних з мінімальною складовою середнього класу. Розшарування постійно збільшується, і це стосується не лише об'єму капіталу, але й таких критеріїв, як доступність освіти, доступ до інформації та ін. При цьому, ще з часів СРСР у цілому це високоосвічений соціум, який гостріше переживає і власну бідність, і має досить високі вимоги до якості банківських послуг і технологій.

З точки зору співвідношення порогу бідності, можна підкреслити рівні виміру, які використовуються ООН і Всесвітнім Банком:

Стандарт ООН: витрати на проживання менше 5 доларів США на день (тобто близько 150 доларів США в місяць);

Стандарт Всесвітнього Банку: 1,9 доларів США на день (з 2015 року), тобто близько 60 доларів США в місяць.

У країнах розвинених економік зазвичай використовують параметр так званих витрат на купівлю продуктів харчування: якщо домогосподарство витрачає 50 % бюджету (і більше) на продукти харчування, таке домогосподарство відноситься до бідних.

Подібний стан формує феномен суспільства виживання, суспільство «одного дня»: коли розглядаються короткострокові фінансові і бізнес питання і проблеми, не враховуючи стратегічну перспективу. З точки зору відбиття таких параметрів на банківському бізнесі це означає відсутність можливості вести фінансове планування на тривалий термін, а отже втрату можливості оперування складними фінансовими інструментами. Незатребуваність або відторгнення цих послуг у значної більшості приховано формує недовірливе або навіть негативне відношення до цього інструментарію і у представників – власників великого капіталу.

Для країн СНД історично характерний високий рівень недовіри до інститутів держави і до банківської системи зокрема. Провиною є і перманентні політичні і фінансові кризи, і прояви «дикого капіталізму». Як результат більше 50 % населення заявляють про часткову або повну недовіру по відношенню до банків або банківських співробітників.

Так, згідно з дослідженням економічного порталу *finance.ua*, у 2015 році на питання «коли банківській системі України можна буде знову довіряти»? відповідь «ніколи» не дали 64 % респондентів. Дослідження Інституту соціології РАН «Російські банки в очах громадської думки: досвід соціологічного аналізу» у відповідь на питання «хто такі банкіри»? отримав майже 50 % відповідей респондентів «особлива категорія бізнесменів, орієнтована на особисте збагачення». Подібне відношення підкреслює і дослідження 2016 року Московської Школи Управління «Сколково»: біля 57 % власників великого приватного капіталу вважають, що основа успішності у бізнесі – особиста участь в управлінні капіталом.

Банківська система країн СНД є свого роду «кривим дзеркалом» західної банківської системи, де через зниження прибутковості, і відповідно зацікавленість клієнта до складного інструментарію, зростає рівень довіри до банківських фахівців і професійних компаній – провайдерів послуг *Wealth Management*.

За даними дослідження *World Wealth Report – 2016* компанії *Sargemini*, рівень довіри склав:

- *Wealth Management* компанії: 73,9 % (у 2015 році: 57,5 %);
- *Wealth Manager*: 59,4 % (у 2015 році: 57,5 %).

Що об'єднує власників великого приватного капіталу – це виділення фактору особистої безпеки, безпеки капіталу, що належить їм, захисту приватної власності від втручання або впливу держави. Треба визнати, що в країнах СНД цей ризик вище ніж у країнах розвинених економік. Цим багато в чому обумовлений значний об'єм готівки на руках у населення.

Загальносвітовий тренд розподілу капіталу згідно з дослідженням *Sargemini* для європейських країн:

- близько 20 % готівка (загальносвітовий показник 23,5 %);
- нерухомість 22 % (загальносвітовий показник 17,9 %);
- акції 25,2 % (загальносвітовий показник 24,8 %);
- альтернативні інвестиції 15 % (загальносвітовий показник 15,7 %);
- інструменти *Fixed Income* 18 % (загальносвітовий показник 18 %).

Для прикладу, в Україні за розрахунками різних експертів об'єм готівки на руках населення складає суму від 35 млрд доларів США до фантастичних 85 млрд доларів США.

Обов'язково треба приділити увагу питанню цифрових технологій. Тривалий час вважалося, що бізнес Private Banking & Wealth Management – це один з найконсервативніших банківських бізнесів, в якому немає місця нікому, окрім приватного банкіра і особистих стосунків з клієнтами. Цифрові технології все ж таки відносилися здебільшого до масового банківського бізнесу і платіжних технологій. Все змінюється, і передусім – об'єм інформації, яка вимагає систематизації, аналізу і висновків, за якими виникне ухвалення рішення. Тут уже не обійтися без цифрових технологій. І це розуміють і клієнти, і банківські фахівці.

Boston Consulting Group вказує на значні об'єми інвестицій у цифрові технології бізнесу по роботі з великим приватним капіталом:

по-перше, об'єм інвестицій близько 5 мільярдів дол. США (у 2012 про інвестиції в Айти заявляли 315 гравців ринку з сумою інвестицій 1,7 млрд дол.; за підсумками 2015 вже 700 гравців говорять про зміни і сума інвестицій 5 млрд дол.);

по-друге, клієнти питання цифрових технологій вказують як позицію номер 3(!!!) підчас вибору банку або при зміні приватного банкіра.

Рівень впливу фактору на вибір Wealth Manager :

- тип продукту: 28 %;
- рекомендації, що заслуговують на довіру: 31 %;
- репутація бренду: 32 %;
- digital sophistication: 36 %;
- інформація про існуючий досвід про попередній досвід: 47 %;
- прозорі і чесні тарифи: 70 %.

Рівень впливу на фактор ухвалення рішення про зміну Wealth Manager:

- догана інформація про бренд(преса): 35%;
- звільнення менеджера: 15%;
- digital innovation: 61 %;
- рівень сервісу і взаємовідносин з клієнтом: 75 %;
- найкраща пропозиція: 82 %.

Тут же необхідно вказати на вимоги клієнтами сервісу і рівня взаємовідносин (75 %). Як підкреслює дослідження, цей параметр дійсно дуже і дуже затребуваний клієнтами.

Дослідження Capgemini показують, що в Європі більше 60 % клієнтів – власників великого приватного капіталу користуються послугами Automated Advisory Services, і їх кількість зростає досить швидко (з 45,8 % у 2015 році до 60,6 % у 2016 році). За підсумками 2016 року біля 30 % приватних банкірів вказали на все більше використання в роботі подібного сервісу.

Існує ще велика група факторів, які не завжди враховують, але які дуже позитивно впливають як на сегмент клієнтів – власників великого приватного капіталу, так і на розвиток банківської системи в цілому, а саме:

1) ефективний «засіб» боротьби з шахрайством, оптимізація часу роботи підрозділів Compliance і проходження процедури KYC (систематизація даних дозволяє ефективно вирішувати ці проблеми);

2) відхід від посередників, віддалена ідентифікація клієнта (як наслідок, оптимізація часу клієнта і виконання банківської операції, зниження витрат);

3) побудова звітності у форматі, зручному для клієнта (працює як на відновлення довіри, так і на задоволення потреби оперативності, простоти і сервісу);

4) можливість навчання клієнта і членів його сім'ї (клієнту часто простіше скористатися автоматичним радником в питанні навчання);

5) сучасний парадокс: технологічність та інноваційність впливають на «вирівнювання» ринку (тобто виконують свого роду соціальну функцію), що дозволять, по-перше, залучати нових користувачів, по-друге, працювати над постійним удосконаленням технологій;

6) можливість формування первинного або середньорівневого фінансового плану, ґрунтуючись на рекомендаціях Automated Advisory Services.

Окремим питанням – викликом індустрії є питання змін юридичного формату ведення бізнесу, як у рамках країн СНД, так і в рамках світового співтовариства. Це і нові вимоги щодо протидії відмиванню коштів, зароблених злочинним шляхом, спробам приховування і несплати податків. Формати, в які залучені країни СНД, в основі спираються на вимоги країн OECD, вимоги FATF, FATCA. Обмін інформацією став реальністю у форматі CRS і є розуміння того, що цей процес буде оптимізуватися і розвиватися постійно країнами-учасниками домовленостей.

Цікаву для осмислення інформацію наводить у своєму дослідженні компанія Boston Consulting Group: з урахуванням зрос-

тання пресингу Compliance і законодавчих обмежень, індустрія Private Banking спостерігає скорочення географій, з якими працюють приватні банкіри (від 15–20 до поточного рівня 3–5). Це відзначається експертами як істотне скорочення рівня сервісу. Вказується, що через «ускладнення» законодавства зростатимуть витрати індустрії з точки зору супроводу вимог, а отже логічна відмова від частини рішень.

Питання сервісних стратегій і рішень. По суті, відповіді дають клієнти особисто. Перш за все, ними всіляко підкреслюється важливість якості, сервісної моделі та персонального ставлення до клієнта.

Багато в чому це питання підготовленого персоналу, про що ведуть мову клієнти-респонденти дослідження Capgemini, де клієнти двох вікових груп виділили основні професійні компетенції:

- 1) інвестиційне консультування;
- 2) загальне фінансове планування і пенсійний план;
- 3) розуміння бізнесу клієнта;
- 4) не інвестиційний консалтинг.

Крім цього, як уже зазначалося, велика кількість клієнтів як один з елементів сервісної пропозиції відзначає обсяг і глибину інвестиційного консалтингу, доступність для клієнта даних для прийняття рішення.

Важливим стає підхід до тарифоутворення. Клієнт готовий платити, але коли розуміє, виходячи з чого були сформовані дані тарифи, віддає перевагу тим гравцям ринку, які пропонують тариф, заснований на реальному заробітку клієнта (тобто якийсь відсоток від отриманого клієнтом прибутку). Значення має не гра на тарифі, що не дисконт, а принцип встановлення тарифу.

Банки і фінансові установи все в більшій мірі висувають вимоги до себе з точки зору більшої клієнтоорієнтованості, для чого проводяться виділення і глибинне дослідження все нових сегментів, які раніше вважалися «нетрадиційними» або такими, що не заслуговують на побудову виділених рішень під них.

Так, Boston Consulting Group виділяє як цікаві та перспективні сегменти: заможні клієнти – власники великого приватного капіталу – жінки; покоління millennials.

Перший сегмент (заможні леді):

– володіють близько 30 % усього світового wealth на кінець 2015 р.

Другий сегмент (Millennians):

– близько 10 % світового приватного капіталу на кінець 2015 р., активно зростаючий сегмент.

Висновки.

З точки зору популярної у країнах СНД «теорії поколінь», у цілому слід розуміти, що все більше і більше набуває активне життя, так зване «покоління Y» (роки народження в межах з 1983 по 2003). За статистикою, що наводиться в роботі «Bank 3.0» Бреттом Кінгом, у США вже близько 25 % зайнятого населення представники цього покоління, а до 2020 трудові ресурси будуть складатися на 50 % з представників даного покоління.

Це означає і вірну перебудову процесів і технологій банку, відповідну підготовку банківських фахівців. Багатьма фахівцями відзначається, що в світі сучасних банківських технологій можна побачити канал, через який був куплений або використаний клієнтом той чи інший фінансовий інструмент або послуга, але відстежити і зрозуміти «чому» – практично неможливо. Фактично всі сервіси омніканальні, тому що доступні і в off-line режимі і в on-line режимі, при контакті з живим консультантом і з автоматичним радником-роботом. Банку просто необхідно знайти той стан, коли створюється кращий клієнтський досвід, за яким буде видно задоволеного і лояльного до банку клієнта.

Банківський бізнес Private Banking & Wealth Management є одним з найбільш перспективних напрямків сучасного банківського бізнесу як з точки зору потенціалу клієнтського сегменту (стійке зростання добробуту), так і з точки зору можливості фінансової і сервісної пропозиції клієнту. При цьому повинні враховуватися сучасні реалії, які дозволять здійснити необхідну трансформацію сервісної моделі роботи і зробити сам бізнес ефективнішим:

1) цифрові технології: визначаються і клієнтами і банками-лідерами як основа трансформації;

2) більший рівень «customization»: виділення нових підсегментів; орієнтація на сучасні тренди: географії присутності банку і підготовка інструментарію (і навичок його професійного використання банківськими фахівцями), релевантного по відношенню до кожного підсегменту;

3) увага приділяється прозорості тарифів і поділу ризиків з клієнтами – комісії при позитивному результаті клієнта;

4) для країн СНД: підготовка до взаємодії з другим поколінням власників капіталів;

5) перехід до роботи над сервісом: він повинен стати основою роботи банківської установи. Сервісна стратегія компанії – один з найважливіших елементів комплексної стратегії банку.

Література

1. Global Wealth – 2016 „Navigating the New Client Landscape” Boston Consulting Group.
2. World Wealth Report – 2016 Capgemini.
3. «Семейные офисы в России: мифы и реальность» – 2016 Школа Управления «Сколково».
4. Бретт Кінг Банк 3.0 М.: ЗАО «Олимп Бизнес, 2014, – 520 с.
5. Манцуров І.Г. Фінансова статистика : підручник / І.Г. Манцуров, А.А. Шустіков. – К.: КНЕУ, 2009. – 528 с.
6. Манцуров І.Г. Інституційне планування в системі державного регулювання економіки: монографія / І.Г. Манцуров. – К.: НДЕІ, 2012. – 457 с.
7. Дослідження порталу www.finance.ua – 2015.

References

1. Global Wealth – 2016 „Navigating the New Client Landscape” Boston Consulting Group.
2. World Wealth Report – 2016 Capgemini.
3. «Semejnye ofisy v Rossyy: myfy y real'nost'» – 2016 Shkola Upravleniya «Skolkovo».
4. Brett Kinh Bank 3.0 M.: ZAO «Olymp Byznes, 2014. – 520 s.
5. Mantsurov I.H. Finansova statystyka : pidruchnyk / I.H. Mantsurov, A.A. Shustikov. – K.: KNEU, 2009. – 528 s.
6. Mantsurov I.H. Instytutsiyne planuvannia v systemi derzhavnoho rehuliuвання ekonomiky: monohrafiia / I.H. Mantsurov. – K.: NDEI, 2012. – 457 s.
7. Doslidzhennia portalu www.finance.ua – 2015.