

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Касьянов Роман Юрьевич

ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ
МИРОВОГО РЫНКА ЧАСТНОГО БАНКОВСКОГО
ОБСЛУЖИВАНИЯ

08.00.14 – Мировая экономика

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Стародубцева Елена Борисовна,
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2021

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические аспекты функционирования мирового рынка частного банковского обслуживания	13
1.1 Особенности становления и развития мирового рынка частного банковского обслуживания	13
1.2 Институциональная и организационная структура мирового рынка частного банковского обслуживания	35
1.3 Международное регулирование рынка частного банковского обслуживания	59
Глава 2 Новации, определяющие тенденции развития мирового рынка частного банковского обслуживания	75
2.1 Технологические новации на мировом рынке частного банковского обслуживания	75
2.2 Организационные новации на мировом рынке частного банковского обслуживания	89
2.3 Особенности ценообразования на мировом рынке частного банковского обслуживания в условиях внедрения технологических новаций	113
2.4 Направления развития мирового рынка частного банковского обслуживания: противоречивое воздействие пандемии	123
Глава 3 Тенденции и перспективы развития рынка частного банковского обслуживания в России	131
3.1 Основные характеристики и оценка состояния российского рынка частного банковского обслуживания	131
3.2 Проблемы развития рынка частного банковского обслуживания в России	150

3.3 Перспективы развития российского рынка частного банковского обслуживания	157
Заключение	164
Список литературы	170
Приложение А Количество миллионеров и миллиардеров в мире.....	192
Приложение Б Распределение 500 сверхбогатых людей в мире по регионам и отраслям, численность	193
Приложение В Распределение 500 сверхбогатых людей в мире по регионам и отраслям.....	194
Приложение Г Хартия справедливого отношения к клиентам индустрии управления богатством, Ассоциация управляющих богатством Гонконга.....	195

Введение

Актуальность темы исследования. На сегодняшний день одним из вызовов мирового финансового сектора становится диверсификация банковских услуг, обусловленная возрастанием конкуренции банков за привлечение клиентов, обладающих крупными капиталами. Банковское обслуживание состоятельных клиентов (лиц с высоким достатком, англ. high-net-worth individuals) является специфическим направлением бизнеса финансовых учреждений различного типа. Масштабы данного бизнеса колоссальны – глобальные активы под управлением превысили в 2019 году 70 трлн долл. Исторически это направление отделилось от обычного (массового) банкинга еще в период становления буржуазного общества, но в современных условиях оно существенно трансформировалось под влиянием различных факторов, в том числе экономических и технологических. С целью формирования дополнительных источников конкурентоспособности на мировом рынке транснациональные банки разрабатывают инновационные подходы к обслуживанию клиентов, предоставляя им новые виды продуктов и услуг, не входящих в состав классической банковской продуктовой линейки. Таким образом, процесс трансформации рынка частного банковского обслуживания является неизбежным процессом адаптации под качественные инновации в технологиях и продуктах, а также под изменения в предпочтениях клиентов и находится под воздействием разнонаправленных тенденций. Ужесточилась конкуренция в этом сегменте рынка финансовых услуг. Происходят изменения в институциональной структуре рынка, все большую роль начинают играть небанковские организации, представляющие сектор финансовых технологий. В то же время изменяется и подход к базовым услугам, оказываемым в рамках частного банковского обслуживания. Речь идет о набирающей популярность концепции ответственного финансирования, которое переросло в более широкое понятие – устойчивое финансирование, предполагающее вложение средств сверхобеспеченных

индивидов в проекты, которые приносят не только рыночную доходность, но и соблюдают принципы социального, экологического равновесия и корпоративного управления (ESG). Особенно этот тип инвестиций привлекает представителей поколения миллениалов, которые недавно вышли на рынок частного банковского обслуживания.

Изменяется и география обслуживания этой категории клиентов банков. Процессы глобализации мирового хозяйства и либерализации движения капитала способствовали расширению международной деятельности последних и их экспансии на финансовые рынки развивающихся стран, прежде всего азиатских, в которых происходит стремительный рост состоятельных людей, что еще больше обостряет конкуренцию между старыми и новыми участниками мирового рынка частного банковского обслуживания.

Пандемийный кризис вызвал обрушение национальных экономик, резкое замедление темпов роста мировой экономики в целом, но парадоксальным образом привел к увеличению капиталов самых богатых семей мира. Очевидно, что растущее благосостояние предопределяет необходимость и особого банковского сервиса для лиц, обладающих крупными состояниями, появления инновационных финансовых продуктов, новых способов коммуникации между поставщиками этих услуг и их потребителями.

В России в результате рыночных преобразований сформировался слой клиентов, нуждающихся в эксклюзивном обслуживании. Появление рынка частного банковского обслуживания в нашей стране предъявляет с одной стороны, спрос на качественные банковские услуги, включая финансовый и инвестиционный консалтинг, а, с другой стороны, способствует формированию долгосрочных инвестиционных ресурсов, в которых высока потребность в отечественной экономике. Развитие этого рынка, безусловно, становится одним из факторов устойчивого экономического роста.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена необходимостью развития российского рынка частного банковского обслуживания в условиях возрастающей конкуренции и с учетом современных тенденций и дальнейших перспектив развития мирового рынка частного банковского обслуживания.

Степень разработанности темы исследования. Научный интерес к проблематике частного банковского обслуживания (private banking) значительно активизировался после глобального финансового кризиса 2008-2009 гг. Российскими и зарубежными учеными рассматриваются различные аспекты обслуживания состоятельных клиентов в рамках private banking. Среди множества публикаций последних лет явно доминируют прикладные разработки, аналитические обзоры, регулярно публикуемые крупнейшими рейтинговыми агентствами, международными аудиторскими и консалтинговыми компаниями.

Среди научных публикаций зарубежных исследователей следует отметить работы, давших системное видение данного сегмента мирового рынка финансовых услуг: Д. Мода, К. Молино, Б. Колларди, К. Бачмана, Т. Хена, Л. Биккера, Р. Фалк, В. Спайрес и др.

Среди российских ученых можно выделить труды А.В. Александрова, который рассматривает частное банковское обслуживание как бизнес-индустрию, играющую значительную роль на мировом рынке финансовых услуг, а также труды А.И. Гусева, К.Я. Моисеева, Д.В. Парамонова, М.К. Ионовой, М.Н. Хаустовой. В частности М.Н. Хаустова раскрывает особенности «элитного обслуживания частного капитала», уделяя внимание месту private banking в системе мировых финансов и банковских услуг, а также анализу моделей семейного офиса. Такие исследователи, как Е.А. Асатрян и А.А. Петрова, сосредоточили свой анализ на сравнительной характеристике российских и зарубежных бизнес-моделей функционирования финансовых институтов в сфере частного банковского обслуживания.

Однако, несмотря на значительное количество научных трудов в данной области, стоит отметить, что на сегодняшний день в мировой научной литературе отсутствуют работы, в которых содержится комплексный подход к определению понятия мирового рынка частного банковского обслуживания и анализу тенденций его развития в современных условиях.

Целью исследования является научно-методическое обоснование новых тенденций и перспектив развития мирового рынка частного банковского обслуживания, и разработка на основе проведенного анализа рекомендаций для развития российского сегмента данного рынка.

Для достижения данной цели поставлены следующие **задачи**:

- уточнить понятие и раскрыть сущность мирового рынка частного банковского обслуживания;
- охарактеризовать институциональную и организационную структуру мирового рынка частного банковского обслуживания;
- проанализировать технологические и организационные новации на мировом рынке частного банковского обслуживания;
- выявить и обобщить тенденции и перспективы развития мирового рынка частного банковского обслуживания в современных экономических условиях;
- осуществить анализ состояния российского рынка частного банковского обслуживания, выявить основные проблемы его развития и предложить направления их решения в контексте мировых тенденций.

Объект исследования – мировой рынок частного банковского обслуживания (private banking).

Предмет исследования – экономические отношения, складывающиеся между основными участниками этого рынка.

Область исследования соответствует п. 17. «Мировой рынок товаров и услуг: тенденции развития, отраслевая и фирменная структура. Организация и техника международной торговли», п. 24. «Международная деятельность банков, инвестиционных и страховых компаний, пенсионных фондов и других

финансовых институтов» Паспорта научной специальности 08.00.14 – Мировая экономика (экономические науки).

Методология и методы исследования. Методологической и теоретической основой исследования являются фундаментальные и прикладные разработки зарубежных и российских экономистов, практиков в области мировой экономики и мировых финансов, международных валютно-финансовых отношений. Исследование основывалось на современных теориях мировых финансов, международных валютно-финансовых отношениях, финансового посредничества. В ходе исследования применялись общенаучные и специальные методы: научной абстракции, систематизации, классификации, анализа и синтеза, аналитической группировки, абстрактно-логической оценки, индукции и дедукции, экспертные оценки. Для решения поставленных задач автором использовались качественные и количественные методы исследования, в частности анализ факторов спроса и предложения.

Информационную базу исследования составили аналитические и информационные материалы международных рейтинговых агентств Standard & Poor's, Moody's, Fitch, консалтинговых компаний KPMG, Deloitte, Ernst & Young, статистические данные и отчеты международных организаций, в частности, Boston Consulting Group, профессиональных финансовых консультантов и портфельных управляющих таких как Capgemini Consulting, JPMorgan Chase & Co, Allianz, Frank RG и др., результаты независимых опросов участников рынка, статьи, публикуемые в как периодических научных изданиях, так и в глобальной сети Интернет.

Научная новизна исследования заключается в совершенствовании теоретико-методических подходов к исследованию мирового рынка частного банковского обслуживания, выявлению тенденций, перспектив его развития, а также разработки предложения для российского рынка.

Положения, выносимые на защиту:

1) На теоретическом уровне доказано, что частное банковское обслуживание как институт, претерпело определенную эволюцию и превратилось со временем из услуги, оказываемой отдельными банковскими структурами в различных странах в самостоятельный сегмент мирового рынка финансовых услуг. Систематизированы теоретико-методические подходы к определению частного банковского обслуживания, дано расширенное толкование мирового рынка частного банковского обслуживания как совокупности национальных рынков в их взаимосвязи и переплетении, который регулируется на трех основных уровнях. Представлена более полная классификация услуг, как объекта мирового рынка частного банковского обслуживания, выявлены и обобщены факторы, влияющие на развитие данного рынка (С. 14-17; 30-33).

2) Уточнена современная институциональная структура мирового рынка частного банковского обслуживания в части поставщиков услуг, оказывающих существенное влияние на трансформацию мирового рынка частного банковского обслуживания, к которым относятся: глобальные системно значимые банки (далее - ГСЗБ); финансовые компании, являющиеся мировыми лидерами на рынке частного банковского обслуживания; финансовые компании, учрежденные ГСЗБ; финансовые и нефинансовые компании, оказывающие услуги состоятельным клиентам более чем в одной стране мира; региональные системно значимые банки (С. 40-41).

3) Обобщены и систематизированы технологические и организационные новации на мировом рынке частного банковского обслуживания, представлена стратегия цифровизации институтов частного банковского обслуживания на данном рынке. Обосновано положение о том, что для современного этапа деятельности крупнейших финансовых институтов - поставщиков услуг на мировой рынок частного банковского обслуживания характерен переход от моноканальной к омниканальной концепции взаимодействия с клиентами, которая предполагает активное использование различных цифровых каналов

коммуникации, а также внедрение роботов-советников в процесс обслуживания и консультирования клиентов, что приводит к существенному расширению возможностей использования гибридных моделей обслуживания клиентов и повышению конкурентоспособности институтов private banking (С. 69-74; 76-77; 80-84; 85-89; 92-95; 97-99).

4) Анализ современного состояния мирового рынка частного банковского обслуживания позволил выявить и обобщить новейшие тенденции его функционирования, в частности, переход на интенсивный путь развития; появление и рост новых сегментов клиентской базы; гиперперсонализация предложения продуктов и услуг; выход на рынок новых поставщиков услуг, таких как финтех компании. Определены перспективы развития мирового рынка частного банковского обслуживания, которые заключаются, в частности, в увеличении объема активов под управлением, расширении значимости рынков развивающихся стран и стран с растущими рынками, усилении роли небанковских организаций, расширении использования технологических новаций в обслуживании состоятельных клиентов. Показано, что системное понимание процессов развития мирового рынка частного банковского обслуживания позволит адаптировать деятельность его субъектов к новым реалиям и усилить их конкурентные преимущества (С. 32; 38-41; 48-49; 51; 58; 119-122).

5) Исходя из состояния российского рынка частного банковского обслуживания выявлены ключевые проблемы, тормозящие его развитие, в частности: недостаточный уровень развития рынка банковских и финансовых услуг, олигополия на российском рынке частного банковского обслуживания; недостаточная квалификация клиентских менеджеров; экономическая и правовая нестабильность. Разработаны рекомендации по развитию рынка: повышение капитализации банковских институтов, оказывающих услуги private banking, расширение номенклатуры предлагаемых клиентам продуктов, повышение удельного веса отечественных институтов в общем объеме активов под управлением, расширение спектра цифровых технологий

в процессе обслуживания клиентов. Разработаны сценарии развития российского рынка private banking (С. 148; 150-156; 157-158; 160-162).

Теоретическая значимость работы научных результатов состоит в выявлении и обобщении важнейших тенденций мирового рынка частного банковского обслуживания в современных условиях, обосновании необходимости расширения масштабов российского сегмента рынка в целях совершенствования механизма трансформации денежных ресурсов в долгосрочные инвестиционные, внедрения на рынок инновационных форм обслуживания и продуктов.

Практическая значимость работы. Разработанные в ходе исследования рекомендации по внедрению цифровизации могут быть использованы при разработке и совершенствовании цифровой стратегии развития финансовых институтов на рынке частного банковского обслуживания с целью повышения прибыльности сегмента бизнеса за счет углубления и продолжения партнерства с целевыми клиентами.

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Достоверность результатов исследования обеспечена использованием обширного количества публикаций последних лет зарубежных и отечественных ученых, практиков, экспертов, а также статистических данных крупнейших глобальных исследовательских центров мировой экономики, что позволило всесторонне изучить эволюцию и современное состояние мирового рынка банковского обслуживания состоятельных клиентов.

Основные научные положения и выводы, изложенные в исследовании, представлены в формате научных докладов и обсуждались на научно-практических конференциях и форумах: на XI Международной научно-практической конференции «21 век: фундаментальная наука и технологии» (Норт-Чарлстон, США, ОООНР ниц Академический 23-24 января 2017 г.); на Международной научно-практической конференции: «Наука и образование в XXI веке» (г. Тамбов, Консалтинговая компания Юком, 28 февраля 2017 г.);

на Международной научно-практической конференции: «Актуальные вопросы современной науки и образования», (г. Петрозаводск, Международный центр научного партнерства «Новая Наука», 18 декабря 2019 г.); на VII Международной научно-практической конференции «Вопросы современной экономики и менеджмента: свежий взгляд и новые решения» (г. Екатеринбург, ИЦРОН, 11 марта 2020 г.).

Выводы и основные положения исследования применяются в практической работе ПАО «Сбербанк». В частности, внедрены в практику работы Департамента управления частным капиталом Private Banking, разработанные в диссертации рекомендации по внедрению таких технологических и организационных новаций как робот-советник, омниканальное обслуживание, предложения по привлечению новых категорий клиентов, прежде всего представителей поколения миллениалов, повышению квалификации клиентских менеджеров, что позволяет повысить эффективность работы департамента.

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Основные положения диссертационного исследования отражены в 9 научных работах общим объемом 4,49 п.л. (авторский объем 3,99 п.л.), в том числе 4 статьи общим объемом 2,51 п.л. (весь объем авторский) в рецензируемых научных журналах, определенных ВАК при Минобрнауки России. Все публикации по теме диссертации.

Структура и объем диссертации обусловлены содержанием темы, целью, задачами и логикой исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 170 наименований и 4 приложений. Текст диссертации изложен на 196 страницах, содержит 21 таблицу и 11 рисунков.

Глава 1

Теоретические аспекты функционирования мирового рынка частного банковского обслуживания

1.1 Особенности становления и развития мирового рынка частного банковского обслуживания

Развитие мировой экономики приводит к постоянной дифференциации населения – растет класс богатых, расширяется средний класс, что приводит к концентрации количества обладателей значительного по размеру богатства (44% мирового богатства в 2019 году) [168]. Подтверждением является статистически зафиксированный ежегодный рост долларовых миллионеров в мире, представленный в приложении А. За последние 20 лет их число почти утроилось: с 7 млн человек в 1999 году до более 46 млн человек к концу 2019 года. Это приводит к тому, что становится востребованным такой вид финансовых услуг как банковское обслуживание состоятельных клиентов [150]. Выделение данного вида услуг в отдельную категорию уже длительное время выступает предметом дискуссий в российской и зарубежной экономической литературе [18; 15; 41; 62; 87]. Западными экономистами данный вид услуг определяется несколькими понятиями – управление богатством (wealth management) и частное банковское обслуживание (private banking). Термин «private banking» ввели в оборот Дэвид Мод и Филипп Молино, под которым понимается «оказание собственникам крупного капитала индивидуальных услуг, предназначенных для поддержания и увеличения их благосостояния» [41]. И в этом смысле он предполагает более широкое трактование, т.к. включает в себя не только инвестиционную составляющую как управление богатством, но и дополнительное как банковское (расчетно-кассовое обслуживание, кредитование и т.п.), так и небанковское (консьерж-сервис) обслуживание. Такое понятие стало более характерным для европейских рынков, так как в основном оказывали такие услуги коммерческие банки, в функции которых входило достаточное

широкое понимание привлечения и размещения денежных средств. Термин управление богатством был введен в оборот в США в XX веке [64]. Его появлению способствовало существование такого института как услуги для состоятельных клиентов, предоставляемыми инвестиционными банками и инвестиционными компаниями. В тот период американские коммерческие банки по закону не могли осуществлять инвестиционные операции. Поэтому состоятельные клиенты вынуждены были обращаться к инвестиционным банкам в целях более прибыльного размещения своих средств. Отсюда и пошло название данных услуг как управление богатством (wealth management). По сути, управление богатством – это профессиональное банковское обслуживание, которое включает в себя не только непосредственное инвестирование, но и финансовое, инвестиционное и правовое консультирование, а также консалтинговые услуги в сфере составления отчетности, налогообложения, управления недвижимостью и др. Услуги управления богатством и private banking во многом схожи. Однако, при детальном рассмотрении, оказывается, что частные банкиры и управляющие богатством обычно выполняют разные роли в зависимости от потребностей своих клиентов, соответственно их услуги незначительно, но отличаются [104].

В Российской практике пока не сложилось устоявшегося термина, раскрывающего суть частного банковского обслуживания, поэтому в настоящее время все чаще используется такое понятие как private banking, заимствованный из зарубежной банковской практики. Именно этот термин будет использоваться далее в работе. При этом стоит отметить, что термин частное банковское обслуживание, на наш взгляд, не вполне корректен для западного рынка, так как помимо банков данную услугу оказывают и небанковские организации. Для России это пока не очень применимо, так как в основном услуги состоятельным клиентам предоставляют банки.

Если изначально данный вид услуг носил достаточно ограниченный, частный характер, то в последующем с ростом спроса на данный вид услуг

возникает необходимость в расширении предложения данной услуги, что в конечном счете привело к выделению не только отдельного сегмента в банковском секторе, но и формированию своеобразного рынка как совокупности финансовых учреждений, предоставляющих услуги состоятельным клиентам. Доказательством того, что это именно рынок – выступает само понятие рынка, которое достаточно четко было дано рядом экономистов, в частности К.Р. Макконнеллом и С.Л. Брю, которые характеризуют рынок как «...институт, механизм, сводящий покупателей и продавцов отдельных товаров и услуг. Сами рынки могут принимать различные формы» [38]. В этом случае рынок частного банковского обслуживания выступает как часть мирового рынка услуг и основным показателем этого выступает торговля услугами. Здесь мы сталкиваемся с одним из способов перемещения услуги – когда перемещается сама услуга, в то время как поставщики и покупатели данной услуги остаются в собственной стране. Данный рынок характеризуется особенностями предоставления услуг: персональный банкир, специализированные клиентские офисы, персонализированные предложения, льготы в тарифах, отсутствие очередей в ожидании предоставления услуг, сопутствующий сервис, повышенное качество в культуре обслуживания. Чтобы предложить клиентам лучшие возможности, рынок старается повсеместно принимать принцип открытой архитектуры, предлагая продукты и услуги независимо от финансового учреждения бизнеса, с целью обеспечения большей эффективности и диверсификации активов клиента.

Среди основных критериев рынка выступает наличие конкуренции между участниками, основывающейся на их экономической свободе [96]. В настоящее время услугу частного банковского обслуживания предлагает достаточно широкий спектр финансовых учреждений, при этом между ними существует достаточно жесткая конкуренция как ценовая, по стоимости предоставляемых услуг, так и неценовая – по разнообразию и качеству предоставляемых услуг. Еще одним серьезным критерием рынка выступает

наличие соотношения спроса и предложения на услугу, определяющего формирование на нее цены. Спрос на рынке частного банковского обслуживания характеризуется финансовым поведением индивидов, под которым понимается выбор формы распоряжения активами и как уже отмечалось, спрос на услугу достаточно стабильный и имеет тенденцию к росту, так как происходит появление новых состоятельных клиентов. Другим импульсом к росту спроса на данные услуги становится ослабление таможенных запретов, либерализация торговли, которые приводят к росту благосостояния в обществе. При принятии решения о формах распоряжения накопленным богатством, ввиду сложности выбора существующих инструментов управления капиталом, высокого уровня неопределенности и ограниченности времени, индивид обращается в финансовые институты с целью приобретения комплексных продуктов и услуг. В силу чего предложение тоже расширяется за счет увеличения количества учреждений, предоставляющих данную услугу. Как и на любом рынке появились посредники, которые помогают осуществлять операции для клиентов. В силу этого формируется и сама структура рынка – как институциональная, так и организационная.

Private banking на первый взгляд может не сильно отличаться от обыкновенного банковского обслуживания. В нем также присутствуют традиционные банковские услуги – депозиты, расчётно-кассовое обслуживание, кредитование, платежные карты и аренда сейфовых ячеек. Однако, к основным услугам private banking, что и отличает его от розничного банка, относятся прежде всего услуги по управлению капиталом. Это, в первую очередь, предполагает инвестиционные услуги, трастовые услуги, связанные с предоставлением консультаций по самым разным вопросам управления богатством – недвижимостью, наследованию, страхованию, налогообложению, инвестициям и т.д. Все услуги схематично разделены на четыре группы следующим образом в таблице 1.

Таблица 1 – Группировка продуктов и услуг мирового рынка частного банковского обслуживания

Признак	Виды услуг
1) Стандартные и нестандартные банковские услуги	Размещение средств на банковские депозиты, финансирование клиента, как частного лица или его бизнеса в случае необходимости. Помимо всех традиционных услуг банки приобретают для клиентов физическое золото или другие металлы в виде слитков или монет и проводят льготную конвертацию валют (эта услуга особенно актуальна, когда на финансовых рынках наблюдается высокая волатильность).
2) Консультирование по налогам, наследованию капитала, управлению недвижимостью	Консультирование и различные виды инвестирования в ценные бумаги, недвижимость, страхование и другие альтернативные продукты
3) Консультирование по инвестициям, покупке недвижимости, пенсионным планам, страхованию, финансовому планированию	Планирование благосостояния, сохранение, приумножение состояния и выстраивание механизма наследования капитала
4) Консультирование по вопросам образования, лечения, организации отдыха, обеспечению иммиграции и получению иностранного гражданства, благотворительности, покупке произведений искусства и других предметов коллекционирования	Услуги рынка Lifestyle, которые заключаются в помощи по организации различных процессов в частной жизни богатых клиентов: развлечения, здоровье, смена места проживания и гражданства, путешествия, публичные мероприятия

Источник: составлено автором.

Как уже было отмечено выше, основными видами услуг в private banking выступают консалтинговые услуги, услуги по инвестированию капитала, доверительное управление. При этом можно наблюдать различную степень вовлеченности самих клиентов в процесс принятия инвестиционных решений. Так, например, дочерняя структура private banking корпорации UBS предлагает состоятельным клиентам несколько пакетов сервиса: UBS Manage TM – рассчитан на самостоятельное управление портфелем; UBS House View – клиент предоставляет учреждению мандат по управлению инвестициями в соответствии со своими собственными инвестиционными

предпочтениями и потребностями с возможностью корректировки; UBS Advice TM – основан на выработке рекомендаций со стороны управляющего, а решения принимает сам клиент. В дополнение к традиционным инвестиционным инструментам, таким как акции и облигации, клиент может выбирать из широкого спектра дополнительных инвестиционных инструментов. В настоящее время все в большей степени клиенты придерживаются стратегии устойчивого, ответственного инвестирования. Типы продуктов устойчивого финансирования представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Типы продуктов устойчивого финансирования

Продукты устойчивого финансирования	Описание
Облигации развития	Облигации, выпущенные многосторонними банками развития для финансирования проектов устойчивого развития
Зеленые облигации	Облигации, выпущенные правительствами, банками, компаниями для финансирования экологических проектов
Облигации корпораций ESG	Облигации, выпущенные компаниями, которые демонстрируют приверженность стандартам устойчивого финансирования
Акции компаний	Акции компаний, которые придерживаются политики ответственного финансирования

Источник: составлено автором.

Клиентам private banking также предлагается приобретать ценные бумаги, которые принимаются в обеспечение (механизм РЕПО). Это позволяет клиентам монетизировать существующие активы, не продавая свои активы, которые продолжают служить для обеспечения финансирования своих проектов и быстро реагировать на изменившуюся ситуацию на финансовом рынке без необходимости реструктуризации своего портфеля. Оптимизируется доходность портфеля, повышается безопасность вложений, поскольку расширяется возможность диверсификации и хеджирования

валютных рисков. Для достижения максимального дохода своего портфеля инвестор может приобретать биржевые акции различных компаний, где может рассчитывать на потенциальный рост бумаги и дивиденды, и производные инструменты, такие как форварды, фьючерсы, опционы и др. Инвестиции в акции частных компаний дополняются участием в фондах недвижимости, которая расположена по всему миру. Состоятельные клиенты выбирают венчурные фонды, в которых риск намного выше по сравнению с другими классами активов, но и потенциальная прибыль при благоприятном исходе фонда в разы выше.

Также пользуются популярностью среди инвесторов биржевые фонды ETF и европейские инвестиционные фонды UCITS (Undertakings for Collective Investment in Transferable Securities). На рынке много известных управляющих компаний, к примеру, Henderson Horizon или Old Mutual Global Investors, которые владеют большими активами под управлением и имеют фонды с различными стратегиями в своей линейке, которые давно зарекомендовали себя на рынке. Также можно отметить глобальные инвестиционные фонды UBS, которые являются диверсифицированными и гибкими инвестиционными продуктами. Клиенту предоставляется доступ к фондам, которые позволяют ему воспользоваться возможностями на международных финансовых рынках, без специфических знаний в области торговли на фондовом рынке.

Клиенты private banking пользуются структурированными инвестиционными продуктами, которые могут быть адаптированы к индивидуальным требованиям и позволяют клиентам сбалансировать свои потребности с точки зрения доходности и безопасности. Структурированные продукты включают в себя ряд различных инвестиционных инструментов. Они всегда основаны на базовом активе, например, на капитале, облигации, индексе, иностранной валюте или товарах. С помощью одного или нескольких производных инструментов возникает право или обязанность держателя такого инструмента купить или продать базовый актив или какой-либо другой

актив на определенных условиях. За последнее десятилетие все больше клиентов частного банковского обслуживания предпочитают структурированные продукты с более коротким сроком действия (от одного до шести месяцев), в отличие от одного или двух лет в прошлом, и при этом корзина вложений состоит только из одной или двух акций, а не из трех или четырех. Этот шаг к инвестициям, который можно определить, как «назад к основам», отражает большую готовность клиентов принимать более низкую доходность, чтобы уменьшить инвестиционный риск.

В последнее время на рынке появилось растущее число продуктов, с частичной или полной защитой погашения основной суммы долга, например, Booster Notes (85% основной защиты) и ноты, связанные с фондами (100% основной защиты). Booster Notes предназначены для предложения инвесторам повышенного заработка на основе ценовой доходности конкретной инвестиции, называемой «эталонный актив» (акции, товары, индексы и валюты – типичные активы, которая принимаются как справочные для Booster Notes). Эти ноты идеально подходят для инвесторов, которые ищут минимальную доходность на отрицательном, плоском или положительном рынках – с возможностью извлекать дополнительную прибыль, если рынок пойдет на повышение. Например, нота предлагает доходность 30% при условии, что доходность эталонного актива находится между – 10% и 30% в конце срока погашения. Если эталонный актив приносит доходность выше или ниже этого диапазона в конце срока погашения ноты, то доходность этого инструмента не повышается.

Еще одним направлением выступают «альтернативные инвестиции», такие как хедж-фонды и частные инвестиции. Они являются инвестиционными инструментами, риски и эффективность которых зависят главным образом от инвестиционных ноу-хау и в меньшей степени от приверженности определенному сегменту рынка. Хедж-фонды позволяют клиентам воспользоваться возможностями различных инвестиционных классов. Они включают в себя широкий спектр методов и продуктов

(производных) и требуют активного управления портфелем. Целью является достижение более стабильной доходности при ограничении риска нисходящих тенденций. Если клиент готов принять умеренную степень неликвидности, то может улучшить свои доходы, диверсифицировав их источники. При этом стоит отметить, что в последние годы такие продукты предлагают не только банки, но и небанковские учреждения.

Как пример альтернативных инвестиций можно рассмотреть вложения в фонды, которые занимаются инвестициями в коллекционное дорогое вино или в конный спорт. Модель получения прибыли в этом сегменте – покупка молодых лошадей на ранней стадии подготовки и тренировок под седлом ведущих гонщиков, а также подготовка к международным турнирам, включая Олимпийские игры. Инвестиционная модель следует принципам *private equity* – покупка актива, его улучшение и продажа по более высокой цене. Потенциальная доходность, на которую клиент может рассчитывать, инвестируя в такие фонды, составляет 8 – 15% годовых в долларах [32].

Частные инвестиции дают клиентам доступ к более широкому кругу инвестиций и интересны для тех клиентов, которые готовы связать капитал на несколько лет. Например, *Societe Generale Private Banking* разработал инструмент динамического перераспределения. Управление благосостоянием этого учреждения входит в сферу *private banking*, включая страхование жизни. Например, если состоятельная семья желает объединить свое богатство, чтобы управлять им более эффективно, *Societe Generale* поможет создать специальный фонд (семейный фонд) в соответствии с личными, профессиональными и имущественными запросами семьи. Предлагается создать собственный или семейный фонд в офшорных юрисдикциях. Фонд предполагает большую прозрачность. Его стоимость рассчитывается внешним консультантом, нанятым банком, а местные регулирующие органы контролируют его деятельность.

Неотъемлемой частью основных продуктов и услуг выступает управление богатством. Планирование благосостояния направлено на

сохранение, приумножение состояния и выстраивание механизма наследования капитала. Согласно исследованию Центра управления благосостоянием и филантропии Сколково – видами имущества, финансовыми средствами, составляющими основу благосостояния, кроме основного бизнеса у состоятельных лиц составляют: доли в других компаниях 79% (указан процент от числа опрошенных, где можно было выбирать несколько вариантов); банковские вклады и денежные средства 71%; земля и недвижимость 71%; ценные бумаги и другие финансовые инструменты 50%; коллекции уникальных предметов, в том числе антиквариат – 11% и прочие инвестиции 14% [28]. По экспертным данным 48% владельцев капитала подтвердили, что полностью передадут состояние членам семьи и детям; 36% утверждают, что семья унаследует основную часть состояния и 13% – что их основная часть состояния семье передана не будет. Результаты опросов состоятельных лиц показывают, что наследования капитал для состоятельных лиц совсем не простой процесс, который без профессионалов решить гораздо сложнее. Именно поэтому услуги private banking включают в себя консультации по управлению инвестициями и портфелем в таких областях, как: управление недвижимостью, международное налогообложение, семейное и корпоративное управление и филантропия.

Услуги рынка Lifestyle заключаются в помощи по организации различных процессов в частной жизни богатых клиентов: развлечения, здоровье, смена места проживания и гражданства, путешествия, публичные мероприятия. Концепт lifestyle management является развитием консьерж-сервиса. Например, Sberbank Private Banking предлагает сервис из шести блоков:

- 1) Туризм (организация частных путешествий, командировок, морские круизы на первоклассных яхтах, обучение парусному спорту, подбор экскурсионных программ и маршрутов, услуги личного гида);

- 2) Досуг (рекомендации лучших ресторанов, клубов, учебных заведений, клиник, организация корпоративных и праздничных мероприятий,

заказ билетов на концерты, спектакли, показы, спортивные и культурные мероприятия);

3) Здоровье и красота (СПА-салоны, подбор процедур, консультации ведущих специалистов, услуги персонального стилиста, заказ подарков, эксклюзивные покупки для подарков);

4) Недвижимость (консультации специалистов по вопросам приобретения недвижимости в России и за рубежом, подбор обслуживающего персонала для дома);

5) Получение вида на жительство в странах Евросоюза и США;

6) Услуги арт-консьержа (экспертиза и оценка произведений искусства, организация специальных мероприятий, участие в мероприятиях в сфере искусства для клиентов банка и организация специальных событий, выставочные проекты с участием произведений искусства, консультации по вопросам приобретения и продажи предметов искусства в России и за рубежом, оформление интерьеров дома и офиса, подбор произведений антикварного и современного искусства для интерьера дома, офиса или альтернативного пространства). В рамках последнего особое место занимает поддержка благотворительной деятельности, создание коллекций произведений искусства, финансирование приобретения самолета. На фоне обвалов фондовых рынков растет интерес клиентов к альтернативным вложениям, поэтому все эти инвестиции и проекты по диверсификации богатства являются сугубо личными решениями. Такие инвестиции также требуют большого опыта.

Активы в виде частных коллекций могут представлять существенную часть активов состоятельных клиентов. Вместе с тем, в отношении коллекций необходимо решать массу вопросов, связанных с оптимизацией ликвидности, управлением граничной экспозицией к рискам, оптимизацией налогообложения, организацией передачи коллекций в наследство, на благотворительные цели или дарение. Такими предметами являются обычно картины, автомобили, скульптуры, вина, ювелирные украшения. Некоторые

учреждения также решают проблемы, связанные с безопасным хранением коллекций.

Приведенные продукты и услуги private banking также можно разделить на доходные и не доходные, поскольку затраты поставщика на их создание могут и не покрываться тарифами на эти продукты, но в целом конкретный клиент будет прибыльным. К доходным можно отнести первые три группы. Среди не доходных групп выделяется четвертая – Lifestyle. Она может часто оказываться для клиента private banking абсолютно бесплатно, как имиджевый сервис для увеличения лояльности клиента и его семьи. Кроме того, ряд отдельных услуг предоставляются бесплатно либо с дисконтом, в частности премиальные банковские карты, пробные рекомендации управляющего по ценным бумагам, налоговое консультирование по простейшим операциям и т.п.

Private banking на первый взгляд не сильно отличается от обыкновенного банковского обслуживания. Однако он характеризуется особенностями перечня предоставляемых услуг и места их оказания: персональный банкир, специализированные клиентские офисы, персонализированные предложения, льготы в тарифах, отсутствие очередей в ожидании предоставления услуг, сопутствующий сервис, повышенное качество в культуре обслуживания. Отсюда и три главных принципа, на которых построен private banking: персонализм, комфорт, строгая конфиденциальность. Правило обслуживания – индивидуальный подход, предусматривающий на основе стандартного розничного продукта разработку нестандартного предложения, учитывающего пожелания VIP-клиента. Клиенту помогает персональный банкир, совместно с которым разрабатывается индивидуальный план управления средствами: анализируются статьи доходов-расходов и потребности клиента, определяются задачи, обсуждаются риски, вырабатывается определенное предложение, которое по необходимости корректируется и начинается мониторинг и контроль за клиентским портфелем в зависимости от рыночной ситуации.

Рынок private banking выполняет практически все функции традиционного рынка, а именно:

- информационную: рынок даёт его участникам информацию об ассортименте и качестве предоставляемых услуг;
- посредническую: рынок выступает посредником между клиентами и финансовыми учреждениями и в этом плане играет основную роль в развитии экономики. Привлечение достаточно крупных денежных средств и размещая их в ценные бумаги предприятий, предоставляя кредиты им (хотя это значительно реже происходит), дает возможность не только роста самих производств, а следовательно, и прибыли, но и увеличения ВВП страны, и опосредовано роста совокупных доходов населения и состоятельных лиц, в частности;
- ценообразующую: цена складывается на рынке на основе взаимодействия спроса и предложения, с учётом конкуренции;
- регулируемую: рынок приводит в равновесие спрос и предложение.

Наиболее успешно это происходит в условиях совершенной конкуренции.

Все это позволяет говорить о рынке частного банковского обслуживания как самостоятельном рынке, функционирующем в рамках финансового рынка.

Данный рынок в условиях финансовой глобализации приобретает также глобальный характер, что позволяет говорить о нем как о мировом рынке. Таким образом, мировой рынок частного банковского обслуживания представляет собой совокупность национальных рынков в их взаимосвязи и переплетении.

Появлению такого рынка способствовали швейцарские банки, выросшие из торгово-финансовых учреждений XVIII - начала XIX веков и уже к середине XIX века, заявившие о себе как банки доверительного управления. Ведущей предпосылкой создания рынка частного банковского обслуживания стало формирование спроса на услуги не просто по привлечению денежных средств во вклады, а по управлению капиталом французской аристократии.

Еще одним фактором формирования рынка стал спрос на данные услуги со стороны английской буржуазии, результатом которого стало развитие данных услуг в английских банках, до сих пор обслуживающих состоятельных клиентов. Оказываемые услуги постепенно становились популярными, что способствовало их распространению и явилось предпосылкой формирования рынка услуг для состоятельных клиентов. С тех пор изменилось достаточно многое в самом частном банковском обслуживании, видах предоставляемых услуг, но остались неизменными принципы взаимодействия с клиентами, такие как: компетентность сотрудников и надежность банков, максимальное доверие клиента к финансовой организации, обеспечение последней финансовой стабильности положения клиента и его наследников.

В современном виде рынок частного обслуживания начал формироваться в начале XX века в США, в период активного образования крупных частных капиталов и их инвестирования [151].

В настоящее время в силу того, что состоятельные клиенты есть в любой стране, разница лишь в размерах капиталов данных лиц, в каждой стране имеются ведущие крупные банки, которые формируют национальный рынок частного банковского обслуживания. С географической точки зрения ведущим рынком выступает швейцарский рынок, как старейший, традиционный рынок, переросший национальные границы и привлекающий денежные средства из других стран, а также рынок Люксембурга и Монако. Одновременно подобный рынок формируется в Великобритании, Франции и др. Оставаясь элитарным, предназначенным для привилегированных слоев общества, частное банковское обслуживание становится более значимым и востребованным направлением банковской деятельности на международном финансовом рынке. Сегодня, если говорить о масштабах таких рынков стоит отметить, что наряду с развитием уже сложившихся рынков, таких, как например, рынок США, на котором только за последний год появилось 675 тысяч новых миллионеров, формируются и новые рынки, которые подчас серьезно конкурируют с названными традиционными рынками. Примером

выступает японский рынок, на который пришли 187 тысяч миллионеров [153]. Как показывает статистика в настоящее время особо быстрыми темпами растут рынки стран Азии – Китая, Индии, где в последние годы с развитием экономики не только сформировался класс состоятельных лиц, но и продолжает расти опережающими темпами. Несмотря на то, что китайская экономика теряет свои ежегодные темпы роста в связи с торговой войной с США, а также пандемией коронавируса, в этой стране появилось за последнее время еще 158000 новых миллионеров. В результате Китай впервые обошел США по числу наиболее состоятельных людей [119]. Если говорить в целом о мировой экономике, то темпы прироста числа долларовых миллионеров в 2019 году составили 8,8%. Традиционно лидирует Северная Америка, где число богатых людей выросло на 10,9% (6,3 млн человек в 2019 г.), впервые с 2012 года. Второе место в рейтинге занял Ближний Восток, где темпы роста числа богатых людей составили 9,3% (800 тыс. человек в 2019 г.), на третьем – европейский регион (8,7% – темпы роста, всего 5,2 млн чел.) [167]. При этом если рассмотреть распределение сверх состоятельных, то статистика немного иная. В таблице 3 показан рост числа сверх состоятельных клиентов по регионам в 2018 г.

Таблица 3 – Рост числа сверх состоятельных клиентов по регионам

Регион	Количество лиц с размером активов свыше 30 млн долл. в 2018 г.	прогноз увеличения численности к 2023 г. %
Европа	70 627	24
Азия	48 245	18
Северная Америка	51 912	23
Латинская Америка	10 457	21
Ближний Восток	8 301	20
Австралия	4 400	22
Россия и СНГ	2 350	25
Африка	2 050	20

Источник: составлено автором по данным [124].

Последние годы получают развитие и рынки стран с переходной экономикой, например, России, Казахстана, Украины и др. Так в Казахстане объем услуг частного банковского обслуживания состоятельных лиц в 2018 году составил около 1 трлн тенге, при том, что в этой стране рынок пока только начинает развиваться. Лидерами на этом рынке являются 10 банков, но спектр услуг, которые они предоставляют состоятельным клиентам, пока довольно узок. В этой связи большая часть клиентов предпочитает размещать свои капиталы в западных банках.

В Украине в 2018 году доход от услуг private banking вырос в среднем на 18%, а количество активных клиентов – на 37%. В России рынок продолжает развиваться достаточно высокими темпами, что обусловлено ростом количества состоятельных людей. Динамика этого рынка выглядит следующим образом: в 2015 году рынок частного обслуживания вырос на 40% по сравнению с 2014 годом и составил 6,25 трлн рублей, в 2016 года рост был не таким существенным – всего 15%, что связано не в последнюю очередь с укреплением рубля и, как следствием, валютной переоценкой доходов состоятельных клиентов, которые традиционно предпочитают хранить и инвестировать средства в долларах. В 2017 году рост рынка составил 15% и достиг показателя около 7,2 трлн руб. В соответствии с исследованием «Frank Research Group Private Banking 2019» объем рынка частного банковского обслуживания состоятельных клиентов по итогам 2019 года составил 9,55 трлн руб. и показал рост на 35% в сравнении с 2015 годом [116]. Согласно расчету аналитиков Frank RG, рост рынка в РФ в 2020 г составил 5,1%, что, однако, составляет невысокую долю в банковском сегменте России, активы которой в 2019 году составили 96,581 трлн руб.

При этом каждая страна, в которой зарождался рынок private banking, обладала своими особенностями, которые стали источниками формирования и развития рынка и определили национальные особенности управления крупным частным капиталом. Так, например, в европейских государствах, таких как Лихтенштейн, Люксембург, Швейцария, а также в Монако, Андорре,

Сан-Марино на предоставлении частных банковских услуг специализируются банки, в то время как в США обслуживанием состоятельных клиентов в большей степени занимаются трастовые и финансовые компании.

Развитием рынка в Великобритании эта страна была обязана сильному фискальному давлению на институт наследования: ставка налога на наследство составляла 40% [69]. Для минимизации налоговых отчислений для наследников состоятельные лица обращались в трастовые компании (трастовые отделы) с целью разработки оптимальной схемы передачи наследства. Чаще всего оптимальным была передача состояния трасту, с которого налог на имущество не взимался вплоть до совершения сделки продажи. Впоследствии трастовые компании на основе доверительных отношений расширяли перечень собственных услуг, к которым стали относиться юридические, консалтинговые услуги, платежно-расчетные операции и др. Это способствовало дальнейшему развитию рынка частного банковского обслуживания в Великобритании.

В США развитие института частного банковского обслуживания во многом было связано со сложностью налогового законодательства, в частности, существованием достаточно большой дифференциацией налоговых ставок, которые зависят от семейного положения налогоплательщиков, от вида получаемого дохода наследодателей и наследников, а также наличия большого количества вычетов и льгот, что приводило к необходимости налогоплательщиков обращаться за помощью при заполнении налоговых деклараций в трастовые компании. Последние, на основе полученной информации о доходах, предлагали наиболее состоятельным клиентам дополнительные услуги уже в рамках управления благосостоянием.

Выше уже шла речь о Швейцарии как основоположнице рынка услуг для состоятельных клиентов. Стоит отметить, что развитие этот рынок получил не только в связи с желанием клиентов сохранить и преумножить свой капитал, но и не допустить разглашения тайны управления. В результате в 1936 году

был принят закон, обеспечивающий клиентам не только полную конфиденциальность, но и предусматривающий значительный штраф и уголовную ответственность за нарушение банками тайны клиентов. Надежное положение швейцарских банков на рынке частного банковского обслуживания обеспечивает и сама организация их работы, в частности предоставление низкорисковых кредитов и др. В то же время в соответствии с законодательством Швейцарии неуплата налогов влечёт за собой только административную ответственность, а раскрытие информации о клиенте возможно только в случае совершения им серьёзных уголовных преступлений. Однако в настоящее время конфиденциальность уже не является характерной чертой швейцарского частного банкинга, в то же время и ужесточается законодательство в отношении происхождения капитала. Были созданы прецеденты, когда тайна банковского вклада клиента раскрывалась.

Однако, несмотря на особенности формирования национальных рынков, их развитие в условиях глобализации, активного международного движения капитала, они становятся все более унифицированными, превращаясь в мировой рынок, на котором клиенты могут получать услуги не только в национальных юрисдикциях, но и за рубежом. Крупные глобальные банки, коими являются современные ТНБ, оперируют на данном рынке, обслуживая клиентов независимо от их национальной принадлежности. В зарубежной литературе и практике такое явление получило название Global Private Banking

С середины 80-х годов XX в. в условиях возрастающей конкуренции участников финансового рынка, произошло расширение перечня разрешенных законом операций и видов предоставляемых услуг в рамках частного банковского обслуживания: помимо приема депозитов, выдачи кредитов, осуществления расчетов, выдачи гарантий, оказания консультационных услуг, банкам было разрешено оказание различных услуг небанковского характера [88].

Дерегулирование банковской сферы изменило направления развития банковского бизнеса, усилило конкуренцию в борьбе за клиентов и капиталы,

как между самими банками, так и между другими участниками финансового рынка. В процессе конкурентной борьбы банковские институты стали выходить за пределы региональных и национальных рынков. На сегодняшний день с уверенностью можно констатировать факт: капитал состоятельных граждан давно уже стал трансграничным, например, по оценочным данным, 90% крупного российского капитала находится за пределами страны [10], в Украине до 80% клиентов пользуются услугами зарубежных рынков.

Причин подобного явления несколько. Во-первых, разница в правовых, налоговых режимах. Разница в налоговых ставках стимулирует владельцев капитала к его перемещению в страны с более выгодными налоговыми режимами. Соответственно за услугами private banking клиент обращается в стране, в которую были переведены капиталы. Финансовое законодательство многих развитых стран ограничивало область функционирования коммерческих банков, с одной стороны, регулируя масштабы их операционной деятельности, а с другой, предохраняя банки от появления конкурентов. Правила и нормы ведения банковской деятельности изменились в 60-е годы XX в. [41] в результате финансовой революции, произошедшей на фоне усиления процессов глобализации [24]. Дальнейшие серьезные изменения последовали уже в начале XXI века.

Еще одной причиной, приведшей к формированию мирового рынка, стала дифференциация в стоимости предоставляемых услуг и особенности проведения операций. Большую роль играет и профессионализм управляющих. Так, например, если обратиться к исследованию Euromoney, которое проводилось в 2020 году в части определения лучших банков для состоятельных клиентов из России, было выявлено, что такими банками среди европейских банков стали швейцарский UBS и другие, которые обладают не только широким спектром услуг для своих клиентов, транспарентностью, но и самое главное в настоящее время высоким профессионализмом своих менеджеров и консультантов. Рейтинг лучших private banking мира по услугам и сервису в целом за последние четыре года представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Лучшие банки мира в сфере частного банковского обслуживания

Место в рейтинге 2020	Место в рейтинге 2019	Место в рейтинге 2018	Место в рейтинге 2017	Название банка	Расположение	Год основания
1	1	1	1	UBS	Швейцария	1862
2	2	3	3	Credit Suisse	Швейцария	1856
3	3	2	2	JPMorgan	США	2000*
4	5	5	4	Citi	США	1812
5	7	4	5	Julius Baer	Швейцария	1890
6	4	7	7	BNP Paribas	Франция	2000
7	8	6	6	Pictet	Швейцария	1805
8	6	11	9	Santander	Испания	1857
9	10	8	10	HSBC	Великобритания	1991
10	9	9	13	Goldman Sachs	США	1869

Источник: составлено автором по данным [64].

Развитие офшорного бизнеса, цифровизация становятся дополнительной предпосылкой к глобализации рынка частного банковского обслуживания. Проникновение цифровых технологий в финансовую сферу затрагивает и банки. Возможности в цифровом варианте обслуживать клиента, без посещения офиса позволяют клиентам открывать и счета и передавать в управление активы в любом банке мира. С другой стороны, цифровые технологии позволяют банкам быстро связываться со своими филиалами в других странах, что позволяет решать возникающие проблемы управления. Кроме того, научно-технический прогресс стимулирует не только распространение инновационных банковских технологий, но и создание новых инструментов финансового рынка, что дает возможность расширения предоставления услуг.

Еще одной не менее важной причиной становится ужесточение регуляторных требований к банкам, высокие нормативы достаточности

капитала, совершенствование риск-менеджмента, ограничение по целому ряду направлений традиционной деятельности, обострение конкуренции со стороны небанковских кредитных институтов, и, как следствие, снижение доходов банков, вынуждает последних искать все новые и новые способы повышения доходности банковского бизнеса, расширять номенклатуру услуг для состоятельных клиентов. Банки расширяют такую сферу, как управление активами клиентов, участвуют в финансировании инвестиционных проектов, оказывают консультационные услуги и др. [24].

За последние несколько лет мировая индустрия частного банковского обслуживания состоятельных клиентов успешно выдержала глобальный финансовый кризис, если не считать единичных случаев краха частных банков, и продемонстрировали всем заинтересованным сторонам (органам регулирования и клиентам), что может сочетать надежность, стабильность и инновации. Накопленные знания позволили находить оптимальные решения, приносящие требуемый доход в условиях высокой волатильности. По сравнению с 1970-1980 годами значительно расширился и обмен информацией и передовым опытом, несмотря на жесткую конкуренцию. Рынок обслуживания состоятельных клиентов громадный, несмотря на ограниченную численность таких лиц, если измерять его суммами инвестируемых активов.

Заметим, что в последнее время под воздействием новых факторов, которые способствуют изменению традиционных типов рынка *private banking*, различия национальных моделей постепенно стираются. Тем не менее следует отметить, что именно традиции *private banking* в таких странах как Швейцария, Великобритания и США стали своеобразным эталоном оказания услуг состоятельным клиентам и задали направления дальнейшего развития мирового рынка *private banking* [14].

В целом, говоря о современном состоянии рынка частного банковского обслуживания состоятельных клиентов, стоит отметить, что на его развитие и трансформацию влияет ряд факторов. Прежде всего это спрос на «связанные

советы» (tailored advice), новые продукты, повышение регулятивных требований, цифровизация, смена поколений, появление на рынке новых клиентов, которые в большей степени заинтересованы в расширении продуктовой линейки и новых формах обслуживания, проводимая последние годы политика оншоризации и борьба с отмыванием доходов, полученных преступным путем, выход на финансовый рынок финтех-компаний, небанков, цифровых брокеров, финансовых компаний и т.д., что приводит к росту конкуренции на рынке, расширению сферы аутсорсинга, не в последнюю очередь развитие рынка связано с желанием банков сократить издержки и соответственно лидировать в ценовой конкуренции.

Количественные и качественные изменения, произошедшие и происходящие на данном рынке, позволили выделить 4 основных этапа его развития:

1) XVIII век – XIX век – возникновение рынка как совокупности банков, предоставляющих услуги состоятельным клиентам.

2) XIX век – начало XX века – формирование инвестиционных институтов, расширение номенклатуры предоставляемых услуг частного банковского обслуживания.

3) Середина XX века - конец XX века – расширение участников со стороны финансовых институтов и клиентов рынка (экстенсивное развитие).

4) Начало XXI века по настоящее время – дальнейшее развитие на основе инновационных технологий (интенсивное развитие).

Таким образом современный мировой рынок частного банковского обслуживания во многом зависит от качественного и профессионального обслуживания определённого вида клиентов, которым интересны не только и не столько традиционные банковские услуги, сколько комплексные услуги, которые может предоставить финансовый институт в любом уголке земного шара и практически мгновенно.

1.2 Институциональная и организационная структура мирового рынка частного банковского обслуживания

С институциональной точки зрения рынок частного банковского обслуживания представляет собой комплекс финансовых учреждений, которые позволяют осуществлять продажу услуги, а также учреждений, организующих данный рынок – в частности, органы регулирования. С организационной точки зрения структура рынка представлена первичным рынком, на котором продавцы предлагают услуги, и покупатели (клиенты) эти услуги приобретают. Особенностью данного рынка, как сегмента финансового рынка выступает его внебиржевой характер. При этом вторичного рынка, несмотря на то что он выступает сегментом финансового рынка, не существует, а вот посредники на данном рынке в последние годы достаточно активно начинают появляться. Исходя из этого в качестве субъектов рынка, которые составляют основу как институциональной, так и организационной структуры рынка выступают поставщики услуг – банковские и небанковские кредитные организации, покупатели – состоятельные клиенты и посредники – цифровые брокеры и т.д.

Основными субъектами рынка частного банковского обслуживания клиентов выступают, в первую очередь, продавцы или поставщики услуг. Глобальные услуги по управлению богатством предоставляются более крупными финансовыми институтами, но они также могут предоставляться независимыми финансовыми консультантами или управляющими портфелями, которые имеют лицензии для предоставления нескольких услуг и ориентированы на клиентов с высоким уровнем дохода. В самом широком плане следует рассматривать также нерегулируемый бизнес оказания финансовых услуг для состоятельных клиентов, а также услуги, которые получают состоятельные клиенты от нанятых ими специалистов, например, владелец крупного состояния создает собственный офис для управления финансовыми делами своей семьи.

В целом, говоря об институциональной структуре рынка, стоит выделить таких его участников как банки (коммерческие и инвестиционные), а также небанковские финансовые институты.

Услуги *private banking*, как показывает практика, начали осуществлять крупные банки, которые имея соответствующий опыт ведения бизнеса в области инвестирования, взяли на себя решение задач по доверительному управлению имуществом клиентов, прежде всего их денежными средствами в составе имущественного комплекса. С этой целью в рамках банков были созданы трастовые отделы, которые и предоставляли данные услуги. При этом владельцу имущества было выгодно, что этим управляют банки, так как параллельно они могли получить и дополнительные банковские услуги, прежде всего расчетные (ведение счетов), депозитные, кредитные и инвестиционные. Постепенно расширялся и перечень услуг трастовых отделов, которые со временем стали не только управлять имуществом, но всеми активами клиентов, а также предоставляли дополнительные услуги. Например, в настоящее время трастовые отделы крупнейших банков предоставляют такие услуги как распоряжение наследством (завещательный траст), передача доверителю имущества и управление имуществом (прижизненный траст), управление имуществом по доверенности в порядке осуществления опекунских функций над несовершеннолетними, недееспособными лицами; выполнение функций депозитария и консультации по вопросам оценки, покупки или продажи ценных бумаг, совершение операции с ценными бумагами клиента, недвижимостью, ведение счетов клиента, подготовка для него налоговых деклараций, взимание доходов в пользу клиентов.

Такая практика сложилась и до сих пор существует в странах, с преобладанием универсальных банков, прежде всего в европейских странах. В странах же с доминированием фондового рынка в финансовой системе, активную роль в управлении активами клиентов играют инвестиционные банки.

В дальнейшем трастовые отделы начинают выделяться из банков в силу специализации, появляются трастовые компании, которые, не имея банковской лицензии, осуществляют лишь управление богатством. Как уже было указано выше особо активно такие компании образовывались в США. В дальнейшем такие компании появляются и в других странах. Однако значительная часть состоятельных клиентов по-прежнему предпочитает пользоваться услугами собственно банков. Как уже отмечалось, банки предоставляют с одной стороны более широкий круг услуг, с другой стороны, имеют большее количество филиалов, подразделений, которые позволяли обслуживать клиентов из разных регионов. Но в дальнейшем происходит постепенное сращивание этих структур в рамках частного обслуживания, при этом банки из конкурентов превращаются в партнеров трастовых компаний, учитывая возможности минимизации рисков, сопровождающих управление средствами состоятельных клиентов, что связано с высочайшим профессионализмом сотрудников трастовых компаний в силу их узкой специализации на рынке финансовых услуг. В этой связи нередко можно наблюдать не полное слияние банковских и трастовых институтов, а скорее создание альянсов.

Но на рынке кредитные институты, связанные с частным обслуживанием клиентов, в последнее время сталкиваются с ожесточенной конкуренцией со стороны новых игроков. Появились финансовые компании, которые предоставляют подобные услуги состоятельным клиентам, используя новейшие технологии. Речь идет о финтех-компаниях, которые используют новые цифровые технологии в обслуживании клиентов. Как правило, это интернет-компании, которые оптимизируют бизнес-процессы и делают финансовые услуги более эффективными [85]. На сегодняшний день только в Европе действуют более 500 финтех-компаний, специализирующихся на таких сферах бизнеса, как краудфандинг, страхование, инвестиции и управление активами, предоставление аналитической информации о финансовом рынке и движении на нем, осуществление платежей. В

глобальном же частном банковском бизнесе по обслуживанию состоятельных клиентов лидерство особенно в сегментах предоставления услуг молодому поколению богачей, принадлежит компаниям, сочетающим в себе черты традиционных банков и структур, управляющих богатством на базе технологических решений для менеджеров по благосостоянию.

Особое место среди них занимают семейные офисы (*family office*), появившиеся как институты, обслуживающие семьи состоятельных клиентов, в конце XIX века. На практике семейным офисом являются финансовые институты, оказывающие услуги *private banking* называют в части распоряжения имуществом клиента, причем между управляющим имуществом и клиентом устанавливаются очень тесные доверительные отношения, которые длятся на протяжении многих лет, при этом управляющий может обслуживать сменяющие друг друга поколения семьи. В функции семейного офиса входит комплексное, комфортное обслуживание своих клиентов. В отличие от банков, инвестиционных компаний, которые непосредственно предоставляют услуги, семейный офис выступает неким посредником, так как именно эта структура, точнее ее специалисты, выбирают лучшие варианты для управления благосостоянием своего клиента. Другими словами, институт семейного офиса – это специфический бизнес в рамках *private banking*, который сопровождает клиента на протяжении всего его жизненного цикла, и не только собственно клиента, но и членов его семьи. То есть речь идет не только о предоставлении чисто финансовых услуг, но и о финансовом и инвестиционном консультировании. Это и организация путешествий, отдыха за границей семьи, аренда автомобилей, яхт и самолетов, во время деловых и ознакомительных поездок клиента и его домочадцев, организация обучения детей в престижных частных школах, университетах и т.д. Иначе говоря семейный офис в широком смысле этого слова можно рассматривать как омниканальный вариант обслуживания клиента и одновременно как информационный канал, посредством которого до клиента доводится вся необходимая ему информация, а клиент может мониторить

ситуацию со своими финансами. В силу того, что семейный офис – это не банк и не финансовый институт как таковой, регулятивное поле у него более широкое, что, безусловно влияет на уровень риска для операций клиента, но при этом этот риск нивелируется хорошим знанием управляющего интересов и возможностей своего клиента, особой доверительной атмосферой в отношениях, репутацией, профессионализмом управляющего, что, безусловно оказывает влияние на выбор клиентов в пользу семейных офисов.

Выделяют односемейные и многосемейные офисы. Каждая модель по-своему интересна и потребителям услуг private banking и поставщикам этих услуг. Однако последнее время преобладают многосемейные офисы, это выгоднее самим финансовым учреждениям, так как доходность значительно выше, что дает возможность быть более конкурентоспособными. Другим классификационным признаком семейного офиса является преобладание инвестиционных или мониторинговых операций. В первом случае офис совместно с семьей определяет инвестиционную стратегию и отвечает за ее реализацию. Мониторинговый офис не является исполнителем стратегии, а лишь контролирует ее исполнение, реализацией занимаются доверенные банки и инвестиционные компании.

Семейные офисы также дифференцированы по клиентуре, по активам в управлении, предлагаемым тарифам. В современных условиях в деятельности семейных офисов все глубже проникают цифровые технологии, которые позволяют расширить номенклатуру услуг, рассчитывать наиболее эффективные инвестиционные стратегии, делать выбор из нескольких вариантов. Общее количество семейных офисов на рынке private banking составляет примерно десять тысяч. В США – это наиболее распространенная форма предоставления услуг private banking. Ведущими и наиболее известными семейными офисами выступают HSBC Private Wealth Solutions, Hong Kong; Pictet, Geneva; UBS Global Family Office, Zurich, London, Singapore, Hong Kong, New York.

Таким образом, на уровне поставщиков частных услуг для состоятельных клиентов, происходит образование симбиоза private banking и управления богатством, о чем свидетельствуют как названия и стратегические миссии банковских институтов, так и многочисленные обзоры независимых исследовательских компаний. Однако большинство глобальных корпораций, оперирующих на рынке private banking, сохранили это название в своих подразделениях: Credit Agricole, The Royal Bank of Scotland, Santander, Société Générale, ING Bank, BPCE, Lloyds Banking Group, UniCredit, Standard Chartered, Danske Bank, ABN AMRO, KBC Bank, Erste Group Bank и др. Специализированные подразделения в этих институтах называются «Управление благосостоянием», «Управление частным богатством» или «Управление глобальным благосостоянием».

В целом, глобальных поставщиков услуг можно подразделить на следующие однородные группы:

- 1) Глобальные системно значимые банки (далее - ГСЗБ);
- 2) компании, являющиеся мировыми лидерами private banking, специализирующиеся на услугах частного банковского обслуживания;
- 3) финансовые компании, учрежденные ГСЗБ;
- 4) разного рода финансовые и нефинансовые компании, оказывающие услуги более чем в одной стране мира;
- 5) региональные системно значимые банки;
- 6) финтех-компании.

Между поставщиками услуг происходят сделки слияния и поглощения, при этом новейшей тенденцией является «межвидовое скрещивание», когда стратегические альянсы возникают между представителями различных групп финансовых институтов. У каждой однородной группы имеется ряд конкурентных преимуществ и ограничений, кроме того, глобальные финансовые рынки становятся все более сложными, что требует умелого управления рисками, поэтому стратегические альянсы, сформированные в условиях слияний отдельных бизнесов или целых корпораций, становятся

распространенными в сфере бизнеса. В основе таких слияний находится эффект синергии – взаимного обогащения партнеров за счет эффективного сложения конкурентных преимуществ. Как правило, объединяются компании с международным опытом, знанием глобальных рынков и безупречной репутацией с местными учреждениями, прочно закрепившимися на рынке, имеющими привлекательную клиентуру и сеть отделений. Например, Goldman Sachs Asset Management (далее - GSAM) сформировала стратегическое партнерство с HSBC и DBS Bank для распределения инвестиционных фондов GSAM среди розничных инвесторов в Гонконге [80]. Благодаря такому альянсу GSAM в Азиатско-Тихоокеанском регионе расширит операции на рынке взаимных фондов Гонконга, продуктовую и дистрибьюторскую сеть в Гонконге. Наряду с двумя фондами, которые в настоящее время распределяются через HSBC и DBS, GSAM может предоставить еще несколько фондов отдельным инвесторам в Гонконге в ближайшие месяцы.

Другим примером служит приобретение банком Nomura 40% доли в дочерней компании Julius Baer, полностью принадлежащей Julius Baer Wealth Management Ltd., которая в настоящее время предоставляет международные услуги по управлению активами для состоятельной клиентской базы Julius Baer в Японии [138]. Эта новая инвестиция Nomura в акционерный капитал предоставит Julius Baer доступ к франшизе Nomura с высоким уровнем собственного капитала. Таким образом, Nomura дополнит свой всесторонний внутренний ассортимент продукции специализированными услугами международного мандата JBWM, который уже 20 лет специализируется на предоставлении услуг дискреционных инвестиций для японских клиентов. Дискреционное управление инвестициями — это форма профессионального управления инвестициями от имени своих клиентов. Основная цель предлагаемых услуг состоит в том, чтобы превзойти контрольные показатели, перечисленные в мандате. Такие услуги обычно предназначены для частных лиц с высокими доходами.

Компания по управлению инвестициями несет постоянную ответственность за обеспечение того, чтобы инвестиционный портфель соответствовал отношению клиента к риску и инвестиционным целям.

В мае 2019 года GPS, бразильская дочерняя компания Julius Baer Group, подписала соглашение о сотрудничестве с ведущим местным цифровым финансовым консультантом Magnetis. Партнерство позволило Julius Baer извлечь выгоду из растущего рынка молодых, продвинутых в техническом отношении инвесторов на одном из своих основных рынков. Таким образом Julius Baer стал крупнейшим независимым управляющим на местном уровне. Magnetis, в свою очередь является инвестиционным управляющим и предлагает масштабируемую платформу для консультирования по инвестициям и решения для автоматизированного управления портфелем через цифровой интерфейс, привлекательный для растущего рынка новой генерации молодых инвесторов. В значительной мере успех Julius Baer связан с использованием инструментов цифрового фронт-офиса и клиентских интерфейсов (например, развертывание «Digital Advisory Suite») [137].

Еще одним примером использования в практике стратегического партнерства является корпорация Schrodgers Personal Wealth Lloyds Banking Group, созданная корпорацией Lloyds в результате стратегического партнерства с компанией Schrodgers в октябре 2018 года. Представляется, что это решение явилось важнейшим звеном стратегии Lloyds Banking Group по ускорению развития сегмента private banking (а именно управление благосостоянием, или как его называют в Великобритании – финансовым планированием). Основными факторами, положительно повлиявшими на рыночные позиции вышеназванной банковской группы, послужили следующие: диверсификация клиентской базы, омниканальность в ее обслуживании, инвестиционный опыт Schrodgers. Это лишь несколько примеров в области слияний и поглощений на мировом рынке частного банковского обслуживания.

По мере развития мирового рынка частного банковского обслуживания, все более диверсифицированной становится структура продуктов, предлагаемых клиентам. В результате происходит довольно интенсивный процесс стирания грани между частным банковским обслуживанием состоятельных клиентов и предоставлением услуги управления благосостоянием. То есть в рамках private banking происходит предложение не только собственных услуг обслуживающего клиентов финансового института, но и услуг сторонних провайдеров. Такая новация обусловлена рядом причин: во-первых, одному учреждению или группе связанных учреждений нерентабельно или недостижимо удовлетворить потребности целевых клиентов только за счет своих фирменных продуктов; во-вторых, клиенты данного рынка очень чувствительны к качеству сервиса, в рамках которого предлагаются лучшие на рынке продукты; в-третьих, открытая архитектура клиентского обслуживания позволяет повысить лояльность клиентов, поскольку главные источники дохода остаются в распоряжении ведущего института, в связи с чем наиболее выгодные клиенты не уходят к конкурентам. Еще стоит отметить и такое явление на рынке частного банковского обслуживания как кастомизация, т.е. настройка банковского обслуживания под конкретные цели клиента (сначала определяется инвестиционный профиль клиента, основная цель планируемых вложений, затем разрабатывается надлежащая инвестиционная стратегия и предлагается модель для реализации стратегии). Модель периодически пересматривается и корректируется в целях повышения эффективности реализации индивидуальной инвестиционной стратегии клиента.

Глобальные лидеры развивают private banking как некий комплекс услуг, обеспечивающих в том числе и полноценное управление благосостоянием обеспеченных клиентов. Например, HSBC Private Bank, являясь структурой HSBC Group, одной из крупнейших в мире финансовых корпораций, предоставляющих банковские и финансовые услуги, стремится стать ведущим международной private banking структурой для владельцев бизнеса и их семей.

Он предоставляет клиентам решения в области управления активами клиентов, их передачи в соответствующий срок следующему поколению семьи, бизнесом, за счет оперирования на крупнейших и наиболее быстро растущих рынках мира. Модель бизнеса построена на личных отношениях клиентов с менеджером, который хорошо знаком с самим клиентом, его семьей, особенностями бизнес-клиента. Менеджер в ходе взаимодействия с клиентом помогает ему определить и закрепить свои финансовые цели. Иногда это будет означать знакомство со специалистами группы HSBC, а в других случаях менеджер может вывести на те учреждения, которые могут предложить более широкий рынок. HSBC называет этот подход «открытой архитектурой»: обеспечение управления активами для клиентов, выбирая продукты и услуги, которые наилучшим образом соответствуют их потребностям, независимо от того, предлагаются ли они HSBC или другой финансовой организацией [162].

Чтобы наилучшим образом удовлетворить потребности клиентов, в рамках частного банковского обслуживания создаются специальные команды сотрудников, обладающих высочайшей квалификацией в этой области. Помимо профессиональных компетенций, они обладают и большим жизненным опытом, владеют психологическими навыками, которые необходимо при работе с особыми клиентами.

С развитием процесса цифровизации банковской деятельности традиционные банки могут проигрывать в конкурентной борьбе финтех-компаниям, которые быстрее перестраивают свои бизнес-процессы, чтобы удовлетворить потребности клиентов, оценивших возможности цифровых каналов и желающих работать дистанционно с поставщиком финансовых услуг.

Показательна в этом плане практика Гонконга. Внедренный в 2018 году Управлением денежно-кредитного регулирования новый режим лицензирования для виртуальных банков, предоставляющих розничные банковские услуги через Интернет или другие электронные каналы вместо

физических отделений, явился важным фактором, способствующим началу новой эры интеллектуального банкинга. Эта инициатива регулятора направлена на то, чтобы предоставить новым игрокам – небанковским учреждениям равные условия для организации банковских операций в дополнение к существующим нефинансовым услугам в целях повышения эффективности ориентированных на клиента цифровых услуг. Так Alipay WeChat Pay и Ant Financial Services компании Tencent Holdings стали основными платформами выбора и выигрывают конкуренцию с традиционными банками в привлечении состоятельных китайских клиентов к получению финансовых услуг, добавив к своим традиционным услугам ряд таких платежных услуг как покупка билетов в кинотеатры, заказ такси и др.

Развитие технологий обусловлено и ростом виртуальных банков за последние пять лет. Это недавно созданные, часто цифровые банки, которые стремятся завоевать рыночную долю в сложившемся традиционном банковском секторе и обычно принимают форму мобильных филиалов. По данным FinTech Global более трети финансирования от высокотехнологичных компаний с 2014 года было направлено на такие учреждения, как Monzo, Atom Bank и бразильский Nubank. По этому поводу компания KPMG недавно в своем очередном отчете подчеркнула, что, в отличие от своих традиционных партнеров, нео-банки «не обременены устаревшими системами и громоздкими организационными структурами, такими как крупные филиалы традиционных банков», поскольку они предлагают только несколько специализированных услуг, а не полный набор.

В число других рыночных институтов, вносящих в настоящее время заметный вклад в развитие private banking в части управления благосостоянием, входят цифровые брокеры, представляющие собой платформы онлайн-торговли, такие как eToro. Эти платформы способствуют процессу «демократизации» торговли для потенциальных инвесторов и упрощают собственно процесс инвестирования; предоставляют возможность использовать инвестиционные инструменты, а также информацию об этих

инструментах и инвестиционных стратегиях, облегчают доступность консультаций начинающих инвесторов со своими более опытными коллегами, сравнить эффективности брокеров, работающих в настоящее время на рынке, таких, например, как как NerdWallet. Стоит отметить, что основная ценность данных платформ состоит в том, что они предоставляют возможность управления как портфелем, так и инвестициями на единой основе. В качестве примера можно привести такую платформу как Addepar.

Таким образом, процесс финансирования финтех-стартапов нарастает, а это значит, что в перспективе в private banking будут использоваться оригинальные и креативные решения для управления активами, такие как цифровые валюты, криптовалюты и другие инновации.

Вышеупомянутые онлайн платформы следует разделять на закрытые и открытые. Последние еще называют платформами с открытой архитектурой. В этом случае речь идет о том, что в рамках private banking финансовый институт не ограничивается продажей только своих собственных продуктов или продуктов связанных компаний. Финансовые институты зарабатывают на дистрибуции продуктов и услуг других финансовых и нефинансовых учреждений, получая комиссионные. Закрытая архитектура продуктовой платформы типична для банка традиционного типа, то есть без продвижения сторонних продуктов.

Еще одним критерием, кроме вида финансовых институтов на рынке, для классификации поставщиков услуг private banking является специализация на той или иной модели управления активами клиента. Поставщики предлагают дискретное (дискреционное) или консультативное управление активами. Иными словами, дискретное обслуживание означает, что финансовый институт управляет клиентским инвестиционным портфелем в соответствии с согласованным с мандатом, без верификации клиентом необходимых корректировок [131]. Консультационный же сервис предполагает, что финансовый институт будет давать рекомендации в зависимости от готовности клиента к риску и конкретным обстоятельствам,

тем не менее требуя каждый раз согласия клиента на работу с инвестиционным портфелем. В обоих случаях фирма постоянно несет ответственность за обеспечение того, чтобы инвестиционный портфель оставался адекватным отношению клиента к риску и инвестиционным целям. Это отличается от транзакционного сервиса, когда фирма отвечает только за приемлемость инвестиций в момент предоставления совета.

Главным показателем деятельности участника этого рынка являются размеры активов под управлением. Каждая группа в свою очередь имеет обширную географию размещения штаб-квартир компаний. Своеобразная градация участников рынка может быть произведена в зависимости от места нахождения финансового института в том или ином мировом финансовом центре. Во-первых, одни глобальные корпорации проникают на те местные рынки, где имеется недостаточно охваченный сегмент целевой клиентуры (*underbanked*). Во-вторых, другие поставщики предпочитают удерживать и расширять присутствие в традиционных регионах концентрации состоятельных клиентов. Это соответствует распространенному делению поставщиков услуг *private banking* на офшорных (*offshore*) и оншорных (*onshore*). Офшорный банкинг как рабочий термин в практике обслуживания частных состоятельных клиентов заключается в предоставлении им услуг в той юрисдикции, где они не являются налоговыми резидентами. Соответственно, оншорный банкинг – обслуживание клиентов той же юрисдикции, к которой относится данный финансовый институт, в котором с клиентами занимаются менеджеры.

Банки привлекают состоятельных клиентов, потому что их обслуживание приносит значительные доходы, гарантирует повторные операции, а также расширение номенклатуры продуктов, реализация которых приносит высокий доход. Большинство банков полагаются и на традиционные методы привлечения клиентов, а также на социальные сети и событийный маркетинг (например, приглашение потенциальных клиентов на различные форумы, конференции и др.). Не менее эффективным способом является

привлечение новых клиентов (необслуживаемых ранее или недостаточно обслуживаемых), на основе отзывов клиентов со стажем. Клиенты, которые удовлетворены услугами, предоставляемыми банком, могут направить своих друзей или родственников в этот банк. Если банк способен генерировать значительную долю своего нового бизнеса с помощью рефералов от существующих клиентов, это является убедительным свидетельством того, что его постоянные клиенты весьма довольны предоставляемыми им услугами. Банки также могут привлечь новых клиентов на основе результатов анализа содержания заявок на выдачу кредита, или налоговых, предоставляемых клиентами. Банки также могут найти других потенциальных клиентов, например, из числа поручителей.

Еще одним критерием классификации поставщиков услуг мирового рынка частного банковского обслуживания выступает размер активов, находящихся под управлением. Банк, в котором обслуживаются состоятельные клиенты, имеет прочные позиции за счет соответствующей суммы пассивов, в том числе сформированной за счет существенных остатков на текущих счетах этой категории клиентов. Банк также получают доход за счет более высоких процентных ставках по более крупным ипотечным кредитам и кредитам для бизнеса, предоставленным состоятельным клиентам. Тем не менее, реальный источник доходов для этих банков – это процент, полученный от активов под управлением (AUM), который, как правило, довольно велик для состоятельных клиентов. В таблице 5 представлен рейтинг крупнейших 20 private banking в мире по размеру активов под управлением клиентов с состоянием более 1 млн долл. США (за вычетом депозитов, брокерских счетов).

Таблица 5 — Рейтинг 20 крупнейших private banking по размеру AUM

В миллиардах долларов

Место	Банк	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1	Morgan Stanley	2 103	2 373	2 303
2	UBS	2 060	2 403	2 260
3	Bank of America	1 972	2 206	2 016
4	Wells Fargo	1 717	1 899	1 896
5	Credit Suisse	669	791	769
6	Royal Bank of Canada	650	729	711
7	JP Morgan	435	526	552
8	Citi	452	529	460
9	Goldman Sachs	413	458	455
10	BNP Paribas	361	436	413
11	Julius Baer	336	398	388
12	BMO Financial Group	301	337	321
13	China Merchants Bank	238	292	297
14	Northern Trust	248	290	279
15	Pictet	248	289	261
16	HSBC	222	258	241
17	Bank of NY Mellon	240	262	239
18	Deutsche Bank	227	257	228
19	Santander	182	210	205
20	LGT	155	198	195

Источник: составлено автором по данным [116].

Таким образом, стоит отметить, что поставщиками услуг на современном международном рынке выступают не только традиционные банки, но и финансовые компании, а также появляющиеся «интеллектуальные» банки. Конкуренция и высокие риски приводят к необходимости не просто сотрудничества, но и слияний и поглощений, причем в большей степени межвидовых слияний. В развитии рынка частного банковского обслуживания, можно выделить следующие общие тенденции: интенсивный путь развития данного рынка, что приводит к сокращению количество банковских учреждений в развитых странах (например, только в Швейцарии количество private banking за последние 8 лет сократилось на 62%, в первую очередь из-за уменьшения числа малых банков), но возрастанию объема активов под управлением и увеличение количества поставщиков за счет банковских учреждений развивающихся стран и стран с переходной экономикой, проникновение традиционных учреждений на рынки других стран, что говорит о дальнейшей глобализации данного рынка. Несмотря на

то, что западноевропейские банки лидируют по сумме активов под управлением, по прогнозам наибольший прирост в ближайшие годы покажет Азиатско-Тихоокеанский регион в основном за счет Китая, Японии и Гонконга.

Другим субъектом рынка частного банковского обслуживания выступают покупатели услуг, которыми являются состоятельные лица. К этой категории лиц, традиционно относят владельцев активов в размере от 1 млн до 50 млн долл., а к сверхбогатым (*ultra-high net worth individual*) лиц, располагающих средствами свыше 50 млн долл. [118].

Исходя из вышеупомянутой градации клиентов, банки не берут на обслуживание клиентов с меньшими доходами. В этом кроется угроза для бизнеса, поскольку обычные состоятельные граждане могут подняться на новый уровень богатства, и тогда оценить давнее партнерство с конкретным банком. В связи с этим основным субъектом для финансовых институтов, только осваивающих рынок *private banking*, является кластер физических лиц с активами, позволяющими инвестировать средства на сумму не меньше, чем 250 тысяч долл. Некоторые банки устанавливают гораздо более высокую планку, ориентируясь только на такую категорию клиентов, которые инвестируют активы на сумму, исчисляемую миллионами долларов. Абсолютное большинство юрисдикций не сформулировало конкретные критерии и пороги. Критерии и пороговые отнесения лиц к богатым клиентам на основе размера чистых активов в разных странах представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Критерии и пороговые отнесения лиц к богатым клиентам на основе размера чистых активов

Страна	Критерии, применяемые для идентификации
Австралия	Резиденты (и любые ассоциированные компании), которые фактически контролируют 30 млн австр. долл. чистых активах.
Канада	Физические лица, которые самостоятельно или со связанными сторонами контролируют чистые активы в размере 50 млн кан. долл.
Португалия	Доходы свыше 5 млн евро и богатство свыше 25 млн евро.
Испания	Доходы в размере более 1 млн евро или личные активы в размере более 10 млн евро.
Великобритания	Активы свыше 20 млн фунтов стерлингов.
Швейцария	1. Стандартная группа клиентов. Это клиенты, обладающие капиталом более чем 100 тысяч долл., но менее чем 1 млн долл. 2. Группа обеспеченных клиентов (High Net Worth Individual, HNWI). К этой группе относят клиентов, обладающих значительным капиталом на сумму от 1 млн долл. до 5 млн долл. 3. Группа клиентов с высоким уровнем капитала (Ultra High Net Worth Individual, UHNWI), ликвидные финансовые активы которых превышают 50 млн долл.
США	Физические лица с активами или доходами в десятки миллионов долларов США.
Румыния	Физические лица, которые контролируют более 20 миллионов евро богатства или годовой доход свыше 3 миллионов евро.
Россия	1 млн долл. в финансовых активах (наличных деньгах, депозитах и ценных бумагах без учета недвижимости и бизнеса). Банки же устанавливают минимальный предел от 1 млн руб. до 15 млн руб.
ЮАР	Валовой доход свыше 7 млн южно-африканских рэндов и/или необремененные активы свыше 75 млн южно-африканских рэндов (75 млн южно-африканских рэндов составляет около 5 млн евро).

Источник: составлено автором по данным [98].

Исследовательская компания Wealth-X опубликовала отчет, согласно которому общее количество состоятельных клиентов в мире, располагающих от 1 млн долларов и выше в 2019 году составило более 25 млн человек. Они располагают активами на сумму 104,362 млрд долл. США [123]. При этом треть капитала состоятельных клиентов принадлежит людям, располагающими активами на сумму, более 50 млн долл. США. Данная группа

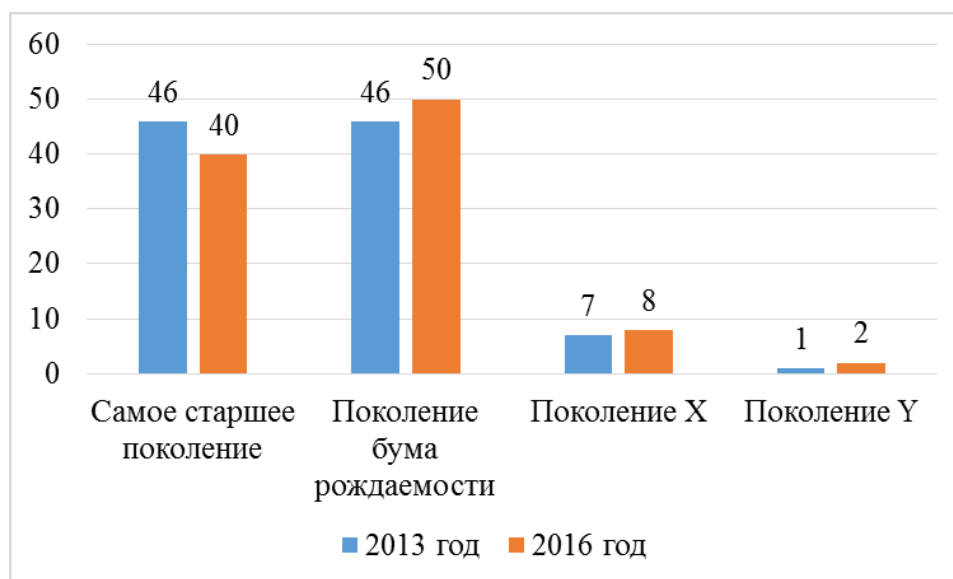
клиентов не является однородной. В ее составе можно выделить несколько архетипических подгрупп миллиардеров в зависимости от возраста, пола, географии, источника их богатства и активов:

- лица, принадлежащие к индустрии высоких технологий, причем половина из этой подгруппы миллиардеров числом 115 человек моложе 50 лет;
- лица, унаследовавшие свое богатство. Общая численность этой подгруппы выше, чем первых двух;
- китайские миллиардеры, которые являются самыми молодыми представителями мирового клуба миллиардеров. Среди них 1/3 моложе 50 лет [121].

В настоящее время можно выделить два важных недооцененных банками сегмента хайнетов - женщины и представители поколения миллениалов. Как правило, основными клиентами данного рынка выступали и выступают владельцы крупных предприятий – а это мужчины, но последние годы все большую роль в бизнесе начинают играть женщины. Подтверждением является представленный прогноз CFA Institute, в соответствии с которым благосостояние женщин-миллиардеров достигнет 18 трлн долл. США к 2022 году [157]. Такой рост активов у данного сегмента клиентов, приводит к необходимости более гибкого подхода поставщиками к предложению услуг, так как по сравнению с мужчинами, женщины проявляют большую готовность к инвестированию онлайн, но при этом меньше доверяют абсолютно новым технологиям. Основные опасения женщин - безопасность онлайн систем, в тоже время они не возражают против того, чтобы их личные данные использовали институты private banking для персонализации предложений.

В исследовании McKinsey отмечено, что суммарные объемы активов под управлением в 2013-2016 гг. распределились по поколениям людей в процентном отношении неравномерно. На рисунке 1 схематично показаны поколения состоятельных клиентов: самое старшее поколение (родившиеся до 1945 г.), поколение бума рождаемости (родившиеся в 1946-1965 гг.),

поколение X (родившиеся в период 1966-1980 гг.) и поколение Y (родившиеся после 1981 г.).



Источник: составлено автором по данным [101].

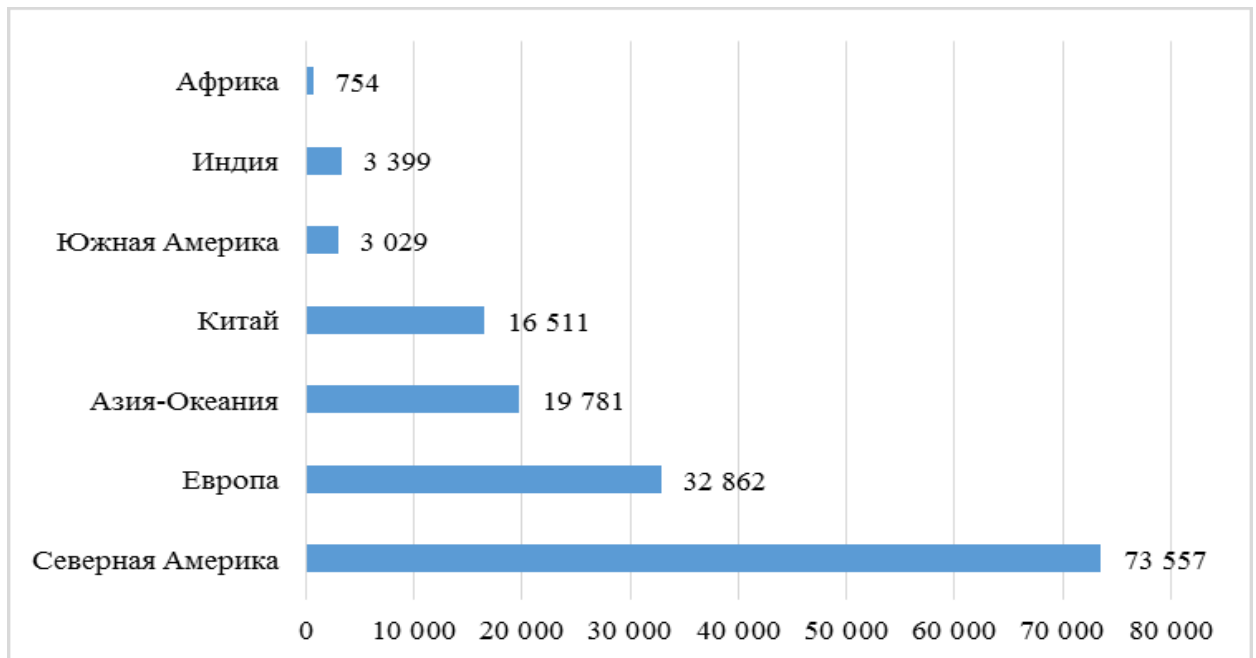
Рисунок 1 – Общие активы клиентов в Северной Америке под управлением, 2013 и 2016 гг., доля в процентах

Хотя приведенные данные отражают явное преобладание лиц в возрасте свыше 54 лет, очевидно, в этой возрастной группе происходит естественная убыль. Поколения X и Y постепенно наращивают активы. По данным Форбс в настоящее время в мире к наиболее богатым людям в возрасте до 40 лет относятся 29 человек [154]. Такое небольшое количество молодых миллиардеров объясняется не только сложностью процедуры унаследования богатства в развитых странах, но и также сужением возможностей для быстрого обогащения по сравнению с поколениями послевоенного периода.

Особо следует выделить среди клиентов private banking поколение миллениалов. Их отличительными чертами является абсолютная адаптивность к цифровой среде, глобальность подходов к инвестиционным решениям, эмоциональность. Сотрудничая с банками, они рассчитывают на высокую степень прозрачности, персонализированные предложения банковских продуктов, высокую скорость выполнения их запросов. Большинство из этой страты клиентов частного банковского обслуживания имеет опыт работы или

учебы в разных странах, соответственно кросс-культурных коммуникаций. В этой связи для миллениалов важна эмоциональная окрашенность обслуживания в рамках private banking.

В географическом плане больше всех миллиардеров проживает в Северной Америке, в 2019 г. - 6,3 млн человек с состоянием более 1 млн долларов. Второе место принадлежит европейскому региону – 5,2 млн человек, на третьем месте Ближний Восток – 800 тыс. человек [167]. Если говорить о конкретных странах, то это, как указывается на рисунке 2, в первую очередь, США (почти 40%), затем Китай (9%) и ФРГ (6%) [122].



Источник: составлено автором по данным [122].

Рисунок 2 – Распределение сверхбогатых лиц (активы свыше 50 миллионов долларов) по регионам мира, человек

Географическая сегментация когда-то означала, например, возможность предложить банком испаноязычного менеджера латиноамериканским клиентам. Но сегодня, география также может быть сильным индикатором того, какой подход следует использовать с точки зрения инвестиционных стратегий клиента и их типичных потребностей. Это позволяет банку сформировать и усовершенствовать свои региональные продуктовые стратегии.

Например, в Северной Америке обеспеченные клиенты private banking предпочитают commission-based модель обслуживания, при которой объем комиссионных управляющего капиталом во многом зависит от проводимых для клиента операций. Состоятельные люди предпочитают работать как минимум с двумя менеджерами для достижения эффекта диверсификации вложений, распределения функций и зон ответственности, с одной стороны между консультантами и брокером, а с другой стороны, институтами, выполняющими «депозитарную» функцию. На территории Северной Америки развита культура обращения к семейным офисам наряду с полным или частичным выбором брокерских услуг и специалистов по управлению капиталом. Существует тенденция к четкому разделению между бизнес-активами и собственным капиталом, который предпочитают вкладывать в акции.

В Китае, который занимает второе место в рейтинге стран по количеству долларовых миллионеров, уступая США, у богатейших людей страны приоритетными считаются вложения в недвижимость, а на втором месте – инвестиции в собственный бизнес. За редким исключением китайский инвестор доверит свой капитал управляющей компании для приумножения состояния, а скорее выберет стратегию сохранения капитала.

В Европе состоятельные клиенты сфокусированы при выборе инвестиционного продукта на сохранение и приумножение капитала, структурированные и эффективные с точки зрения налогов инструменты, вместе с услугами управления активами. Особый интерес для состоятельных частных лиц составляют такие объекты как недвижимость, яхты и бизнес. Такого рода клиенты стремятся к минимизации сотрудничества со сторонними управляющими частными капиталами. Зачастую состояние получают по праву наследования, что во многом объясняет приверженность к стратегии накопления и сохранения капитала. Нередко состоятельные клиенты полагаются на управляющую компанию и выбирают дискреционный мандат, однако в последнее время чаще богатые клиенты становятся

проактивными в принятии решений и отдают предпочтение рекомендательному мандату.

Доминирующим кластером инвесторов в Японии являются предприниматели, которые стремятся активно реинвестировать средства для приумножения своего капитала. Такие инвесторы выбирают консервативную политику в отношении стабилизационных фондов на случай «ненастья» (*rainy days reserves*) иверяют их управляющей компании. Сложившаяся демографическая тенденция, может быть, одной из причин таких решений. Большая часть инвесторов представляют собой богатых людей преклонного возраста с более осмотрительным подходом к вложениям. Выстраивание отношений между клиентом и доверительным управляющим – это трудоёмкий и долгий процесс, в котором зарекомендовавший себя бренд может стать залогом успеха. Иностранным банкам непросто выйти на японский финансовый рынок ввиду значительного числа ограничений со стороны регулирующих органов. Вывод капитала из страны строго ограничен ввиду направленности на развитие оншорного банкинга.

Что касается стран Ближнего Востока, то на протяжении долгого времени инвесторы из этих государств традиционно вкладывали деньги в недвижимость и исламский банкинг. Однако инвестиции диверсифицировались, появились вложения в фонды прямых частных инвестиций, исламские облигации и хедж-фонды. Все новые инвестиции совершаются в соответствии с законами шариата. Наряду с состоятельными людьми, чьи капиталы сформировались за счет доходов нефтяной и газовой сфер, появляются богатые инвесторы, представляющие другие отрасли и сферы бизнеса.

Для оценки перспектив изменений в структуре клиентов рынка частного банковского обслуживания была рассмотрена занятость сверхбогатых по отраслям – приложение Б и В. Проведенный анализ показал, что, явно лидируют представители технологического сектора и ТНК, являющихся конгломератами. Даже в Швейцарии среди клиентов *private banking*

лидирует представители сектора медицинских услуг и крупных конгломератов, а не финансовой индустрии, как можно было бы предположить. Представители промышленного сектора лидируют среди клиентов частного банковского обслуживания в таких странах как Германия, Россия, Индия, Великобритания, Швейцария и Австралия. Можно утверждать, что технологическое лидерство США, ФРГ и КНР служит важнейшим условием формирования крупных состояний в этих странах. Принадлежность к той или иной отрасли состоятельных людей из России отражает генезис крупного капитала (в процессе его первоначального накопления после распада СССР), здесь проявляется явный крен в пользу промышленного сектора, энергетики. Китай не следует рассматривать в отрыве от Гонконга, хотя это экономики разного типа. Поэтому КНР представлен миллиардерами преимущественно из сегментов «Недвижимость», «Продукты питания» и «Технологии».

Из данных, приведенных выше следует, что новые состоятельные клиенты *private banking*, как правило, являются основателями и соответственно владельцами высокотехнологичных компаний. Такая особенность порождает клиентский спрос на цифровые услуги и создает разрыв в знаниях между менеджерами клиентов и самими клиентами в технологическом отношении, который может привести даже к разрыву отношений по инициативе клиента.

Опираясь на вышеизложенное, можно представить характеристику состоятельного клиента *private banking* 2020 года. Он представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Характеристика состоятельного клиента private banking

	Распределения	Доля, в %
Количество сверх состоятельных персон в мире	Мужчины	85,4
	Женщины	14,6
Возраст хайнетов	50 - 70 лет	55,9
	Старше 70 лет	31
	До 50 лет	13,1
Происхождение капитала	Собственный	67,7
	Смешанный	23,7
	Унаследованный	8,5
Виды активов	Ликвидные активы	36,3
	Доли в бизнесе	32,1
	Ценные бумаги	25,3
	Недвижимость, предметы роскоши	6,2
Принадлежность к отрасли	Финансы и банки	26
	B2B / B2C сервисы	8,4
	Недвижимость	7,3
	Технологии	5,6
	Промышленность	4,9
Увлечения и хобби	Спорт	35,5
	Филантропия	35,4
	Недвижимость	21,5
	Природа	19,7
	Публичные выступления	19,4

Источник: составлено автором по данным [119].

Рынок private banking нуждается в притоке дополнительных клиентов. Эта проблема может быть решена в случае роста сбережений, которые в свою очередь, являются производной величиной от степени экономического развития страны, региона мира. Динамика численности сверх обеспеченных лиц во многих регионах мира, опережает глобальный прирост экономически активного населения в мире [120]. В то же время есть и регионы, в которых происходит снижение количества богатых, что связано с сокращением темпов роста экономики. Но независимо от принадлежности к тому или иному региону, обеспеченные лица часто имеют консервативные привычки, в результате которых они предпочитают иметь дело с уже проверенным годами сотрудничества, банками. Несмотря на то, что многие HNW клиенты живут и работают по всему миру, у них есть четкие закономерные потребности на

основе их стран происхождения. Говоря о структуре мирового рынка частного банковского обслуживания, стоит отметить, что количество поставщиков изменяется не только количественно, но и качественно. В первом случае в зависимости от региона проявляется разнонаправленная тенденция – для европейских стран и США стал характерен интенсивный рост компаний, а для стран с переходной экономикой и развивающихся стран пока экстенсивный путь. В качественном плане появляются новые компании, в большей степени связанные с новейшей тенденцией развития экономики в целом с цифровизацией, это финтех-компании, виртуальные компании, а также классические небанковские кредитно-финансовые учреждения. Касаясь клиентов происходит в целом их увеличение, а вот распределение в географическом плане пропорционально поставщикам – появляются сверхбогатые в странах переходной экономики и развивающихся стран. Клиенты молодеют, что предопределяет дальнейшее изменение в предоставляемых услугах, особо интересен пласт таких клиентов как женщины и миллениалы, которых становится все больше. Увеличивается роль оффшорных операций клиентов, которые предпочитают иностранных поставщиков национальным, что дополнительно подтверждает тезис о глобальности рынка частного банковского обслуживания.

1.3 Международное регулирование рынка частного банковского обслуживания

Рынок частного банковского обслуживания, как и финансовый рынок в целом, находится под пристальным вниманием надзорных органов, как национальных, так и международных. И в этом плане регулирование является многоуровневым: международное регулирование – национальное (государственное) регулирование – саморегулирование.

Большое внимание органами регулирования и надзора во всем мире уделяется рыночному поведению субъектов рынка, как в целях регулирования

поведения отдельных лиц, так и для создания обстановки справедливого и безопасного рынка для инвесторов. Новые требования к инвестиционной пригодности помогают клиентам лучше понимать свои инвестиционные риски до принятия каких-либо обязательств. Предоставляя клиентам доступ к нужной информации, требования приемлемости инвестиций, ответственного финансирования защищают как интересы клиентов, так и интересы финансовых учреждений. Каждая из этих регуляторных инициатив затрагивает рынок обслуживания состоятельных клиентов с точки зрения бизнеса, операций и технологий.

В первую очередь, private banking должен функционировать на основе национального законодательства, которое в настоящее время принято практически во всех странах, но отдельные страны могут руководствоваться международным финансовым правом. Например, в Швейцарии крупные банки должны применять международные стандарты и предпочли их принятие в этой стране, тогда как более мелкие банки, ориентированные на местный рынок, предпочитают более простой подход швейцарского регулятора [78].

Интернациональность операций рынка private banking создает необходимость, с одной стороны, руководствоваться нормами международных законодательных актов, с другой стороны – унифицировать национальные законодательства в указанном направлении. Внедрение стандартов на глобальном уровне осуществляется в целом синхронно, однако с многочисленными особенностями по срокам и полноте.

Основными проблемными зонами при осуществлении услуг private banking выступают режим налогообложения имущества, инвестиционная политика, банковская тайна, а в последние годы – защита персональных данных, а также вопросы защиты клиента от непрофессионализма и некомпетентности клиент-менеджеров. Опрос менеджеров частного банковского обслуживания состоятельных клиентов в Европе показал, что самое большое влияние на отрасль скорее всего окажут

нормативные акты в сфере противодействия отмыванию денежных средств. Статистика представлена на рисунке 3.



Источник: составлено автором по данным [94].

Рисунок 3 – Результаты опроса управляющих средствами в рамках private banking относительно регулятивных инициатив, сдерживающих развитие этого рынка

В последние годы Великобритания взяла на себя новаторскую роль в отношении разработки правил в банковском секторе. Еще в 2006 году Управление финансовой службы (FSA) в Великобритании были приняты требования «справедливого отношения к клиенту» (англ. Treating Customer Fairly, TCF) [101]. Тем не менее, долгое время эти требования почти не оказывали влияния на деятельность банков в Великобритании, поэтому в 2015 году новое Управление финансового поведения Великобритании (Financial Conduct Authority, FCA) сформулировало шесть принципов, обеспечивающих банки четкими

руководящими принципами для разработки и распространения банковских продуктов:

1) клиенты могут быть уверены, что имеют дело с фирмами, где TCF занимает центральное место в корпоративной культуре;

2) продукты и услуги, продаваемые на розничном рынке, предназначены для удовлетворения потребностей определенных групп клиентов и нацелены соответственно;

3) клиентам предоставляется четкая информация и надлежащая информация до, во время и после продажи продукта;

4) там, где дается совет, он подходит и учитывает обстоятельства клиента;

5) обслуживание соответствует приемлемым стандартам и соответствует ожиданиям;

6) клиенты не сталкиваются с необоснованными послепродажными барьерами, налагаемыми фирмами в связи с заменой товара или поставщика, фирмы не препятствуют предъявлению претензии или подаче жалоб.

TCF призвано поднять стандарты ведения бизнеса, что пойдет на пользу клиентам и повысит их доверие к индустрии финансовых услуг. Ожидается, что компании продемонстрируют, что они обеспечивают вышеупомянутые результаты для своих клиентов на протяжении всего жизненного цикла продукта, от дизайна и продвижения продукта, посредством консультирования и обслуживания, до рассмотрения жалоб и претензий – и по всей цепочке создания стоимости продукта. TCF не означает, что каждая фирма должна предлагать идентичный уровень обслуживания; и TCF не означает, что регулирующие органы принимают окончательное решение о том, в каких продуктах нуждаются потребители, а какие продукты должно продавать поставщикам услуг. Наконец, TCF не означает, что клиенты больше не должны принимать решения или нести за них ответственность. TCF имеет отношение ко всем фирмам, которые участвуют в цепочке розничных поставок, независимо от того, имеют ли они прямой интерфейс с клиентом и

участвуют ли они во всех этапах жизненного цикла продукта. Это положение охватывает все фирмы, предоставляющие услуги, а также те, которые производят или продают продукты. Финансовые учреждения приняли соответствующие политики добросовестного отношения к клиентам.

Заслуживает также внимания Хартия справедливого отношения к клиентам *private banking*, принятая Ассоциацией управляющих богатством Гонконга при поддержке местного регулятора – приложение Г.

Кроме того, внедрение MiFID II (Директива о рынках финансовых инструментов II) в европейском банковском секторе еще больше усилила прозрачность для клиентов. Директива о рынках финансовых инструментов вступила в силу в январе 2018 года, обновив и расширив первоначальное законодательство 2007 года. MiFID II предназначен для предотвращения системного риска и неупорядоченной торговли финансовыми продуктами, одновременно обеспечивая прозрачность (раскрытие информации о том, как финансовые компании работают для клиентов или государства), конкуренцию и надлежащее деловое поведение во всей отрасли. Многие из его требований направлены на совершенствование борьбы со злоупотреблениями, одновременно создавая гораздо более обременительные требования к документации и отчетности для всех типов учреждений. В результате принятия нового закона, управляющие средствами должны будут раскрывать больше информации клиентам (отчетность для клиентов), вести больше записей о связях с текущими (и будущими) клиентами, а также создавать и поддерживать финансовые продукты, которые более точно соответствовали бы финансовым целям клиентов (управление продуктом). Провозглашена настоятельная необходимость того, чтобы инвестиционные стратегии соответствовали целям и средствам инвесторов, что подталкивает финансовые институты инвестировать в системы, которые могут гарантированно обеспечить продажу клиентам только соответствующих продуктов, что, несомненно, приводит к удорожанию услуг в рамках *private banking*. Но при этом эксплуатация подобных систем, позволяет финансовым институтам

больше не полагаться исключительно на компетенции консультантов отслеживать постоянно меняющиеся правила. Чтобы сделать издержки на торговлю и инвестирование гораздо более прозрачными, MiFID II также изменяет порядок расчетов и отчетности компаний о тарифах на инвестиционные продукты, в то время как правила «разделения» вынуждают их выделять расходы на проведение инвестиционных исследований (хотя многие крупные фирмы решили их покрыть за свой счет). Достижение (и доказательство) «наилучшего исполнения» поручений клиентов на торгах также оказывается проблематичным для управляющих активами. Исследования показывают, что только 6% управляющих активами готовы совершать сделки наилучшим образом для своих клиентов, хотя у 61% принята определенная политика для этих процедур [78].

Современной тенденцией в регулировании является усиление регулирования и контроля за деятельностью финтех-компаний. Предполагается, что оно, во-первых, несколько снизит конкурентные преимущества новых игроков на рынке (ограничит возможности регулятивного арбитража, или эксплуатации прорех в регулировании), а во-вторых, повысит к ним доверие со стороны потребителей. С одной стороны, органы регулирования стараются поддержать финансовые инновации и новых игроков, а с другой стороны, обязаны соблюдать приоритетную цель регулирования в плане предупреждения финансовых преступлений и защиты прав потребителей. Финтех-компании должны предвидеть изменения, которые регуляторы могут внести в будущем в эти новые правила, с учетом их влияния на рынок. Например, в августе 2017 года Европейское банковское управление (ЕВА) опубликовало документ для обсуждения, направленный на ужесточение надзора за финтех-технологиями, провела опросы, охватывающие 24 страны и 282 финтех-фирмы [59]. Планируется, что деятельность европейского регулятора будет осуществляться в следующих направлениях:

- авторизация режимов проведения операций (облегченный режим регуляторной среды, в которых финтех-фирмы могут проводить контролируемые апробации своих продуктов и услуг, так называемые регуляторные песочницы);

- оказание влияния на пруденциальные и операционные риски кредитных организаций и платежных учреждений;

- оказание влияния финансовых технологий на бизнес-модели вышеупомянутых институтов;

- оказание влияния финансовых технологий на процесс выведения с рынка финансовых фирм;

- мониторинг влияния финтеха на отмывание денег и противодействие финансированию терроризма.

В марте 2018 года ЕБА опубликовало «Дорожную карту Финтеха», в которой определены ее приоритеты на 2018/2019 годы. Дорожная карта также предусматривает создание центра знаний финтеха для улучшения обмена знаниями и обеспечения технологического нейтралитета в подходах регулирования и надзора. В этой дорожной карте ЕБА отмечает приоритеты на 2018-2019гг в плане внедрения финтеха, а также указывает ориентировочные сроки решения обозначенных проблем [59].

Речь идет о следующем:

- мониторинг периметра регулирования, включая оценку текущих подходов к авторизации и лицензированию для финтех-компаний, с целью определения набора лучших практик для повышения согласованности и облегчения координации в области надзора;

- мониторинг новых тенденций и анализ влияния на бизнес-модели действующих институтов как пруденциальных рисков, так и возможностей, возникающих в результате применения финансовых технологий,

- продвижение лучшей практики надзора по оценке кибербезопасности и продвижение общей системы тестирования киберугроз;

- решение проблем потребителей, возникающих в результате предоставления услуг со стороны финтех-компаний, в частности, в области неясного регулируемого статуса финтех-компаний, раскрытия информации для потребителей, возникновения потенциальных национальных барьеров, мешающих финтех-компаниям наращивать объем услуг для потребителей на едином рынке, неадекватности действующей нормативно-правовой базы для виртуальных валют;

- выявление и оценка рисков отмывания денег / финансирования терроризма, связанных с финтех-компаниями, поставщиками технологий и решениями финансово-технологическими решениями.

Представляется, что регулирование бизнеса *private banking* и управления благосостоянием следует рассматривать в двух аспектах: регулирование со стороны государственных органов и саморегулирование – усилиями профессиональных ассоциаций. В идеале усилия регулятивных органов и саморегулирующих организаций должны быть гармонизированы.

Так, например, в США существуют Сертифицированный совет по стандартам финансового планирования, который посредством дополнительной аккредитации присваивает финансовому консультанту звание «Сертифицированный специалист по финансовому планированию» (CFP). Такой сертификат подтверждает компетентность, опытность и этические качества данного консультанта, соответственно и ответственность консультанта за работу в интересах своих клиентов. Выданный сертификат – не бессрочен, его владелец каждые два года должен его подтверждать. При этом он должен пройти 28 часов курса финансового планирования и два часа курса по этике. Содержание данного курса одобрено Советом директоров CFP образования по этике.

В Великобритании регулятор финансовых рынков FCA публикует список соответствующих квалификаций, требуемых от финансовых институтов, работающих в *private banking*. Содержание и уровень этих квалификационных требований предписывается соответствующими

стандартами (AES), которые пересматриваются каждые 3–5 лет в зависимости от потребностей. Институт квалификационных провайдеров прибегает к стандартам AES для разработки своих учебных программ и соответствующих учебных материалов. Соискатели соответствующей квалификации должны достичь на каждом уровне достижений необходимых результатов [76]. Среди специалистов по работе с клиентами private banking популярен диплом Чартерного института страхования CII в сфере регулируемого финансового планирования – CII Level 4 Diploma in Regulated Financial Planning, подтверждающий уровень квалификации, требуемый британским регулятором FCA от специалистов, диплом CISI Investment Advice Diploma (IAD). Другая категория дипломов, например, диплом IAD [158], которые выдаются консультирующим практикам, дающим советы клиентам в области розничных инвестиций, управления инвестициями, оптимизации налогов, а также лицам, осуществляющим операции с ценными бумагами или деривативами.

В процессе формализации кодекса поведения специалистов в рамках private banking важную роль играет Сингапур, являющийся международным финансовым центром. Консультативная группа по вопросам private banking, в состав которой наряду с финансистами вошли представители бизнеса, была создана в январе 2010 года при поддержке сингапурского регулятора – Monetary Authority of Singapore (MAS). Основной задачей консультативной группы была разработка кодекса в сфере частного обслуживания состоятельных лиц, который содержал бы нормы в части повышения квалификации специалистов private banking и внедрения стандартов рыночного поведения [115]. Этот кодекс, вступивший в силу в 2011 году, был последний раз обновлен в 2017 году. Он распространяется на деятельность финансовых институтов, предоставляющих финансовые услуги хайнетам. В этом документе введено понятие «охватываемые лица» – это та категория сотрудников, которые лично работают с клиентом и предоставляют финансовые консультативные услуги, осуществляют банковские

транзакционные услуги, привлечение депозитов и проведение расчетов, брокерские услуги и займы для хайнетов от имени финансового учреждения. В число охватываемых лиц входят менеджеры, консультанты, инвестиционные консультанты, советники, специалисты по инвестициям и по продуктам.

Кодекс разработан на основе существующих законодательных актов (законы о банковской деятельности, финансовых советниках) и нормативной базы регулятора (предотвращение отмывания денег и финансирования терроризма, управление рисками, система контроля в private banking, аутсорсинг, ответственность высшего руководства финансового института за предоставление клиентам честных сделок и требования к профессионализму и порядочности поставщиков услуг), но не подменяет эти документы. Кодекс требует соблюдения различных видов стандартов, а именно: квалификационные стандарты и стандарты поведения. В первую группу входят такие показатели как оценка компетенции, повышение квалификации, профессионализм, сертификация.

Стандартами запрещено оказывать услуги private banking без подтверждения квалификации (сертификации специалистов). Сертификат выдает Институт банковского дела и финансов Сингапура, уполномоченный регулятором выдавать соответствующие сертификаты.

Вторая группа стандартов охватывает безусловно честное и профессиональное поведение учреждений и их сотрудников на рынке, чтобы служить интересам своих клиентов, стремясь поддерживать добросовестность и доверие к финансовому сектору. В частности, требуется соблюдать стандарты профессионализма, проявлять разумную осторожность и осмотрительность в отношениях с клиентом; а также управлять ключевыми рисками, связанными с этим бизнесом. Стандарт «Личное поведение» подразумевает соблюдение принципов этики, включая честность и порядочность, компетентность и усердие.

Регулятор призван регламентировать привлечение учреждениями private banking третьих сторон на условиях аутсорсинга (делегирования выполнения отдельных функций по обслуживанию клиента). При этом необходимо предусмотреть внедрение соответствующих механизмов контроля и мониторинга для управления рисками, связанными с аутсорсингом, предотвращения зависимости от исполнителей аутсорсинговых услуг, репутационных рисков в случае краха или его ненадлежащего поведения.

Учитывая сохранение операционных рисков технологических сбоев в работе систем по мере их усложнения, финансовые институты должны предоставить регулятору адекватные планы мероприятий по обеспечению непрерывности бизнеса, принимая во внимание его сложность, характер, размер.

Институты private banking должны соблюдать, как и все банковские учреждения Базельские принципы, которые регламентируют риски банков.

Среда бизнеса private banking, как уже отмечалось, зависит от режимов налогообложения, соблюдения нормативных требований, предупреждения финансовых преступлений и приверженности кодексу поведения на рынке. Среди регулятивных рамок отметим законодательство о соблюдении налогового законодательства в отношении иностранных счетов (FATCA, США), автоматический обмен информацией, Единый стандарт отчетности (CRS), программа «Знай своего клиента» (KYC), правила приемлемости и трансграничные ограничения на операции.

Активно разрабатываются более строгие требования к программе «Знай своего клиента», которые принимаются участниками финансового сектора для достижения лучшего соответствия и устранения любых существующих лазеек.

Постоянно растущий перечень регуляторных требований ставит дополнительные задачи перед частным банковским сектором во всем регионе. Эти проблемы включают в себя отсутствие комплексности технологии KYC в различных регионах присутствия финансового института, что негативно

сказывается на применении этого законодательного требования. Клиенты банков, имеющие разнообразные деловые контакты, отношения в различных сферах деятельности, могут подвергаться дублированию запросов КУС и непоследовательности в обслуживании клиентов (в одних случаях отказы, в других случаях – благожелательное отношение). В рамках требования обновления КУС клиенты могут получать многочисленные запросы на получение информации из-за отсутствия единого представления о клиенте в рамках существующих систем управления взаимоотношениями с клиентами. Это может привести к тому, что одни и те же документы должны быть предоставлены по нескольку раз, увеличению затрат на хранение информации, и неудобству, и раздражению клиента.

Заключение межгосударственных договоров об избежании двойного налогообложения также имеет большое значение для private banking. Одним из первых примеров такого рода соглашений был договор между Люксембургом и Италией в 1980 году, который ограничивал налоговые ставки, по которым должны были взиматься налоги с граждан обеих стран. Список подобных примеров можно продолжить [83].

Правительства стран Европейского Союза ввели в июле 2005 года Директиву о сберегательном налоге, чтобы исключить трансграничные процентные платежи, которые могли бы существенно осложнить функционирование банковского сектора в этих странах. Это соглашение означало, что резиденты ЕС, которые вносят деньги в финансовые институты страны, отличные от той, в которой они проживают, будут вынуждены выбирать между разрешением оффшорным банкам уведомлять о налоговых санкциях в своей стране или уплачивать налог в момент совершения платежа. По сути, это означало, что о факте трансграничных процентных выплат в пользу физического лица, станет известно налоговым органам его стране-резиденту.

С целью наращивания налоговых поступлений в 2010 году в США был принят закон, целью которого стало препятствование уклонению от уплаты

налогов физических (почти 9 млн американских граждан) и юридических лиц, работающих и проживающих на территории других государств. Закон имеет сокращенное название FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act). После принятия FATCA американские власти начали активно заключать соглашения с разными странами, согласно которым банковские институты этих стран соглашались передавать информацию о своих клиентах по запросу государственных органов США. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) внедрила аналогичную систему. С 2012 года началась аналитическая работа по разработке стандартов автоматического обмена финансовой информацией для налоговых целей. В международной терминологии эти стандарты обозначаются аббревиатурой CRS (Common Reporting Standard). Несмотря на то, что CRS считают «европейской FATCA», территориальный охват стран, готовых обмениваться финансовой информацией, выходит далеко за пределы Европы. По данным ОЭСР к CRS присоединилось почти 120 стран.

Принятие вышеозначенных законодательных актов создает сложности в деятельности *private banking*, поскольку приводит к оттоку клиентов из офшорных юрисдикций, таких как Швейцария, Британские и Нормандские острова, страны Карибского бассейна.

Фискальные органы стран планировали начать обмен данными уже в 2018 году (речь идет об Индии, Южной Африке, Аргентине и большей части Европы). Такие страны как Канада, Россия и большая часть Азиатско-Тихоокеанского региона начали внедрение CRS с 2018 года.

FATCA, вступившая в силу в 2010 году, с тех пор стала обязательной для всех стран-партнеров. Обязательства по коллективным инвестициям в переводные ценные бумаги (UCITS), а также требования, содержащиеся в Директиве о рынках финансовых инструментов II (MiFID II) об адекватности продуктов, предлагаемых клиентам, создают дополнительные сложности в рамках *private banking*. Подробные налоговые и нормативные требования в разных юрисдикциях создают сложные и ресурсоемкие процессы, в том числе

в области регистрации и отчетности. Опасения клиентов и управляющих вызывает происходящее расширение сферы регулирования, возникающая правовая неопределенность в этой сфере и т.д. Естественной реакцией на ситуацию является осторожность и более тщательное распределение ресурсов. В конечном итоге это создает барьеры для выхода на рынок участников, имеющих малый опыт в этой сфере.

С точки зрения соблюдения налоговых и нормативных требований, предъявляемых к private banking в рамках FATCA, по оценкам экспертов обеспечат дополнительные налоговые поступления в размере 8,7 млрд долларов в течение 10 лет в бюджет США [117].

До 2014 года налоговую информацию на международном уровне страны передавали по запросу, что не позволяло предотвратить уклонение от уплаты налогов. Безусловно, фискальные органы хотели ситуацию кардинальным образом изменить. В 2013 году Совет ЕС по экономическим и финансовым вопросам принял новую директиву, в которой содержались требования по отношению к банкам в государствах-членах ЕС автоматически обмениваться отчетами о транзакциях и идентификационных данных своих клиентов. Требование, разумеется, распространялось и на офшорные банки. Данная директива получила поддержку многих ведущих стран за пределами ЕС, включая США и Австралию.

В мае 2015 года Европейский Союз подписал протокол со Швейцарией о внесении поправок в существующий закон страны о сбережениях, чтобы превратить его в соглашение об автоматическом обмене финансовой информацией, основанное на глобальном стандарте. Новое пересмотренное соглашение означало, что граждане ЕС больше не смогут пользоваться анонимными и конфиденциальными счетами, которые страна предлагала иностранным вкладчикам. Хотя этот шаг рассматривается положительно в свете борьбы с уклонением от уплаты налогов и мошенничеством, но он может обернуться негативными последствиями для сферы private banking в ближайшем будущем.

Совокупность планируемых и уже произошедших изменений в регуляторных и налоговых требованиях, вызывает необходимость повышения квалификации клиентских менеджеров, их ответственности за четкое выполнение юридических норм в интересах клиентов, предупреждение банкротств и снижение рисков, а главное, решения наиболее важных вопросов, связанных с налогообложением, банковской тайной.

Проведенные изменения в регуляторной сфере имеют, несомненно, положительное влияние. Становится более регулируема деятельность не только банков, но и небанковских учреждений. Регуляторные функции частично передаются саморегулируемым организациям, деятельность которых также отражается в правовых документах. Особо серьезные изменения произошли в сфере налогообложения, что затронуло клиентов. Схематично последствия регуляторных изменений представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Последствия регулятивных изменений для институтов private banking

1	2	3
	Регулятивные изменения	Последствия
Соблюдение уплаты налогов и регулятивных норм	Налоговая прозрачность и трансграничное налогообложение Стандарты раскрытия информации и отчетности Изменения в требованиях к капиталу и ликвидности	Новые правила по инвестиционному налогообложению, такие как FATCA, создают комплексные требования к отчетности и увеличивают затраты. Требуется целостный подход к клиентам с акцентом на декларации после уплаты налогов Банковский бизнес растет за счет депозитов и маржи.
Предотвращение финансовых преступлений	Процедуры «Знай клиента», противодействие отмыванию денег и финансированию терроризма, защита данных от киберпреступности	Воздействие мер по обеспечению противодействия отмыванию денег и финансированию терроризма на технологии и операции. Возможность проведения комплексной юридической экспертизы за пределами филиалов банков. Инфраструктурные инвестиции для обеспечения конфиденциальности данных клиентов, ограничения экспорта данных.

Продолжение таблицы 8

1	2	3
Поведение на рынке	Инвестиционная пригодность Стандарты компетентности консультантов Структура цен и сборов Инвестиционные ограничения	Регулирующие органы ужесточают правила, чтобы обеспечить наличие надлежащих гарантий. Влияние на процесс разработки новых продуктов и услуг сложившихся на рынке цен, существующих тарифов. Рост инвестиций в человеческий капитал (развитие и совершенствование навыков, повышение квалификации персонала)

Источник: составлено автором по данным [89].

Таким образом, рассмотрев концептуальные основы функционирования мирового рынка частного банковского обслуживания стоит отметить, что он представляет собой совокупность национальных рынков в их тесном переплетении и взаимосвязи, при этом данный рынок имеет тенденцию к росту, несмотря на проблемы, которые возникают в мировой экономике в целом. Все новые страны интегрируются в этот рынок, становятся полноправными его участниками, особенно страны с развивающимися рынками. Как и на любом рынке основными субъектами его становятся продавцы, в качестве которых в последнее время выступают не только ведущие национальные и международные банки, но и другие финансовые учреждения, и покупатели – состоятельные клиенты. При этом отмечается, что изменение в статусе, возрасте и объеме активов, которыми располагают состоятельные физические лица, ставит перед продавцами услуг private banking, достаточно жесткие требования по квалификации, внедрению онлайн сервисов, соблюдению норм и правил функционирования рынка. Все это приводит к необходимости совершенствования регулирования данного рынка, которое осуществляется как на национальном, так и на международном уровне.

Глава 2

Новации, определяющие тенденции развития мирового рынка частного банковского обслуживания

2.1 Технологические новации на мировом рынке частного банковского обслуживания

Мировой рынок частного банковского обслуживания переживает период значительных трансформаций под влиянием растущей конкуренцией со стороны финтех-компаний и других конкурентов рынка цифровых технологий, развитием системы регулирования. Традиционные границы между сегментами мирового рынка частного банковского обслуживания начинают стираться, а внутри них происходит сближение моделей накопления и управления богатством.

В современных условиях, когда цифровые технологии прочно вошли в банковскую практику, начинают появляться и новые услуги. С учетом того, что современное поколение состоятельных людей все в большей степени предпочитает получать услуги онлайн, происходит модификация услуг и сервисов [36]. Чтобы обеспечить прибыльный рост, банки должны инвестировать сегодня в цифровые технологии и платформы, ведь благодаря цифровым технологиям у состоятельных клиентов появляется большой выбор возможностей управления своим богатством. Брунер Ф. и Кристенсен А. полагают, что наступает эпоха гибридного управления богатством, которая предполагает комбинацию человеческого и искусственного интеллекта [67]. Ведущие компании по управлению активами инвестируют в новые технологии, которые позволяют финансовым консультантам более активно взаимодействовать с клиентами по всему спектру инвестиций – от накопления активов до построения портфеля, распределения, отчетности и аналитики. Автоматизация работы консультантов позволяет компаниям отслеживать взаимодействие с каждым клиентом, снижать административные расходы, высвобождать рабочее время экспертов. Более того, новые цифровые

возможности практически обеспечивают непрерывность бизнеса финансовых институтов по управлению активами. Гипер-персонализированные предложения, работающие на искусственном интеллекте, аналитике и других цифровых технологиях, могут соответствовать меняющимся ожиданиям клиентов в таких областях, как разработка индивидуального профиля рисков (используя науку о поведении и анализе настроений для интерпретации профилей рисков отдельных клиентов); персонализированные предложения в части формирования инвестиционных портфелей, индивидуальные консультации (аналитика больших данных и машинное обучение, оценки поведения клиентов для выстраивания более четкого профиля индивидуальных консультаций); разработка форм индивидуальной отчетности клиентов (использование API адресов и нескольких источников данных для создания всеобъемлющего представления об инвестициях клиентов).

Стоит отметить, что в банковском секторе цифровая трансформация проходит последовательно пять основных этапов появления: 1) цифровых каналов (банкоматы, интернет-банк, мобильный банк, чат-боты); 2) цифровых продуктов (Big Data, бесконтактные платежи, виртуальные карты, искусственный интеллект, машинное обучение); 3) полного цикла цифрового обслуживания; 4) цифрового мозга, анализирующего данные по всем продуктам и бизнесам; 5) цифрового ДНК (новой системы координат для принятия стратегических решений в течение всего жизненного цикла банка) [12]. Эти и другие инновации легко тиражируются и поэтому их распространение происходит стремительно.

Цифровые технологии на мировом рынке частного банковского обслуживания охватывают всю цепочку создания стоимости. Они включают запуск сервисов, которые позволяют клиентам открывать счета во время видеоконференций с банком; регистрацию клиента с использованием электронных подписей и онлайн проверки идентификационных данных, биометрической аутентификации и др.

Финансовые институты, функционирующие на мировом рынке частного банковского обслуживания, активно внедряют или уже перешли на услугу цифровой подписи, что облегчает управление и подписание документов, а, следовательно, обеспечивает и комфорт для пользователей. Новые технологии существенно сокращают потребность в персонале, а соответственно снижает затраты на предоставление услуг, повышая конкурентоспособность на рынке. Например, Royal Bank of Canada в рамках перехода на безбумажный оборот внедрил цифровые подписи для своих более чем 8 тыс. клиентских менеджеров в глобальной сети филиалов, что позволило уменьшить количество ошибок в документах на 75%, повысить производительное время консультантов на 2-3 часа в неделю, получить позитивные отзывы клиентов и персонала об экологически чистых технологиях [84].

ИТ-компании-поставщики информационных технологий предлагают клиентским менеджерам программные продукты для различных гаджетов, в том числе планшета, что позволяет сделать процесс продаж более интерактивным, адаптивным и изобретательным, консолидируя все функционалы на единой платформе. Многочисленные мобильные приложения в гаджетах, а также сами гаджеты часто используются как во время встреч с клиентом, так и в качестве канала доставки продуктов и предложений для инвесторов. Портативные мобильные устройства создают дополнительную платформу для инноваций, расширяя возможности интерактивного взаимодействия с клиентами для повышения их вовлеченности. Оповещения и службы мгновенных сообщений, видеочаты и совместный просмотр – все это повышает заинтересованность пользователей.

Клиенты обращаются к своим менеджерам, не только по поводу собственно финансовых продуктов. Часто им требуется совет, касающийся их дорогих увлечений, таких как коллекционирование автомобилей, предметов искусства, антиквариата или редких вин. Для всех этих предметов существуют свои рынки, в особенностях которых должны разбираться персональные менеджеры частного банковского обслуживания. Финансовые

институты должны более глубоко проникаться интересами своих клиентов, построить своеобразную экосистему отношений с клиентами, чтобы обеспечить устойчивый рост своему учреждению.

По оценке экспертов компании Accenture, максимально полный анализ профиля клиента и использование его для индивидуальных рекомендаций, позволяет увеличить активы под управлением на 25% [67]. Удобство и цифровой доступ способствуют повышению эффективности взаимодействия с клиентами и их удержания на 77%, к тому же это позволяет повысить процент чистого привлечения новых клиентов в социальных сетях. Но не все финансовые институты на рынке private banking являются такими продвинутыми. В настоящее время только 20% клиентов получают проактивное обслуживание, в то время как остальные должны вызывать своих клиентских менеджеров (реактивно) для получения услуги.

Представляется, что банкам и другим финансовым институтам необходимо в своей практике шире использовать продвинутые системы CRM, которые позволяют тщательно проанализировать профиль клиента (отслеживание транзакции по картам клиента, что отражает его реальный финансовый статус и образ жизни; сбор информации и фиксация в соответствующих справочных файлах в системе о хобби, семье, интересах клиента). На основе этих данных система показывает потенциально интересные новые продукты private banking, а также приводит список тех продуктов, которые ранее клиент отмечал для себя, фиксируются поступления новых денежных средств на счет клиента, отмечается дата окончания действующих продуктов и т.д. Цифровые решения позволяют персональным менеджерам предлагать площадки в веб-пространстве. Однако активизация технологических каналов не исключает традиционную работу персональных менеджеров и там, где необходимо – требует наличия реальных, а не только виртуальных фронт-офисов.

Показательным в плане использования цифровых технологий является пример корпорации Credit Suisse. Спустя пятнадцать месяцев с момента

первого запуска своей платформы цифрового частного банковского обслуживания в Сингапуре швейцарский банк Credit Suisse запустил обновленную версию для высокодоходных клиентов в Гонконге на нескольких устройствах, включая iPad, iPhone и веб-браузеры. Руководитель проекта в Credit Suisse подчеркивает, что «развивая возможности цифрового частного банкинга, мы изменяем способ взаимодействия с нашими клиентами. Это не просто улучшение качества обслуживания клиентов, а трансформация нашей модели обслуживания частных клиентов» [72]. Новая платформа обеспечивает круглосуточный доступ к данным учетной записи клиента, персонализированному анализу рынка, аналитике рисков и торговым инструментам, а также множество каналов подключения к команде управления взаимоотношениями с Credit Suisse. Запуску платформы предшествовали индивидуальные общения с клиентами по всему региону, обработка отзывов менеджеров по управлению взаимоотношениями. Благодаря функциональности и удобству использования данной платформы число клиентов, использующих цифровые каналы, увеличилось почти в тридцать раз. Клиенты входят в систему чаще и в среднем тратят больше времени на каждое посещение. Они используют платформу для доступа и понимания инвестиционных возможностей и идей, а также проведения торговых операций в любое удобное для них время.

Облачное хранилище данных позволяет хранить важную информацию о клиенте и продукте и предоставлять санкционированный доступ и менеджерам private banking и их клиентам в любом месте и в любое время. Однако до начала реализации проекта по внедрению «облака» необходимо учесть широкий круг вопросов: выяснить выгоды для бизнеса, проверить работоспособность имеющихся или запланированных приложений, определить требуемый тип облака, учесть финансовые аспекты, выявить изменения в операциях, выбрать поставщика услуг хранения данных, оценить возможности управления данными в облаке и влияние облачных решений на безопасность финансовых операций клиентов.

Эффективная реализация облачных вычислений позволит банку снизить стоимость инфраструктуры и время, необходимое для тестирования новых инициатив на рынке. Более глубокое понимание в отношении бизнеса, нормативных актов и решений о соответствии будет достигнуто эффективным способом, что позволит быстрее и более детально консультировать клиентов.

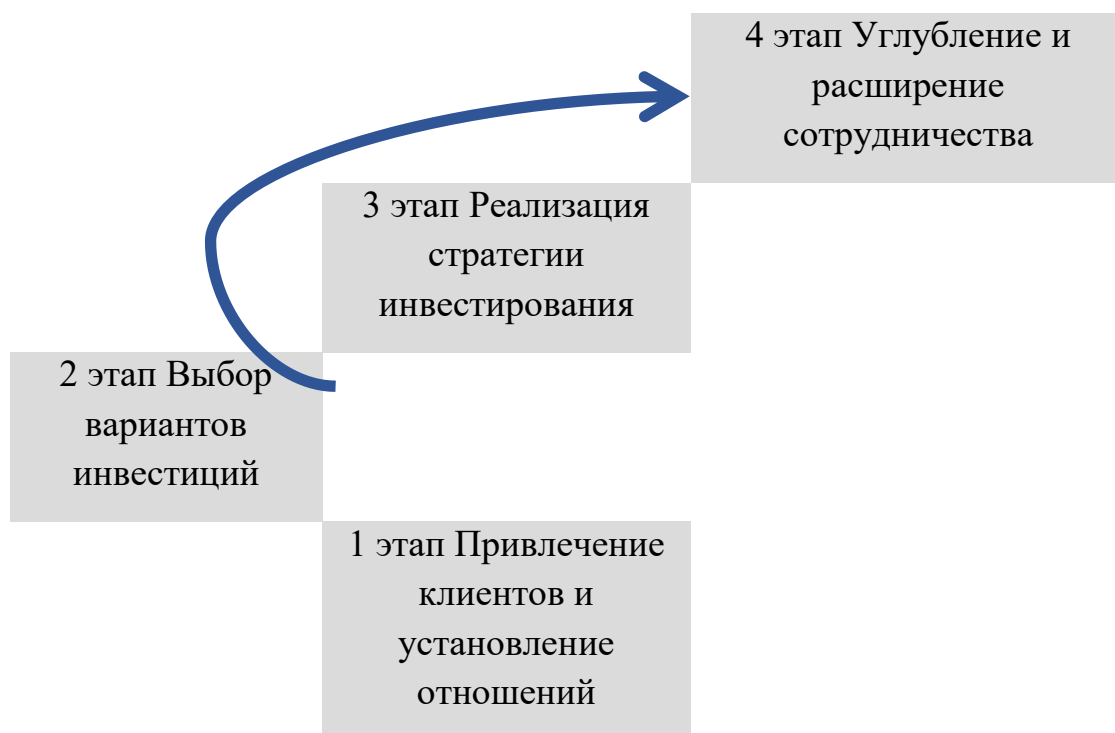
Достаточно интересен пример другого швейцарского финансового института UBS, который внедрил полнофункциональную облачную систему для обеспечения своей цифровой трансформации, получая преимущества от снижения зависимости от устаревших систем, используя новые цифровые каналы и переосмысливая методы работы своего бизнеса и сотрудников. Он перенес свою платформу преобразования рисков в облако и эффективно сократил время выполнения ежедневных вычислений более чем на 100%, а также обеспечил экономию инфраструктуры на 40%.

Банковские и небанковские учреждения на рынке частного банковского обслуживания могут извлекать дополнительные преимущества использования информационных технологий за счет эффективной операционной модели, которая должна быть масштабируемой (соответствовать масштабам бизнеса) и в то же время достаточно гибкой. Универсальной операционной модели не существует. Каждое учреждение должно найти свою собственную подходящую операционную модель, которая позволяет ей управлять эволюцией основных платформ и в то же время реализовывать новые цифровые возможности. Возможность включения нескольких подходов в единую ИТ-модель все чаще становится конкурентным преимуществом. По мнению экспертов, для построения высокопроизводительной ИТ-функции необходимо три основных компонента:

- организационная структура;
- подход к управлению персоналом ИТ подразделения;
- возможности и ИТ-процессы.

Только управляя производительностью всех трех строительных блоков, управляющие private banking могут рассчитывать на преимущества

высокопроизводительной ИТ-функции. Те управляющие активами, у которых операционная модель ориентирована на жизненный цикл разработки программного обеспечения, опережают в повышении эффективности бизнеса за счет автоматизации с использованием ИТ. На приведенном ниже рисунке 6 указаны различные этапы и точки взаимодействия с клиентами, на которых существуют возможности применения технологий для повышения качества обслуживания.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4 – Этапы и точки взаимодействия с клиентами

В ходе первого этапа - привлечения клиентов происходит автоматизация сбора данных и использование цифровых каналов связи, что помогает выявить целевую аудиторию, подготовить ее подробную характеристику по стилю жизни, набору жизненных потребностей, привычек в потреблении и сбережении, склонности к риску. В итоге разрабатываются индивидуальные предложения. Далее следует этап обсуждения с клиентом вариантов инвестиций. Разрабатывается подходящая для клиента стратегия, устанавливаются целевые ориентиры (масштабы, сроки, приоритеты,

продукты, доходности, допустимый риск по портфелю), разрабатывается план для различных сценариев развития событий. На этапе реализации стратегии осуществляются вложения, генерируются прибыли, после чего формируются отчеты (для клиента и для регулятивных органов), аналитика результативности с использованием компьютерной системы управления взаимоотношениями с клиентами. Реализация позволяет выяснить пути оптимизации стратегии и перейти к новому витку сотрудничества, а именно проактивному подходу к предложению продуктов и услуг, более плотного вовлечения клиента и членов его семьи в отношения с клиентским менеджером.

Использование в практике private banking больших баз данных (Big Data) позволяет упростить сложные транзакции и сделать их более понятными через пользовательские интерфейсы, использующие визуализацию данных. Финансовые институты создают специальные инструменты отчетности на основе интерфейса. Агрегаторы данных о клиентах создают интеллектуальные функции, позволяющие поставщикам услуг private banking собирать данные о клиентах, использовать веб-сайты для отчетов о результатах, включать много дополнительной информации, в частности данные о членах семьи, состоянии здоровья, личных ценностях. Агрегирование данных создает возможности прогнозирования модели потребления клиента, что представляет большую ценность для клиентов и улучшает отношения с поставщиком услуг. Моделирование может помочь идентифицировать такие ключевые жизненные события клиентов, как начало и завершение учебы детей в вузах, выход на пенсию, продажа бизнеса или передача по наследству.

Использование инструментов, помогающих визуализировать прогнозные данные – это еще одно направление использования цифровых технологий. Они позволяют расширить возможности финансового консультанта в диалоге с клиентом, который легче воспринимает иллюстративное изложение, поэтому может более четко сформулировать свои предпочтения (по срокам, суммам, приоритетам инвестиций). В результате

складываются особо доверительные отношения, что способствует улучшению показателей удержания клиентов.

Отношения между банками и клиентами в корне меняются, для клиентов это связано с большей гибкостью и прозрачностью онлайн-покупок, а для банковских учреждений это означает глубокую трансформацию их предыдущих бизнес-моделей, стандартов взаимодействия с клиентами. Чтобы успешно решить эту проблему, финансовые учреждения должны сосредоточиться на инновационных бизнес-моделях и стратегиях, таких как «открытый банкинг» (Open Banking). При этом банки теряют монополию на собственные данные клиентов и счета: по желанию клиента банк должен предоставить соответствующую внутреннюю информацию сторонним поставщикам, таким как финтех- компании.

Долгое время комплексные услуги обрабатывались исключительно на личном уровне консультантом клиента. Сегодня же клиенты приват-банкинга все чаще покупают финансовые продукты самостоятельно, либо прежде, чем обращаться с запросами и поручениями к своему консультанту, проводят самостоятельное исследование рынка.

Цифровой банкинг в его комплексном воплощении выходит за рамки каналов продвижения и предоставления услуг, это, по сути, новая модель бизнеса, требующая адекватной культуры мышления, культуры потребления финансовых услуг. При этом функции советника в вопросах управления финансами для состоятельных семей будут изменяться одновременно в двух направлениях: по линии освоения новых технологий, инструментов коммуникации с клиентами, а также привлечения и удержания новых поколений клиентов. Очевидно, что консультанты будут постоянно сталкиваться не только с конкуренцией со стороны лидеров технологических новаций, но с нетрадиционным соперничеством со стороны, например, роботов-советников, а также наличием альтернативы для клиентов в плане самообслуживания. То есть политика консультантов должна быть гибкой для того, чтобы поставить все технологические новации на службу своего

финансового института в целях наиболее полного удовлетворения запросов клиентов.

Существует четыре стратегии цифровизации в сфере частного банковского обслуживания, которые отражены в таблице 9.

Таблица 9 – Стратегии цифровизации банковского обслуживания

Выход за рамки банковского сервиса (beyond banking)	Банк как торговая площадка (marketplace)	Банковский бизнес как сервис (banking-as-a-service)	Инклюзивный банкинг (inclusive banking)
<p>Банки ориентируются не на продукты, а на финансовые потребности клиентов.</p> <p>Банки интегрируют услуги с другими продуктами, онлайн-провайдером финансовых и нефинансовых услуг. Клиенты более лояльны к банку, поскольку именно с его участием они удовлетворяют свои потребности.</p>	<p>Банки используют свою сеть поставщиков, клиентов и партнеров, чтобы стать сервисными организациями для деловых отношений и операций между клиентами через платформы, предлагая финансирование, страхование, платежи и другие услуги.</p> <p>Банки станут универсальным покупателем для клиентов, включая электронную коммерцию.</p>	<p>Банки интегрируют возможности финансирования по всей цепочке создания стоимости, в качестве поставщика услуг, с участием партнеров (розничная торговля, производители и цифровые сообщества). Банки могут использовать эффект масштаба в этих отношениях, предоставлять услуги по проведению финансовых операций нетрадиционным клиентам.</p>	<p>Цифровизация позволяет значительно расширить круг клиентов, которые ранее не были вовлечены в обслуживание в силу недостижимости банка или его отсутствия.</p> <p>Облачные платформы и рост мобильных сервисов позволяют банкам сделать таких клиентов прибыльными.</p>

Источник: составлено автором по данным [77].

Эти структурированные данные могут затем использоваться в качестве основы для целевой автоматизации процесса на следующем этапе.

Портфели и графики платежей банков больше не являются единственными критическими факторами, определяющими, какие институты будут продолжать иметь приток клиентов в будущем и, таким образом, будут существовать в течение длительного времени. Поддерживаемый, среди прочего, новыми конкурентами из финансово-технологического сектора,

качество обслуживания клиентов становится одним из решающих факторов на мировом финансовом рынке, подверженном сильным колебаниям.

Именно поэтому традиционным банкам и поставщикам финансовых услуг необходимо наверстать упущенное время для повышения качества обслуживания цифровых клиентов. Потому что только база данных, которая соединяет все точки соприкосновения, обеспечивает современное многоканальное банковское обслуживание и, следовательно, устойчивый путь клиента, который формирует долгосрочную связь между банком и клиентом.

В то время как цифровые каналы в целом позволяют снизить себестоимость сервиса и уменьшить издержки, существенная экономия и эффект возникают только в процессе осуществления простых транзакций или даже в коммуникациях как таковых без проведения операций. Проведение сложных операций (продукты и услуги) требуют личных контактов.

В практике частного банковского обслуживания следует четко разделять информационное взаимодействие (обмен сообщениями) и проведение сделок (операций). Цифровые каналы могут служить именно для быстрой передачи ключевой информации, но не для консультаций и разработки структуры сделки. Традиционная почтовая корреспонденция не может быть заменена сообщениями по электронной почте, общением по скайпу или в Viber, Messenger. Никакой из цифровых каналов не может быть задействован, пока не состоялось посещение филиала и/или встречи в офисе между клиентом и персональным менеджером.

В этой связи, несмотря на все положительные эффекты цифровизации в сфере частного банковского обслуживания, можно выделить несколько серьезных барьеров, препятствующих цифровой трансформации этой сферы:

– консервативное отношение большого количества богатых клиентов, особенно старшего поколения, к нововведениям. Но по мере увеличения доли молодых клиентов, это ограничение скорее всего минимизируется со временем;

– нежелание вводить технологические новшества самими финансовыми институтами, особенно теми, которые считают консерватизм клиентов их позитивной чертой. Значительное число опытных консультантов предпочитают живое общение с клиентами;

– дополнительные серьезные затраты, что не всегда оправданы если среди клиентов преобладает старшее поколение, либо стоимость рабочей силы не столь высока, но при этом квалификация их высокая и т.д.;

– разнонаправленность и недопонимание в действиях в области информационных технологий и бизнес-услугах, когда ИТ-специалисты не готовы участвовать в разработке и реализации стратегии цифровой трансформации;

– отсутствие взаимодействия существующих и новых систем сбора, передачи, обработки, хранения информации. Существующие системы не масштабируемые, не работают в режиме реального времени, в то время как переход на облачную цифровую систему может решить эту проблему и повысить безопасность хранения данных. При этом необходимо инвестировать средства в технологии хранилища данных.

В целом же мировое сообщество участников мирового рынка private banking положительно оценивает перспективы цифровизации. Круглосуточная цифровая доставка информации, четкое соблюдение нормативных требований, контекстуальная релевантность и прозрачность комиссий также способствуют изменениям в цифровом управлении богатством [74]. Исследовательская фирма Gartner полагает, что будущее управления активами объединит традиционное обучение консультантов и процесс финансового планирования с цифровыми инструментами, чтобы удовлетворить все более сложные требования клиентов и делать это более рентабельным способом [71].

Таким образом, внедрение цифровых технологий в широком смысле представляет процесс обоюдной адаптации услуг частного банковского обслуживания и их потребителей. Благодаря автоматизации процессов

эксклюзивность сервиса, неповторимость имиджа самого учреждения нивелируется, стираются различия между поставщиками услуг. Модель бизнеса частного банковского обслуживания изменяется в результате увеличения затрат (на оплату работы персонала и содержание офисов, соблюдение требований регулирования, соблюдение требований по борьбе с отмыванием денег), гармонизации налогообложения, эволюции спроса на новые услуги и пользование каналами доставки и коммуникации, появления клиентуры в странах Азии. Чтобы добиться ускорения или поддержания роста, лидеры отрасли осуществляют цифровую трансформацию, направленную на оптимизацию процессов снижение операционных расходов, при этом повышая уровень кибербезопасности. Многие учреждения в сфере частного банковского обслуживания восприняли инновации, которые способствуют росту эффективности, максимизируют эффект масштаба, используют мощные платформы, внедряют технологии для продвижения по цепочке создания стоимости.

Можно выделить комплекс мер, определяющих дальнейшее развитие цифровых технологий на рынке частного банковского обслуживания:

- 1) определение количественно измеримых целей и критериев их достижения;
- 2) комплексное видение не только процессов, но и сегментации клиентов, содержания цифровых продуктов и услуг, организационной структуры;
- 3) оценка потенциала цифровизации в плане их эффекта для компании и потребителя, сопоставление с усилиями, которые необходимо затратить, расстановка приоритетов в реализации;
- 4) разработка общего плана мероприятий по цифровизации, с выделением необходимых ресурсов и назначением ответственных исполнителей и заинтересованных подразделений;
- 5) определение принципов архитектуры для поддержки реализации указанного плана, с обоснованием выбора решений (например,

приоритетности и степени самостоятельности или приобретения в разработках).

Международные эксперты полагают, что успех любой цифровой трансформации зависит от стратегии цифрового бизнеса, внутренней культуры внедрения инноваций, преодоления стереотипов как в среде управляющих и экспертов, так и среди клиентов. Ключевые области инвестиций в цифровизацию включают технологические блоки (облачные решения, автоматизация экспертных систем, искусственный интеллект и др.), анализ данных, улучшение качества обслуживания клиентов и интеграцию прикладных программ. Из этих сфер знание, понимание потребностей клиента и улучшение сервиса являются приоритетными для многих поставщиков услуг private banking. Поэтому для успешной цифровой трансформации финансовые институты, оказывающие услуги на рынке private banking, должны совершить ряд последовательных шагов, которые более подробно описаны в таблице 10.

Таблица 10 – Составляющие стратегии цифровизации в private banking

1	2	3	4	5
Повышение качества обслуживания клиентов	Мониторинг действий конкурентов	Новые приложения для продуктов	Повышение квалификации советников	Участие клиентов в принятии решений
Ориентация на персонализацию в сочетании с сокращением контактов лицом к лицу	Выход на рынок небольших компаний по управлению активами	Обучение клиентов применению финансовых продуктов	Обучение персонала новым инструментам анализа и пользованию устройствами	Клиенты сами выбирают формы коммуникации
Предоставление клиенту алгоритма решений вместо навязывания решений	Потенциал недооцененных и недообслуживаемых сегментов клиентов	Новое поколение, которое не ориентируется только на советников	Использование аналитических моделей (экспертных систем с искусственным интеллектом)	Создание удобного интерфейса на всех устройствах и на всех платформах (омниканальная интеграция)

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5
Наличие веб-сайта для обучения и предложения услуг Доступ к сервису с любых устройств	Анализ новых провайдеров услуг в части продуктов и каналов доставки	Обучение клиентов пользованию различными каналами	Применение индивидуальных подходов к инвесторам Модели жизненных событий для определения потенциальных потребностей	Инструменты для самостоятельного инвестирования

Источник: составлено автором по данным [30].

Подводя итог вышеизложенному, можно отметить, что понимание потребностей клиента и улучшение обслуживания являются приоритетным для многих поставщиков услуг private banking, проходящих цифровую трансформацию. Все большее количество клиентов private banking испытывает потребность в онлайн-инструментах и мобильном функционале, заботясь о скорости, удобстве и адекватном отношении со стороны поставщиков услуг. Благодаря инвестициям в цифровые инновации, управляющие капиталом могут расширить горизонт для роста, улучшив коммуникацию с клиентами предлагая для них перспективные продукты и услуги.

2.2 Организационные новации на мировом рынке частного банковского обслуживания

Мировой рынок частного банковского обслуживания становится все более конкурентным и консолидированным. Конкуренция на рынке приводит к постоянному обновлению и повышению качества обслуживания клиентов. Наличие большого спектра услуг, особенности их предоставления приводят к необходимости рассмотрения взаимодействия клиента и банка.

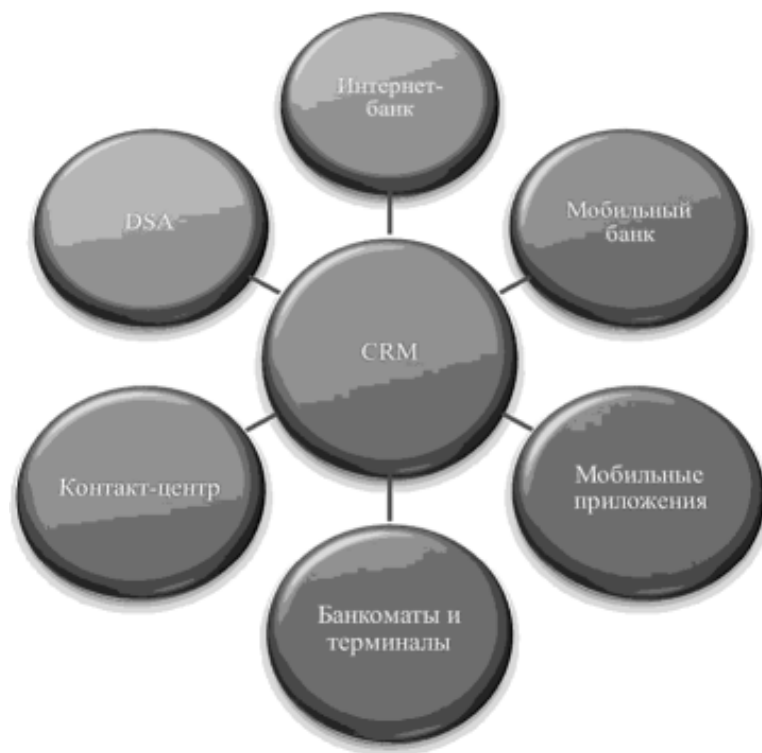
Прямые продажи продуктов и услуг состоятельным клиентам через клиентского менеджера были и остаются основной формой взаимодействия,

но характер этих отношений в последние годы претерпел ряд изменений. Новейшие технологии проникли в некогда самую консервативную часть бизнеса банков, а уровень знаний и умений клиентов уже стал опережать квалификацию персонала, который их обслуживает. Возникли и распространились быстродействующие и надежные средства связи, контроля санкционированного доступа, передачи распоряжений держателей счетов, колоссально расширились возможности доступа к информации аналитического и обучающего плана.

В результате глобального финансового кризиса эксперты констатируют снижение доверия клиентов к финансовым институтам, что требует более тщательного подхода к психологической составляющей отношений между специалистами *private banking* и клиентами. Наука не стоит на месте и уже появились более совершенные способы привлечения и удержания клиентов, прогнозирования их поведения и потребностей. В экономическом плане развилась культура принятия инвестиционных решений до уровня алгоритмов, учитывающих риски и взвешенную доходность. В этих условиях финансовые институты оказались перед дилеммой снижения затрат и удержания высококвалифицированных специалистов, способных предложить новые идеи в обслуживании клиентов на рынке *private banking*.

Можно выделить два основных направления, которые можно считать организационными новациями на мировом рынке частного банковского обслуживания клиентов. Во-первых, это переход от моноканальной интеграции к омниканальной, во-вторых, появление сервиса робот-советник. Используемая в отношениях банка и клиента моноканальная интеграция определяет непосредственное взаимоотношение клиента и банка в учреждении. Такая форма отношений традиционно была присуща в отношениях с состоятельными клиентами. Индивидуальность общения, как уже неоднократно указывалось – основная особенность данного рынка. Она позволяет повысить одновременно лояльность клиентов и доходы банка. Форма взаимоотношений клиента с его персональным менеджером является

конкурентным преимуществом на рынке. Именно личные контакты (и рекомендации) дают толчок развитию бизнеса private banking. Наиболее успешные финансовые институты на рынке частного банковского обслуживания, выстраивая систему взаимодействия с клиентами на основе применения цифровых технологий, приоритет отдают личным отношениям. При этом развитие форм дистанционного обслуживания – это необходимый элемент привлечения новых клиентов, представителей молодого поколения, которые более лояльно относятся к подобным формам взаимодействия с финансовыми институтами. Кроме того, глобализация мировой экономики создает предпосылки для активного внедрения дистанционного обслуживания. Поэтому современным трендом является переход от моноканальной интеграции к другим видам интеграции через постепенное внедрение онлайн каналов во взаимоотношения с клиентами. Разработка и появление в банках централизованной CRM-системы банка и хранилища данных приводит к появлению мультиканальной системе продаж банковских продуктов, предполагающей реализацию в рамках традиционной системы единого пространства клиентов, т.е. создание единой базы данных клиентов для всех информационных систем и клиентских операций, где реализуются соответствующие процедуры обращения к единому хранилищу. Схематично мультиканальная система продаж банковских продуктов показана на рисунке 5.



Источник: составлено автором по данным [45].

Рисунок 5 – Мультиканальная система продаж банковских продуктов

Такая система, как симбиоз моноканальной системы с появившимися дистанционными каналами существенно снижает издержки на приобретение клиентами соответствующих услуг, сокращая время как клиента, так и поставщика, что позволяет привлечь новых клиентов, увеличить доходность и прибыль, повысить конкурентоспособность финансового института. Однако наличие определенных недостатков данной системы взаимоотношений, среди которых многократное дублирование процедур модификации банковских продуктов для каждого из каналов, длительное время реализации и вывода продуктов на рынок, многообразие программного обеспечения, приводит к необходимости модификации такого взаимодействия и переходу в большинстве случаев к использованию так называемой системы перекрестных каналов, при которой банк имеет представление о всей информации о клиенте, но при этом клиент вправе сам выбирать канал обслуживания в банке. Однако и здесь существует ряд ограничений для более полного взаимодействия с клиентом: в первую очередь, это отсутствие единообразного интегрированного фирменного интерфейса, оптимизированного для каждого

конкретного канала, возможность работать в режиме реального времени. Все это приводит к необходимости перехода к многоканальной системе обслуживания клиентов.

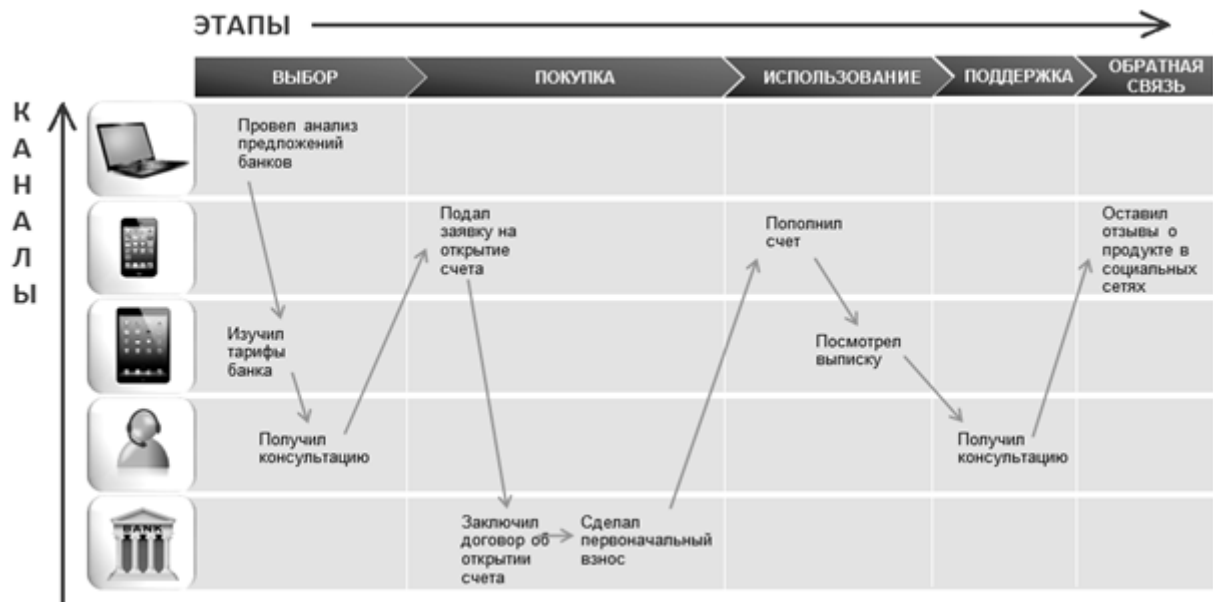
Сущность концепции омниканальности (*omni-channel access*) состоит в объединении нескольких каналов взаимодействия клиента с финансовым институтом в единый, гармоничный комплекс, позволяющий избежать конфликтов и расхождений для потребителя, когда он может свободно переключаться с одного канала на другой, не теряя качество обслуживания. Иначе говоря, клиенты сами выбирают, когда и каким образом взаимодействовать со своим менеджером. К примеру, это может перевод средств из собственного офиса, просмотр отчета о движении средств по счету с помощью телефона, во время поездки на работу в автомобиле, т.е. клиенты могут начать общение с менеджером из своего офиса, а закончить его, зайдя в отделение банка и т.д. Т.е. в концепции омниканальности гармонично совмещается традиционное обслуживание клиента в отделении банка с дистанционным обслуживанием.

Каждый канал, в котором правильно реализована омниканальная интеграция, гарантирует высокое качество услуг и единый стиль общения с клиентом. В широком смысле эта концепция развития каналов включает в себя как традиционные каналы распространения (филиалы и банкоматы), так и современные каналы удаленного обслуживания (контакт-центры, онлайн-банкинг), а также социальные сети.

Например, итальянский банк Intesa Sanpaolo Private Banking объединил традиционные каналы связи с интегрированной многоканальной платформой (омниканальной), предоставляя клиентам простой, безопасный и эффективный доступ к продуктам и услугам банка, в том числе удаленно.

Реальные модели, ориентированные на клиента, могут стать возможными только через интегрированное многоканальное банковское обслуживание, то есть на основе инфраструктуры, которая позволяет банку получать доступ к идентичной и актуальной информации о клиентах во всех

процессах по всем предлагаемым каналам. Преимущества для клиента очевидны: прозрачность, простота, гибкость, скорость. Прозрачность состоит в том, что клиент может просмотреть свои данные в любое время и может, при необходимости, дополнить или исправить их; всю информацию, накопленную онлайн или офлайн, можно обсудить на месте с банковским консультантом. Простота заключается в предоставлении клиентом информации только один раз, после чего она становится доступной для каждой транзакции, а необходимые документы и другие вложения могут быть загружены с домашнего компьютера, идентификационные проверки могут быть сделаны онлайн. Схема омниканального взаимодействия банка и клиента показана на рисунке 6.



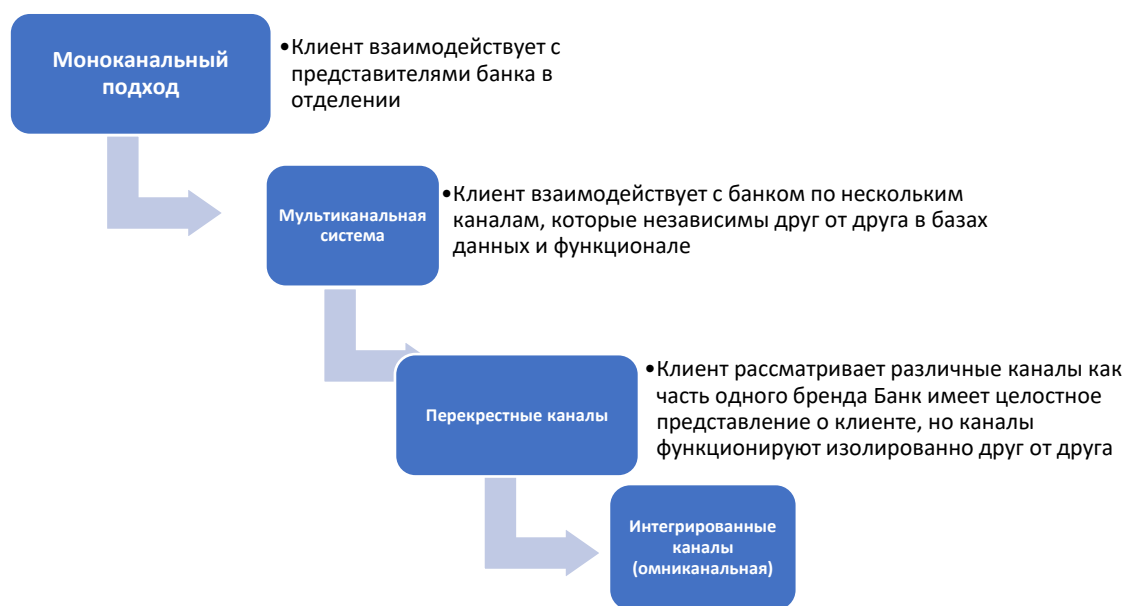
Источник: составлено автором по данным [55].

Рисунок 6 – Схема омниканального взаимодействия банка и клиента

Получая информацию о новых продуктах, клиенты могут использовать данные своего клиентского профиля и на этой основе получить индивидуальное предложение, учитывающее все факторы. Клиент может использовать любые каналы – онлайн и офлайн, круглосуточно, и часы работы офиса для контакта становятся менее важными, вся информация доступна, независимо от используемого канала. В целом это приводит к значительному сокращению нагрузки на мощность системы и уменьшению времени

обработки клиентских поручений. Консультации с заказчиком и ручные процессы внутренней координации сведены к минимуму. Обновления информации о состоянии могут быть запрошены в режиме реального времени или отправлены посредством push-уведомления.

Банк также экономит значительную часть от суммы административных затрат, потому что теперь информация, которая ранее должна была быть подготовлена заранее, доступна одним нажатием кнопки. Благодаря интернет-банкингу клиент может просматривать и принимать коммерческие предложения от своего клиентского менеджера из дома или из любой точки мира. Более подробно эволюция каналов взаимоотношения клиентов и банка отражена на рисунке 7.



Источник: составлено автором.

Рисунок 7 – Эволюция каналов доставки услуг

Технологические инновации изменяют характер взаимодействия клиента и менеджера, в том числе каналы связи, автоматизации в идентификации потребностей, прогнозирование спроса, оценку вариантов решений от выбора инвестиций до оптимизации маршрута полетов. Благодаря автоматизации процессов эксклюзивность сервиса, неповторимость имиджа самого учреждения нивелируется, стираются различия между различными

институтами на мировом рынке частного банковского обслуживания. Но автоматизация является в настоящее время составной частью процесса цифровизации банковского обслуживания, сопровождающегося существенным снижением затрат на содержание внутренней ИТ-службы. Клиенты все чаще реагируют на удобство и дизайн интерфейса фронт-офиса, и это является фактором конкуренции и признания рынка, повышения лояльности клиентов.

Клиентские менеджеры освобождаются от рутинных задач, которые удастся автоматизировать, и становятся более мобильными и интерактивными в работе с клиентами. Цифровизация позволяет также повысить эффективность работы бэк-офиса, благодаря использованию в качестве ведущих каналов для проведения операций private banking мобильной и стационарной телефонии и цифровых технологий. Безусловно, цифровая трансформация является ключом к выживанию в конкурентной борьбе, так как целевая клиентура private banking становится все более молодой и технологичной. Следовательно, предложения со стороны финансового института должны соответствовать их техническому опыту и ожиданиям. Тем не менее основной проблемой цифрового взаимодействия клиента и финансового института становится борьба за кибербезопасность, что значительно увеличивает затраты на обеспечение защиты от кибератак, мошенничества и т.д.

Особое место среди цифровых технологий на мировом рынке частного банковского обслуживания занимает сервис робот-советник (*robo-advisor*). Робот-советник – это цифровая платформа, которая обеспечивает онлайн-управление инвестициями с минимальным вмешательством человека. Основанием платформы является автоматизированный алгоритм, с помощью которого возможно различать предпочтения пользователя по уровню доходности с учетом риска и на этой основе предоставлять инвестиционные решения. Первые роботы-советники появились на рынке в 2008 году.

Модель робота-советника построена на трех основных принципах: 1) быстрое обновление технологий, 2) самообслуживание и 3) применение стратегии пассивных инвестиций. Роботы быстро адаптируют мобильные приложения и использование искусственного интеллекта для общения с клиентами. Высокий уровень автоматизации и самообслуживания позволяет поддерживать низкие издержки. Роботы-советники фокусируются на пассивных инвестиционных стратегиях, а не на дискреционных решениях. В результате снижается роль менеджера как функции, соответственно эту роль может исполнять не живой человек, а машина. Модели обслуживания клиентов роботами-советниками варьируются от автоматизированных инвестиций и консультаций по самообслуживанию до консультаций с клиентским менеджером. Далее на рисунке 8 приведены этапы взаимодействия клиента и робота-консультанта.



Источник: составлено автором.

Рисунок 8 – Последовательность работы робота-консультантов с клиентом

Следует отметить, что в private banking не применяется абсолютно безлюдная технология. Большинство роботов-советников доступны через веб-сайт провайдера и начинают работу с клиентом с обсуждения конкретных целей инвестирования. Если клиент принимает предлагаемую структуру портфеля, то открывает счет и начинает инвестировать, пополняя счет путем совершения банковского перевода, использования мобильного чека, или другими способами, без посещения офиса провайдера. Типы сервиса робот-советник показаны в таблице 11.

Таблица 11— Типы сервиса робот-советник

Робот-советник с полным набором услуг	Робот-советник с частичным сервисом	Робот-советник самообслуживания
Охватывает все аспекты финансовых инвестиций; предлагает инвестиционную стратегию; берет на себя полное управление активами и самостоятельно заботится о перебалансировке при необходимости восстановить первоначальную структуру инвестиций.	Выступает в качестве посредника для клиентов, приобретая согласно инвестиционной стратегии, для корректировки структуры инвестиций (перебалансировки) требует одобрения клиента.	Выступает в роли наставника, только дает инвестору советы по финансовым вложениям. Все процессы управления активами (открытие счетов в ценных бумагах, покупки, продажи, перебалансирование) осуществляет клиент самостоятельно.

Источник: составлено автором.

В мировой практике роботы-советники с полным набором услуг обычно регистрируются как инвестиционные советники в органе регулирования, и обязаны соблюдать все те же законы о безопасности инвестиций, которые применяются ко всем зарегистрированным консультантам. Вторая модель предусматривает вмешательство клиента в управление своими инвестициями. Пользователи платформ самообслуживания должны иметь базовые знания о фондовом рынке.

Несмотря на растущую популярность роботов, многие состоятельные клиенты все же предпочитают пользоваться услугами традиционных инвестиционных консультантов. Это может быть связано со спецификой

клиента: ему не комфортно вести бизнес онлайн, а прямой контакт с человеком очень важен, чтобы обсудить проблемы и правильно идентифицировать свои потребности. Традиционная модель создает ощущение личного контроля над своими инвестициями. Одним из недостатков института роботов-советников является то, что их предложения в значительной степени формализованы, стандартизированы и не настраиваются на индивидуальный профиль клиента. Наконец, клиент может быть принципиально не согласен с предложениями робота-советника по распределению инвестиций. Такие «машинные советники» не обладают той гибкостью инвестиций, которую клиент может получить при работе с традиционным инвестиционным консультантом. С другой стороны, если клиент имеет упрощенное представление о целях и горизонте управления своим богатством, то он, вероятнее всего не будет нуждаться в сложной структуре портфеля.

Положительной чертой использования роботов-советников является то, что они способствуют повышению качества обслуживания клиентов за счет автоматизации и ускорения обработки большого массива информации, что вовсе не исключает индивидуальный подход к клиенту. Как показывают опросы, клиенты *private banking* для получения финансовой консультации используют различные платформы, включая телефонию (47%), электронную почту (43%) и веб-сайт (22%), однако, живое общение клиента с менеджером до сих пор остается самой популярной точкой контакта - 53%.

Когда роботы только входили в практику использования на рынке *private banking*, они были продуктом деятельности технологических стартапов, и солидные игроки рынка с осторожностью подошли к этой новации. Однако по прошествии некоторого времени традиционные инвестиционные фирмы, такие как Vanguard, а также инвестиционные брокеры, такие как Charles Schwab, стали активно прибегать к внедрению роботов-советников в работе с клиентами.

В Великобритании пионером в сфере роботизированного консультирования клиентов выступила финтех-компания Nutmeg, на

обслуживании которой с 2012 года находятся клиенты, располагающие активами в размере свыше 1 млн фунтов стерлингов. Руководитель вышеупомянутой компании Мартин Сид полагает, что информация в режиме онлайн, позволяет осуществлять систематический мониторинг поведения клиента, что упрощает оказание поддержки, своевременного вмешательства в ситуацию, предупреждение паники. Он также заявляет, что будущее инвестиционного управления определяется массивом данных, а не отношениями [91].

В США компания Betterment является пионером в робо-консультинге. Она начала свою деятельность в 2010 году, предложив автоматическую диверсификацию активов клиентов, чтобы снизить затраты и повысить эффективность вложений. На первом этапе это был робот-консультант, функционирование которого было основано на алгоритме, а затем появилась возможность предлагать клиентам персональные рекомендации. Betterment идеально подходит как для новых инвесторов, так и уже для тех, кто длительное время является клиентами компании и у которых растет сумма доходов, а соответственно и налогооблагаемая база. Компания предлагает два типа «планов» для клиентов: цифровой план (минимальный остаток на счета 0 долларов, а комиссия 0,25% в виде ежегодной платы за активы) и премиум-план (минимальный остаток - 100 тысяч долларов США, ежегодная комиссия 0,4%, при этом неограниченный доступ к финансовому консультанту).

Основанная в 2010 году, компания FutureAdvisor является идеальным робот-советником для инвесторов, которые придерживаются подхода «сделай сам» и имеют определенные знания в области инвестиций. Сервис FutureAdvisor подходит тем клиентам, которые уже имеют счета в инвестиционных компаниях, работающих как онлайн-брокеры. В FutureAdvisor предлагают ряд бесплатных услуг, таких как планирование выхода на пенсию и анализ инвестиционного портфеля. Необходим минимальный остаток активов не менее 10 тысяч долларов. Комиссия за

управление составляет 0,5% от вложенных средств в качестве платы. Клиент также может консультироваться с финансовыми консультантами.

Робот-советник компании Wealthfront подходит для начинающих инвесторов или же наоборот для опытных инвесторов, которые хотят практиковаться в использовании цифровых инструментов вместо традиционных финансовых советов, технически грамотных инвесторов, которые могут легко освоить новое инвестиционное приложение и соответствующее программное обеспечение. Wealthfront предлагает бесплатные инструменты финансового планирования. Для открытия счета потребуется минимум 500 долларов, а плата за управление в размере 0,25%. У Wealthfront нет опции консультанта, клиентам оказывается поддержка только по телефону и электронной почте.

Personal Capital привлекает инвесторов бесплатными инструментами по типу «сделай сам», такими как финансовые инструментальные панели, которые предлагают визуализацию собственного капитала, а также калькуляторы сбережений и вложений, инструменты бюджетирования и инвестиционные инструменты высокого уровня, которые отражают распределение активов. Personal Capital сотрудничает с Yodlee, еще одной компанией финтех-компанией. При этом услуги Personal Capital рассчитаны на состоятельных инвесторов с растущим размером активов и усложняющимися жизненными событиями, инвесторов, которые нуждаются в финансовом планировании и клиентов, которые предпочитают взаимодействие не роботами, а живыми консультантами.

Инвестиционный центр Charles Schwab недавно вошел в область консультирования роботами с предложением автоматизированного инвестирования (Schwab Intelligent Portfolios) для начинающих инвесторов с минимальными инвестициями в сумме 5000 долларов, а также робо-консультирование в сочетании с поддержкой со стороны реального, а не виртуального финансового планировщика (Schwab Intelligent Portfolios Premium) для инвесторов со значительным размером собственного капитала.

Роботы-советники отличаются друг от друга набором предоставляемых услуг, тарифами за использование этой услуги, а также алгоритмами, которые лежат в основе их функционирования, включая классификацию активов, выбор биржевого фонда (ETF), оптимизацию портфеля и изменение баланса. Далее в таблице 15 в качестве примера приводятся основные характеристики трех наиболее известных в области финансовых технологий компаний, использующих функции роботов-советников. Речь идет о таких компаниях как Betterment, Wealthfront и Schwab. Ниже приведена таблица 12, в которой приведен критериальный подход этих компаний к различным показателям.

Таблица 12 – Сравнительные характеристики роботов-советников, оперирующих в ведущих компаниях

Параметр	Schwab	Betterment	Wealthfront
Суммарные активы под управлением	\$4 млрд	\$5 млрд	\$3,5 млрд
Комиссия за управление, в процентах	0	0,15-0,35	0,25 (0 для первых \$10 тыс.)
Минимальный остаток	\$5 тыс.	\$0	\$0,5
Модель распределения	Средняя вариация и полномасштабная оптимизация	Модель Блэка-Литтермана и нисходящая минимизация риска	Средняя вариация и модель ценообразования на капитальные активы

Источник: составлено автором по данным [39].

Таким образом, в настоящее время в финансовых институтах рынка private banking существует несколько моделей предоставления услуг клиентам с участием или без участия роботов-советников: полная замена инвестиционных консультантов роботами, использование роботов самими консультантами как инструмента (подсказчика) и комбинация использования в качестве советников роботов для стандартных продуктов и живых людей для сложных и нестандартных продуктов и сопутствующих услуг. В таблице 13 показана эволюция моделей обслуживания на рынке частного банковского обслуживания.

Таблица 13 – Модели обслуживания клиентов на рынке частного банковского обслуживания

Модели	Взаимодействие с клиентами	Оказание услуг	Продуктовый ряд	Целевая клиентура
Классический тип советника	Лицом к лицу и через средства связи	Закрепленный менеджер консультант	Универсальные услуги и продукты	Богатые и сверхбогатые лица
Роботы-советники	Цифровые каналы связи	Дистанционное, без менеджера	Управление инвестициями	Состоятельные лица/ молодое поколение
Гибридная модель	Комбинация прямых контактов и цифровой связи	Стандартные транзакции в онлайн, остальные - через менеджера консультанта	Универсальные услуги и продукты; управление инвестициями	Все состоятельные лица

Источник: составлено автором.

Однако, как показывает практика полная замена роботом-советником реальных финансовых консультантов в большей степени актуальна для сектора розничного инвестирования, а вот для рынка обслуживания состоятельных клиентов, несмотря на все плюсы, в полной мере использована быть не может. Однозначно, можно утверждать, что инвестиционные консультанты могут использовать роботов-советников, которые предоставят им точную информацию и оценки лучших способов вложения денег клиентов, используя алгоритмы для выбора оптимальных инвестиционных портфелей для клиентов. Консультанты в этом случае будут располагать большим временем для встреч с клиентами, в ходе которых они смогут обучать клиентов и помогать им решать различные вопросы, связанные с инвестированием средств и стратегией накопления ресурсов, и таким образом, можно будет успешно сочетать человеческий опыт и искусственный интеллект.

Представляется, что в перспективе будет иметь место гибридная модель обслуживания клиентов, а полная автоматизация сервиса невозможна, да и нецелесообразна. Компании, которые предлагают услуги роботов-советников, не отказываются от человеческого фактора полностью, а продолжают предлагать услуги финансовых консультантов. Примером может послужить уже вышеупомянутая компания Nutmeg по управлению активами около

1,5 млрд фунтов стерлингов. В 2018 году Nutmeg предложила наряду с использованием робо-советников в своей деятельности дополнительную услугу: финансовые консультации от реальных финансовых советников для 5 тысяч из 60 тысяч своих клиентов [141]. Отход компании от моноканальной модели онлайн обслуживания к гибридной модели свидетельствует о продолжении поиска оптимальных путей взаимодействия с клиентами.

В этой связи все больше компаний, в том числе крупные банки, запускают недорогие автоматизированные инвестиционные услуги и возвращаются к доступному для клиентов финансовому планированию после того, как они прекращали оказывать эту услугу в предшествующий период своей деятельности. Так банк Santander в 2016 году возобновил консультации по инвестициям в филиалах. Исходя из вышеизложенного, можно прийти к выводу, что люди пока не склонны доверять робо-консалтингу, а больше воспринимают его как вспомогательный инструмент. Немаловажным фактором является и то, что робо-консультирование – не дешевое удовольствие для private banking, учитывая и другие расходы в значительных суммах, к тому же робо-консультирование должно соответствовать всем регулятивным и нормативным требованиям. Еще одним преимуществом и недостатком одновременно реальных консультантов над виртуальными консультантами, коими являются роботы-советники, это возможность реальных консультантов управлять эмоциями и чувствами инвесторов, влиять на их устойчивость к риску. Это достигается за счет того, что консультанты могут давать разумные советы, удерживая инвесторов от высокорисковых инвестиций, когда те, поддавшись ажиотажу, могли бы избрать слишком агрессивный вариант инвестирования своих средств, или наоборот начать панически избавляться от вложений и уйти с рынка. Вместе с тем, наиболее вероятно, что состоятельные люди с более высокими финансовыми потребностями пожелают общаться с реальными финансовыми экспертами.

Гибридная консультативная модель – это смешанный подход к управлению отношениями, объединяющий основные услуги традиционного

управления отношениями с роботизированным консультированием. Ценность этого подхода заключается в том, что клиенты получают опыт, суждения и эмоциональную поддержку клиентского менеджера. Кроме того, распределение активов и оптимизация портфеля на основе алгоритмов специально предназначены для удовлетворения потребностей клиента в доходах.

В центре внимания финансовых консультантов будет переход от консультационных услуг к другим функциям, таким как координация инвестиций и обслуживание клиентов. Эта та сфера, в которой машины с искусственным интеллектом могут предлагать более эффективные финансовые решения, чем люди. Производительность работы консультантов может быть увеличена за счет обмена мгновенными сообщениями, электронной почты, расширенного веб-портала, социальных сетей, веб-конференций, видеозвонков, что позволяет сократить количество встреч, но одновременно предлагая больше сервиса в любое время и в любом месте и лучшие варианты для самообслуживания клиентов. То есть цифровизация банковских услуг повышает качество работы в цепочке создания стоимости с помощью управления цифровыми документами во всей организации, отслеживания взаимодействия с клиентами, надежных систем управления портфелями и консультирования, оповещения и пр.

Аналитика данных, произведенная роботом-советником, позволяет повысить ценность бизнеса в связи с постоянно растущим объемом информации, генерируемым в сфере private banking независимо от источника или формата.

В целом можно констатировать, что разрыв между ожиданиями клиентов и традиционным предложением, могут быть компенсированы появлением новых участников на мировом рынке private banking, которые активно внедряют в свою деятельность новые технологии, которые к тому же позволяют снизить барьеры входа на рынок новых финансовых институтов. Новые участники предлагают более дешевые услуги, ориентированные на

клиентов, но обеспечивающие доходы инвесторам не ниже, чем традиционные поставщики. Вместе с тем, клиентские менеджеры постоянно сталкиваются с проблемами накопления и обработки больших массивов информации, ускорения доступа к информации, обмена ею с клиентом. Управляющим активами нужна глобальная круглосуточно работающая инфраструктура, построенная на гибкой модульной архитектуре с функциональностью, не требующей дополнительных перенастроек, а работающей по принципу «включил и работай». Это не только автоматизированная обработка запросов от клиентов, но и идентификация, даже предвидение спроса и предпочтений потребителей, с комплексным набором персонализированных данных, аналитики в реальном времени. В результате появляется возможность у участников рынка private banking применить проактивный подход в обслуживании клиентов, предлагая более эффективные решения. Это, в свою очередь, позволяет финансовым институтам оптимизировать решение рабочих задач и примерно на 60% автоматизировать рабочие задачи [73]. Например, Credit Suisse использует алгоритмы для того, чтобы в цифровой форме предлагать клиентам рекомендуемые действия на основе их профилей риска. Когда клиент входит в свою панель управления для инвесторов, ему поступает предложение совершить действие, основанное на недавнем событии по формированию рынка, которое будет соответствовать его профилю риска.

Зарубежные исследователи К. Вора и Т. Генри выделяют три вида гибридных консультативных моделей, в основу которых положены различные данные о клиентах, например, демографические, а также типы портфелей, конкретные требования к доходности и риску [103].

В рамках цифровой консультативной модели клиентам предлагаются упрощенные финансовые услуги, т.е. цифровое самообслуживания. Это делает процесс инвестирования более экономичным для определенной категории клиентов private banking, поскольку уровень комиссионных, а также минимальные требования к величине активов для инвестирования довольно низки. В этой модели консультант участвует только на начальном этапе

руководства и настройки портфеля, а дальше цифровая платформа или робот-советник берут на себя управление процессом. Цифровое консультирование обычно касается пассивных инвестиционных инструментов, таких как ETF или индексные фонды. Основное преимущество цифровой консультативной модели заключается в том, что клиенты имеют возможность переходить к другой более индивидуализированной модели (*High Touch*), предполагающей более активное участие консультантов по мере роста активов клиентов и усложнения потребностей в управлении этими активами.

Другая модель – масштабируемая консультативная модель позволяет роботу-советнику и инвестиционному консультанту эффективно обслуживать состоятельных клиентов. В этой модели использование роботов-советников происходит исключительно для понимания и обеспечения прозрачности, в то время как окончательные инвестиционные решения активно принимаются реальными консультантами, а не искусственным интеллектом. В масштабируемой модели консультирования инвестиционный консультант создает финансовый план, настраивает робота-советника, помогает в принятии инвестиционных решений и управляет сложными финансовыми инструментами. Это обеспечивает клиенту баланс между цифровой технологией и человеческим участием в процессе принятия важных инвестиционных решений. Как правило, масштабируемую консультативную модель предпочитают технически грамотные инвесторы, которые ценят, с одной стороны, навыки реальных консультантов, а, с другой, прозрачность и возможности мониторинга, предоставляемые роботами-советниками и платформами управления активами.

Консультационная модель с высокой степенью участия самого клиента – модель «индивидуального подхода» создана специально для очень состоятельных клиентов со сложными финансовыми потребностями и большими активами под управлением с учетом клиентского опыта в данной области. В этой модели инвестиционные консультанты обычно получают полный контроль над клиентским инвестиционным счетом на платформе, а

клиенты получают доступ к клиентскому приложению, где они могут в любое время отслеживать свой портфель. Консультанты используют платформу для оптимизации и автоматизации операций, чтобы высвободить больше времени исключительно для обслуживания клиентов и встречам с ними. В этой модели аналитические данные финансового института и данные, предоставляемые роботами-советниками, используются для проведения бесед с клиентами, которым не хватает времени, а также для проработки подробных отчетов по портфелю. Менеджеры по управлению персоналом в модели «индивидуального подхода» предлагают полномасштабные консультационные услуги, такие как планирование преемственности бизнеса и активов, планирование операций с недвижимостью, выхода на пенсию, консультации по аннуитетам, альтернативные инвестиции и многое другое.

Роботы-советники пока не могут конкурировать с людьми-советниками в разработке комплексных финансовых планов для состоятельных клиентов с крупными инвестициями. Инвестиционный консультант способен проанализировать все финансовое состояние клиента, включая вопросы недвижимости, налогов, трастов и страхования жизни.

Также если инвестор активно выбирает акции другого финансового института, отличного от того, в котором у него инвестиционный счет, чтобы превзойти показатели рыночной доходности, робот-советник не сможет ему помочь, потому что большинство автоматизированных инструментов недостаточно гибки для инвесторов, которые хотят выбрать свои собственные схемы вложения активов.

Рассматривая использование роботов-советников в отношениях с клиентом, стоит отметить ряд положительных и отрицательных моментов как для клиентов, так и для самого поставщика услуг. К положительным можно отнести:

- низкие взимаемые комиссии и небольшой средний размер портфелей. Например, если традиционные инвестиционные консультанты обычно берут за свои услуги от 1% до 3% от стоимости управляемого портфеля, то

роботы-советники – менее 1% (в среднем 0,25%). Учитывая, что робо-консультативные услуги возникли в ответ на высокие комиссионные сборы, не всегда оправданные, взимаемые институтами private banking, более низкие комиссии роботов-советников привели к снижению общей доходности всего сектора. Позитивный эффект – роботы-советники могут рассчитывать на рост числа клиентов, пользующихся их услугами, что, разумеется, увеличивает конкурентоспособность использующих данный сервис поставщиков услуг на рынке private banking;

- роботы-советники повышают качество обслуживания клиентов за счет автоматизации обработки информации и при этом не исключают индивидуального подхода к клиенту;

- отсутствие потребности в офисах для обслуживания клиентов;

- высвобождение времени реальных консультантов, что повышает в целом эффективность их деятельности и позволяет удачно сочетать опыт консультирования с потенциалом искусственного интеллекта.

Отрицательными являются следующие моменты:

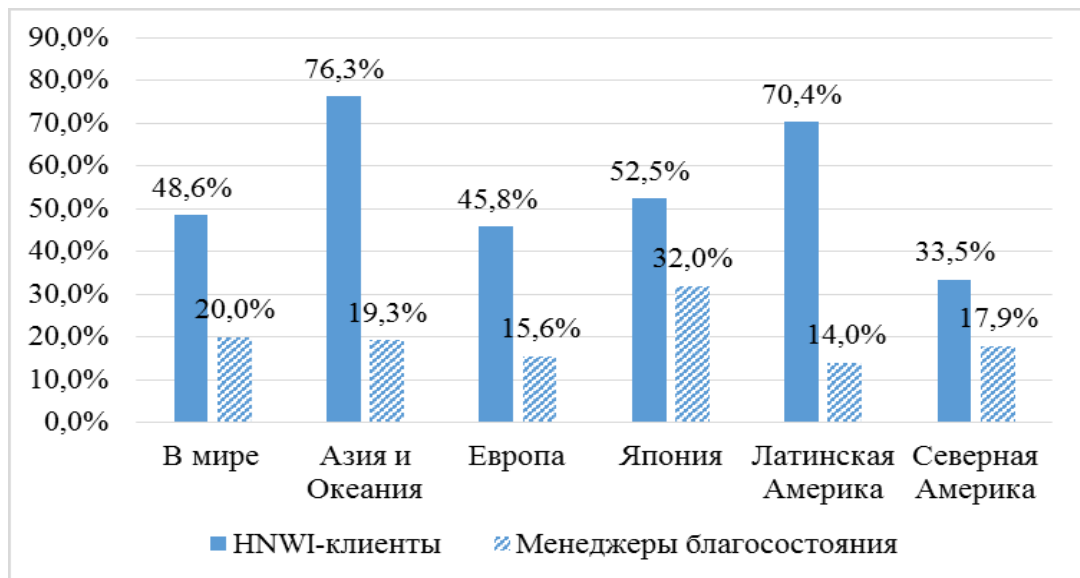
- привлечение клиентов на роботизированный сервис остается дорогостоящим. Например, в Великобритании: реальному консультанту чтобы привлечь новых клиентов на обслуживание заинтересовать их инвестиционными перспективами требуется менее 100 фунтов стерлингов, а роботам-советникам на эти цели потребуется – от 200 до 500 фунтов стерлингов [63];

- роботы-советники не обладают той гибкостью инвестиционных решений, которую клиент может получить при работе с традиционным инвестиционным консультантом;

- большинство роботов-советников не управляют таким достаточным количеством активов, чтобы обеспечить безубыточность. Эксперты британского банка HSBC рассчитали, что при работе на основе вознаграждения в размере 0,25% роботу-советнику, работающему, например, в странах Северной Америки, необходимо набрать общий портфель активов

под управлением от 11,3 до 21,5 млрд долл. активов, чтобы выйти на безубыточность, и такого объема могут добиться только самые крупные игроки на рынке как компании Betterment (размер активов под управлением – 14,1 млрд долларов) и Wealthfront (11,5 млрд долларов). Это означает, что большинство популярных роботов-советников в этом регионе будут оставаться нерентабельными: даже следующие за этими лидерами учреждения управляют активами менее, чем 2 миллиарда долларов. Между тем, в Европе, где комиссия за управление немного выше – 0,45%, точка безубыточности снижается до 3,5 млрд долларов [73].

Тем не менее, повышение интеллекта машин – вопрос времени. Новое поколение богатых людей больше начинают доверять технологиям, чем человеческому фактору и поэтому количество состоятельных клиентов услуги робот-советник в мировой практике растет. Опросы хайнетов показывают их сильную заинтересованность в автоматизированных услугах консультирования. Во всем мире 48,36% опрошенных сообщили о намерении использовать этот сервис, в то время как в странах Азии – 76,3%, Латинской Америки – 70,4%, при самом низком показателе в Северной Америке – всего 33,5% богатых клиентов. Приведенный ниже рисунок 9 показывает, что клиентские менеджеры недооценивают интерес инвесторов к роботизированному консалтингу.



Источник: составлено автором по данным [132].

Рисунок 9 – Приверженность к использованию сервиса автоматизированного консультирования клиентуры private banking

Несмотря на все плюсы роботов их применение требует очень осторожного подхода. Это признается органами надзора и регулирования. Например, в мае 2018 года британский регулятор FCA представил отчет об анализе работы 7 компаний, предлагающих автоматизированное дискретное инвестиционное управление в режиме онлайн (offering automated online discretionary investment management), это почти половина всех работающих фирм в данном сегменте, и 3-х фирм, предоставляющих консультации по розничным инвестициям исключительно по автоматизированным каналам. Было выявлено, что консультации предоставлялись на разовой основе (ситуация, при которой клиент впервые вступает в контакт с поставщиком услуг). Кроме того, эти институты не информировали клиентов о возможных рисках при таком способе получения консультаций, рисках, тарифы за обслуживания не были прозрачными, а сами компании не смогли понять истинных инвестиционных намерений клиентов [60]. То есть работа с клиентами велась по шаблонам.

Главным аргументом против замены людей машинами именно в private banking является, на наш взгляд, не столько более высокая квалификация экспертов, сколько потребность для абсолютного большинства состоятельных

клиентов в живом общении, межличностном контакте с живыми людьми. Иначе говоря, роботы-советники могут предлагаться состоятельным клиентам как опция, а не как обязательный сервис.

Следует отметить, что в различных регионах мира приверженность клиентов к этому виду консультирования существенно различается. Так по мнению аналитиков IDC, общие активы под управлением в рамках робо-консультационных услуг в Азиатско-Тихоокеанском регионе, как ожидается, достигнут к 2021 году 500 миллиардов долларов. В США робо-консалтинг также весьма успешен. Как полагают эксперты во всем мире активы под управлением посредством роботов-советников составят приблизительно 1 трлн долларов в 2021 году; а к 2022 году эта сумма возрастет до 4,6 трлн долларов США.

Одной из причин, как уже отмечалось выше, является, что на рынок private banking приходит новое поколение хайнетов, которые больше доверяет технологиям, чем человеческому фактору (human advisors) и поэтому переходят на обслуживание в институты, практикующие свою деятельность с использованием машинной функции финансового советника.

Как результат, растет конкуренция между провайдерами услуг private banking за лидерство в использовании возможностей, связанных с цифровой трансформацией банковской сферы. Способность к цифровым инновациям быстро и эффективно превращается в основной актив. Перспективным выглядит сотрудничество финансовых институтов с финтех компаниями в процессе использования потенциала цифровых технологий.

2.3 Особенности ценообразования на мировом рынке частного банковского обслуживания в условиях внедрения технологических новаций

Рынок характеризуется соотношением спроса и предложения на услуги, что и определяет цену на данную услугу. Своеобразие услуги накладывает отпечаток на формирование стоимости данной услуги как основы для формирования денежной ее формы в виде цены. В качестве цены услуг в данном случае выступают тарифы банковского обслуживания. Именно величина тарифов и позволяет банкам привлекая клиентов, окупать свои затраты. Как известно, одним из ведущих факторов, влияющих на цены товаров выступает наличие на рынке конкуренции. В свою очередь, дальнейшее развитие рынка услуг private banking имеет своим следствием усиление конкуренции финансовых институтов и финтех-компаний, что, несомненно выгодно для потенциальных клиентов этого сектора мирового финансового рынка, поскольку они имеют возможность получать больше разнообразных услуг. Другая сторона растущей конкуренции- снижение цен на услугу, а, следовательно, и сокращение прибылей поставщиков услуги.

Традиционными путями решения данной проблемы является повышение доходов, что сложно в нынешних условиях, поэтому более реалистичным путем решения этой проблемы является снижение затрат. Как уже отмечалось в предыдущем параграфе основной статьей расходов институтов, оперирующих на рынке private banking, является заработная плата персонала. Кроме этого, финансовые институты вынуждены часть своего дохода направлять на оплату услуг других финансовых институтов, например, бирж, кастодиальных банков и др. участников мирового финансового рынка. Особой статьей расходов выступают затраты на ИТ-инфраструктуру, обеспечивающую возможность применения цифровых технологий при взаимодействии с клиентами. Отдача от использования новых технологий наступает не сразу, а через какой-то определенный период, а до

этого финансовые институты вынуждены нести эти расходы для повышения своей конкурентоспособности. Отсюда следует, что не любое направление снижения затрат будет приемлемым: например, сокращение заработной платы высококлассных специалистов может привести к ухудшению качества сервиса, и в конечном счете - к потере доходных клиентов. Выход заключается в новом подходе к ценообразованию на услуги. Имеется ввиду и обоснование более высоких цен, и способ взимания цен на услуги, а также приемлемость уровня цен для клиентов, исходя из их представлений о ценности оказываемой им услуги.

Методы определения тарифов могут быть разными и зависеть от ряда обстоятельств. Исходя из этого банки используют три основных метода ценообразования, в зависимости от того, какие факторы в большей степени при установлении цены принимаются во внимание [7]:

1) затратный метод (при ориентации на собственные издержки), который предполагает расчет цены продажи банковского продукта путем прибавления к издержкам на его генерацию (процентным, предельным, переменным или полным) некой определенной величины - маржи. Наиболее часто расчеты проводятся на основе процентных издержек, что связано со сложностью определения для банка предельных, переменных и полных издержек. В качестве базиса для расчета процентных издержек банком может приниматься либо вся ресурсная база, либо ее часть (целевые ресурсы или ресурсы соответствующей срочности). Важным моментом при этом является необходимость учета обязательных резервов, депонируемых коммерческими банками в центральном банке;

2) рыночный метод (при ориентации на конъюнктуру рынка), состоящий в том, что цена устанавливается, исходя из цен на аналогичные продукты конкурентов или исходя из субъективной оценки клиентами банка ценности его продуктов, определяемой на основе специальных анкет;

3) параметрический метод (при первостепенном учете нормативов затрат на технико-экономический параметр продукции). Параметрические

методы предполагают установление цен исходя из стоимости базового продукта и дополнительной надбавки за улучшенные характеристики (параметры) конкретного продукта.

На практике банки используют всю совокупность методов ценообразования. С усилением конкуренции приоритет в ценообразовании смещается с первой группы методов на вторую. Для учреждений на рынке private banking наиболее используемыми выступают модель тарифов на основе событий и модель тарифов на основе активов. В идеале банки должны иметь дело с определением оптимальной структуры своих моделей ценообразования на раннем этапе, принимая во внимание налоговое бремя своих иностранных клиентов, чтобы минимизировать влияние, которое будет иметь НДС. С точки зрения клиентов, эти инициативы в контексте тенденции к повышению прозрачности и справедливости являются положительными. Банки, с другой стороны, сталкиваются с дополнительными проблемами, которые, тем не менее, идут рука об руку с возможностями. Четко сочетая услуги и цены на дифференцированные инвестиционные консультативные продукты и сообщая об особых условиях в понятной форме, банки могут завоевать доверие своих клиентов и, в конечном итоге, получить конкурентное преимущество на все более прозрачном рынке. Предварительным условием для достижения этого является проактивный подход к предстоящим изменениям, иначе банки рискуют оказаться на неверном пути и понести значительные убытки.

Поскольку основной услугой на рынке обслуживания состоятельных клиентов выступает управление активами клиента, как показывает практика, большинство финансовых институтов взимают плату за данную услугу в зависимости от размера данных активов (англ. Assets under management – AUM). Это делается в целях для согласования интересов финансового института и его клиентов. Чем больше клиенты наращивают активы, находящиеся под управлением, тем выше доходы институтов private banking от управления активами. Размер оплаты может варьироваться от 0,1% до 4%.

Финансовые учреждения крайне заинтересованы быть «единственным поставщиком», и в этом состоит коллизия. Клиенты private banking значительно различаются по номенклатуре услуг и продуктов, естественно их стремление не ограничиваться на одном поставщике, чтобы диверсифицировать свой риск как инвестора. Клиенты в разной степени образованы в плане финансовой грамотности и опыта совершения операций, различаются по степени свободы в принятии решений и желанию делегировать полномочия своему консультанту. Поэтому одинаковый размер активов может сопровождаться различными потребностями в услугах. Исходя из этого, в дополнение к комиссии AUM взимается комиссия за каждую транзакцию, то есть всякий раз, когда инвестиционный советник совершает транзакцию от имени клиента. Эта комиссия может варьироваться от 0,01% до 0,5% от суммы инвестиций. Как показал проведенный опрос компании Делойт, две трети опрошенных финансовых институтов применяют сложную систему комиссий за каждую транзакцию, за управление и за хранение, а только треть – одну общую комиссию, рассчитанную на основе размера управляемых активов. Иногда это может быть комбинированная величина: комиссия за результаты и за консультирование [104].

Поскольку финансовые институты private banking часто компании продают клиентам не только собственные продукты, но и продукты сторонних страховых компаний, банковские продукты аффилированного банка и др. В этом случае компания разрабатывает детальную схему тарифов, включая механизм вознаграждения финансовых советников (консультантов). Отношения с брокерами предполагают уплату вознаграждения банку на основе транзакций. Консультативные отношения имеют вознаграждение на основе оплаты услуг. Клиенты оплачивают установленную комиссию или сбор как процент от активов на счете привлечения в соответствии с соглашением об инвестиционной программе.

Как показывает мировая практика клиенты private banking могут приобретать корпоративные продукты, путем совершения транзакций, либо за

счет средств, размещенных на счетах (так называемые платные программы). В некоторых случаях возможно сочетание этих двух вариантов. Сложно сравнивать транзакционные и «платные» варианты приобретения продукта исключительно на основе цены. Клиент может заплатить больше или меньше по платной программе, чем заплатил бы за продукты и услуги отдельно на основе транзакций. Затраты на любой тип счета зависят от ряда факторов, в том числе: предпочтения по продукту и услуге, размера и стоимости счета, комбинации приобретенных продуктов, частоты сделок.

Исследование, проведенное компанией IN Research, показало, что только 2% институтов, занимающихся инвестиционным консультированием, используют «ценообразование на основе стоимости», а 46% не взимают дополнительную плату за определенные услуги [126].

Также нередко в практике применяется плата (комиссия) управляющего благосостоянием за выдающиеся результаты (*performance fee, success fee*). В этом случае поставщик получает долю прибыли от операций своих клиентов. Обычно она составляет от 10% до 30% прибыли.

Правило, используемое банком для расчета эффективности портфеля, представляет собой метод, который учитывает размер введенных и выведенных средств на счете клиента, а также прирост капитала и доходов. Базовый период делится на месячные подпериоды. Результативность должна рассчитываться ежемесячно, за вычетом всех комиссий и сборов, показатели сравниваются с начальной стоимостью управляемых активов.

Например, в BNP Paribas премия за результативность применяется для доверительного управления. В конце календарного года, если зафиксирован положительный рост активов, находящихся в управлении по усмотрению инвестиционного управляющего, (капитал + доход) (так называемые «результаты управления»), то клиент будет обязан ежегодно выплачивать банку премию за результаты инвестиционной деятельности за предыдущий период. Премия должна быть выплачена первого января следующего года. Она рассчитывается в базовой валюте и соответствует положительным

показателям активов. Изменение финансовой стоимости портфеля будет скорректировано с учетом любых внешних потоков, взносов или изъятий средств в течение года. В случае отрицательного или нулевого результата по сравнению с ситуацией в начале периода, премия за результаты не взимается в случае, если все активы сняты со счета дискреционного управления, и если счет закрыт или мандат прекращается в течение года, то причитается премия за результат, исходя из доходности активов на эту дату. В год подписания мандата базовый период для расчета премии за результат начинается с даты подписания мандата и заканчивается в конце календарного года.

Для мандатов, подписанных после 30 сентября текущего года, надбавка за результативность не рассчитывается за текущий календарный год. Однако в течение того же периода применяются условия ценообразования для «стандартного» мандата доверительного управления в рамках private banking, прежде всего, в отношении условий, применимых к покупке и продаже финансовых инструментов.

Снижение доходности банков в силу дополнительных затрат по обслуживанию и привлечению клиентов предполагает внедрение нового подхода к формированию комиссий, так называемый комбинированный подход, предполагающий дифференциацию клиентов, в соответствии с чем происходит дифференциация тарифов. В настоящее время такой подход применяется в менее половины случаев – 44% респондентов отметили одинаковый подход в тарифах ко всем клиентам.

Еще одним фактором, приводящим к дополнительным затратам институтов private banking, является необходимость соблюдения требований регулятора, в частности по формированию соответствующих резервов, а также осуществлению технологических функций, связанных как с обеспечением инфраструктуры цифровизации, а также и обеспечением кибербезопасности клиентов.

В настоящее время существуют следующие перспективные направления решения проблемы: предложение продуктов, услуг с наиболее высокой

маржей, и дифференциация тарифов в зависимости от объемов операций и сложности профиля клиента. В большинстве случаев клиентский менеджер имеет право дифференцировать тарифы для клиента в пределах своих полномочий. Представляется, что лидерство будет обеспечено тем финансовым институтам, которые дифференцируют величину комиссий, исходя из ценности услуги или продукта для клиента.

Private banking строится на уникальности каждого клиента, и этот постулат должен найти отражение в ценах. Идея заключается в том, что каждый клиент будет выбирать ту или иную шкалу тарифов и получать, таким образом свободу выбора. Нелогично считать, что владельцы крупных состояний не готовы платить меньше или больше в зависимости от характера сервиса.

Для расчета величины комиссии, которая связана с индивидуальным для клиента предложением, необходимо учитывать такие критерии как возраст клиента, его образование, состав семьи, фазу жизненного цикла, размер его активов. При этом даже внутри однородного сегмента клиентуры (возрастной группы или размера состояния) могут быть существенные различия по типу поведения. В частности, клиенты могут выбирать разные способы взаимодействия со своим консультантом: тип канала связи, частота контактов, степень самостоятельности менеджера в решениях об управлении благосостоянием. Время, затрачиваемое клиентом на встречу с инвестиционным консультантом, может рассматриваться как непрямые расходы на получение сервиса. Это особенно важно, если клиент находится в другой юрисдикции. Посещение клиента представителем учреждения тоже не будет оптимальным решением, поскольку приводит к удорожанию сервиса и отнимает время клиента. Владельцы крупных состояний способны к самостоятельному выбору модели взаимоотношений с поставщиком. Наличие альтернатив будет стимулировать интерес к сотрудничеству. Поэтому важно предлагать варианты решений с разными тарифами на основе адекватной оценки потребностей клиента и типа его поведения в распоряжении

богатством. Клиент должен получить представление о полезности (ценности) сервиса, связать его с величиной тарифа. Адресное предложение является продуктом анализа целевой клиентуры на основе различных маркетинговых технологий (опросов, автоматизации обработки данных об операциях клиентов). Растущее разнообразие структур вознаграждения является благом для ранее недостаточно обслуживаемых клиентов.

Чтобы предотвратить уход клиентов, банки должны разработать подходящую стратегию для обоснования своих тарифов и должным образом обучить своих клиентских менеджеров. В лидерах останутся те учреждения, которые установят четкую связь между ценностью, приносимой клиентам, и ценой услуг, тогда сторонам будет понятно соотношение «цены и качества».

Несмотря на то, что отсутствует единственно правильная модель ценообразования для финансового сектора в целом, возможно найти верную модель для конкретного советника, руководствуясь определенными принципами. Ценовые параметры имеют разные ментальные ассоциации, что означает, что они хорошо работают для одних услуг, но не для других. Например, процент от размера активов – это психологически безупречный способ начисления платы за управление инвестициями, но неудачный способ взимания платы за предварительную работу по планированию. Плата за управление активами клиентов, в первую очередь, соотносится с ожидаемой доходностью инвестиций. Демотивация также заключается в том, что клиенты будут платить больше в зависимости от суммы активов, которые они размещают, а не от объема текущего планирования, которое им требуется. Клиенты, по сути, будут «наказаны» за размещение активов под управление. Тогда у клиентов возникает стимул перевести активы к более дешевому инвестиционному советнику, в то же время получая все преимущества постоянного консультирования по планированию.

Одним из решений является комбинированное вознаграждение: клиенту предлагается платить комиссию в виде процента от величины активов, также взимается фиксированный сбор за планирование инвестиций и фиксированная

комиссия на ежеквартальной основе за предоставление советов. Тогда предложение тарифного плана показывает, чем отличается стоимость услуг от дешевых поставщиков, а также клиентам, которые не желают получать конкретную услугу, могут от нее отказаться. Таким образом, клиент избегает переплаты комиссионных, а консультант не несет затраты на предоставление невостребованной услуги.

Демонстративный отказ поставщика от взимания определенных комиссий и сборов укрепляет отношения с клиентами. Можно ожидать, что такой отказ будет оказывать минимальный эффект на прибыльность, но мощный эффект на лояльность клиентов с крупными активами. Помимо всего прочего, это стимулирует их поддерживать высокий остаток средств на счетах. Помимо инструмента удержания клиентов, фиксированные сборы также играют важную роль в привлечении клиентов. Одним из безусловных преимуществ универсальной платы, исчисленной как процент от активов, была ее простота. Однако эта простота не отражает разнообразный характер потребностей клиента и его платежеспособность. В связи с дифференциацией тарифов повышается сложность предложения, с которой не всякий клиент может (или пожелает) справиться. Аналогичная дилемма возникает и для советника, который должен предложить клиенту выбор тарифного плана, объяснить преимущества и недостатки каждого варианта, не забывая при этом о прибыльности бизнеса и доходах компании-поставщика. Однако недостаток такого механизма ценообразования заключается в ложном выборе: при умелом отношении поставщик может составлять предложение так, чтобы подтолкнуть клиента к лучшему выбору. С другой стороны, если клиент выберет самый дешевый вариант сервиса, то важно оставить ему опцию перехода на более сложный и дорогостоящий пакет услуг. Как правило, структура вознаграждения, основанного на результате, целевого уровня доходности портфеля согласовывается каждый год заранее и указывается в декларации инвестиционной политики для клиента. Клиенты сервиса «управление портфелем» получают либо услуги со скидкой, либо бесплатные

услуги финансового планирования в зависимости от уровня активов в управлении. Комплексное обслуживание предлагается для клиентов с активами свыше 2 млн долларов. На практике также может использоваться модель ценообразования с двумя тарифными планами. Сложность дифференциации тарифов состоит также в том, что полезность (выгоды минус издержки) проявляется по мере пользования пакетом услуг. Во-первых, клиент может на практике пользоваться услугами меньшими или большими, чем предусмотрено пакетом, недополучая либо недоиспользуя потенциал сервиса. Во-вторых, со временем у клиента появляется непредвиденная потребность в ряде услуг, что приводит к переплате за дополнительный сервис. Поэтому необходимо предусмотреть консультацию для клиента по выбору тарифа.

Анализ тарифов конкурентов позволяет рассчитать сравнительную выгоду для лояльного клиента. Тогда допустимо делать переход с одного тарифного плана на другой в рамках данного поставщика без потерь. Выбор тарифов также может быть сделан клиентом по совету других клиентов, который он получает в ходе прямого общения (со знакомыми) или через социальные сети (по большей части анонимно).

Подводя итог, можно отметить, что основными тенденциями в ценообразовании на услуги private banking являются:

- изменения в структуре комиссий под воздействием требований регулятора, интересов клиентов, конкурентного давления и появления роботов-консультантов. Как показывает практика мирового рынка услуг private banking компании перешли от простых комиссий в процентах от суммы активов к комбинации с другими механизмами оплаты;

- в структуре цены за услуги все большую долю занимают затраты, связанные с реализованными проектами, т.е. превалирует проектный подход;

- введение в практику обслуживания состоятельных клиентов цифровых инструментов цифровых, что в перспективе может удешевить обслуживание.

2.4 Направления развития мирового рынка частного банковского обслуживания: противоречивое воздействие пандемии

Как уже было отмечено выше рынок частного банковского обслуживания находится в постоянном движении: совершенствуются формы обслуживания, расширяется номенклатура предоставляемых услуг, на рынок приходят новые участники, что ведет к усилению конкуренции.

Происходящая интенсивная цифровизация банковских услуг в целом, и *private banking*, в частности, дает импульс качественного развития мирового рынка этих услуг за счет больших возможностей управления рисками, возникающих как у самих финансовых институтов, оказывающих услуги, так и у клиентов, резкого ускорения проведения операций.

К услугам, которые оказываются в рамках *private banking*, относятся услуги по управлению активами, вложения в ценные бумаги, депозиты, другие доходные активы. Однако депозиты становятся наименее предпочтительным видом вложений, поскольку ставки по ним, становятся все ниже и ниже, например, в Швейцарии – 0,1%, в Германии – 0,25%. Клиенты *private banking* пытаются найти альтернативу этому виду вложений, что неминуемо приводит их к необходимости формирования новых инвестиционных стратегий, поиску новых объектов инвестиций. Представляется, что особый интерес последние годы представляют так называемые альтернативные инвестиции, структурированные продукты, устойчивое инвестирование, о котором было отмечено ранее.

Стоит отметить, что некоторые менеджеры *private banking*, особенно в странах с развивающейся экономикой, ошибочно делают акцент на нестандартных продуктах и услугах, полагая, что классические продукты уже не способна дать требуемой эффективности и отдачи [20]. Однако, это не совсем так, поскольку, например, депозитные услуги для России до недавнего времени являлись неотъемлемой и очень важной составляющей конкурентоспособности любого банковского учреждения. Но, если Россию

трудно отнести к числу стран, в которых рынок услуг private banking высоко развит, то еще одним примером приверженности к классике в private banking, является Швейцария, в которой услуги очень традиционны, а вложения имеют характер «ответственных инвестиций» [53].

Особенностью современного рынка частного банковского обслуживания выступает и тот факт, что состоятельные клиенты, очень часто предпочитают самостоятельно принимать инвестиционные решения, что отражается на взаимоотношениях клиента и клиентского менеджера.

Изменения, происходящие в перечне услуг для состоятельных клиентов, связаны не только с развитием собственно рынка, но и появлением новых цифровых финансовых институтов, таких как необанки, которые являются полностью виртуальными. Модернизировалась деятельность семейных офисов, которые благодаря появлению цифровых платформа, имеют детализированную информацию о предпочтениях клиентов и соответственно могут предлагать наиболее оптимальные варианты размещения капитала, либо решения вопросов, связанных с управлением богатством в целом – налогообложением, передачей наследства и т.д.

Рынок частного банковского обслуживания при всех новациях, которые на нем происходят, был и остается наиболее консервативной частью мирового финансового рынка. Однако пандемия коронавируса привела к резкому ускорению процесса перехода к новым цифровым технологиям на рынке частного банковского обслуживания. В самом начале периода распространения эпидемии коронавирус воспринимался многими участниками рынка как кратковременный шок и сугубо локальное явление (материковый Китай, где впервые появился вирус). По мере перерастания в пандемию он стал глобальным по масштабам явлением с неопределенной продолжительностью, когда сроки победы над вирусом каждый месяц передвигались правительствами различных стран с завидным упорством и оптимизмом. В этих условиях меры, предпринимаемые для предотвращения

заражения Covid-19, создали предпосылки для скорейшей трансформации традиционных каналов доставки продуктов private banking в цифровые.

Как показало исследование, проведенное компаниями Accenture и Orbium незадолго до кризиса коронавируса (в начале 2020 года), почти четыре из пяти управляющих активами в Европе и Азии не планировали значительных изменений в своих бизнес-моделях, хотя 70% управляющих ожидали ухудшения экономических перспектив для своего бизнеса [107].

Кроме того, начало 2020 года характеризовалось тем, что молодое поколение социально активных клиентов проявляло интерес к новым продуктам и способам обслуживания, включая своевременное многоканальное взаимодействие. Такой уровень взаимодействия с клиентами требует значительных инвестиций в технологии, связанные с данными и аналитикой, чтобы финансовые институты private banking могли провести реинжиниринг своих бизнес-моделей. Главным трендом периода пандемии стал массовый переход персонала на работу на условиях «удаленного доступа». Многие институты private banking не были готовы к столь резкому переходу на преимущественно дистанционное обслуживание и активному использованию корпоративных веб-сайтов, других каналов коммуникации. В то же время очевидно, что для структур private banking изучение потребностей и предпочтений клиентов – не просто технический момент, а насущная потребность, инструмент извлечения дополнительных доходов обеспечения лояльности клиентов.

Основные изменения в поведении клиентов на рынке частного банковского обслуживания связаны с вынужденной изоляцией, ростом на этом фоне популярности онлайн-торговли, развитием облачных технологий и потоковой передачи. Многие экстренные поведенческие проявления, наблюдаемые сегодня, скорее всего, станут постоянными, что станет дополнительным аргументом в пользу технологических компаний. Клиенты будут более ориентированы на инвестиции в крупные технологические компании, которые предоставляют услуги коммуникации.

Ограничения на поездки и правила социального дистанцирования, введенные в результате коронавируса, значительно увеличили зависимость от этих цифровых платформ для обслуживания основных потребностей, для развлечения и поддержания связи с друзьями и коллегами. По словам С. Монье, ИТ-директора Lombard Odier, плавный переход к модели работы на дому в глобальном масштабе стал возможен благодаря доступности облачной ИТ-инфраструктуры и ее сервисов, которые были бы непримелемы 10 или 20 лет назад [102]. Глобальная тенденция к постепенному принятию облачной инфраструктуры значительно выросла и значительно расширилась, пандемия стала основным аргументом в пользу преодоления любых колебаний. Гибкие ИТ-платформы необходимы для быстрого перевода значительной части сотрудников на дистанционную работу. Облачная технология устраняет жесткость локальных требований к ИТ-оборудованию и позволяет масштабировать ресурсы удаленным и полностью контролируемым образом, создавая избыточное оборудование на случай непредвиденных ситуаций. Облачное программное обеспечение намного более конкурентоспособно и барьеры для входа снижаются, поскольку новые стартапы используют облачную инфраструктуру.

Несмотря на то, что условия спроса в краткосрочной перспективе становятся крайне неопределенными для всех секторов, включая технологии, компании, опережающие тенденцию цифровой трансформации, будут лидировать во время и после кризиса, прогнозирует Джонатан Кертис, аналитик по исследованиям и портфельный менеджер, Franklin Equity Group.

Отстающие в цифровых преобразованиях столкнутся с трудностями и должны будут больше инвестировать в цифровые технологии, чтобы лучше понимать и обслуживать своих клиентов. Поскольку компании понимают необходимость расширения возможностей удаленной работы, внедрение общедоступных облаков, данных ускорится после COVID-19. Инструменты для совместной работы с использованием видео, прямая трансляция событий

или выставок в виртуальной реальности уже становятся нормой. Визиты онлайн финансовых консультантов также могут стать нормой. В результате трафик данных будет расти в геометрической прогрессии, что приведет к росту спроса на центры обработки данных.

Смена парадигмы, вызванная коронавирусом, вынуждает финансовые институты, оперирующие на рынке услуг private banking, разрабатывать стратегии и предлагать лучшие инструменты и решения для выживания в этом кризисе. Поддержание доверия инвесторов, удержание клиентов и выживание бизнеса должны стать первоочередной задачей для всех занятых в private banking. Цифровые инструменты и интернет позволят клиентским менеджерам продолжать работать и обслуживать клиентов во время этой пандемии. Следовательно, руководство должно обеспечить такую ИТ-инфраструктуру, чтобы все сотрудники имели доступ ко всем функциям управления капиталом в Интернете.

Для бесперебойного обслуживания клиентов необходимо создавать в учреждении рабочую антикризисную группу. В состав такой группы следует включить ИТ-поддержку, чтобы обеспечить бесперебойную работу с удаленного рабочего места.

До пандемии сервисные поставщики новых цифровых продуктов из-за высоких затрат и умеренного эффекта своими предложениями программного обеспечения не повышали прибыльность бизнеса private banking. Однако пандемия привела эту отрасль к переломному моменту. Становится ясно, что после пандемии и социальной изоляции потребители привыкнут к быстродействующему цифровому сервису. Кроме того, институты private banking должны будут соответствовать растущим запросам по соблюдению регулятивных требований и прозрачности, которые после кризиса, безусловно, возрастут, поскольку люди будут нуждаться в лучших консультациях и большей добавленной стоимости в управлении своими коммерческими и финансовыми делами. Одна из недавно проявившихся тенденций в управлении активами, выявленных экспертами, переход от активов под

управлением к «потенциальным активам» (англ. Assets under intelligence) [142]. Управление состоянием после пандемии будет определяться способностями учреждений наращивать ценность для клиентов путем интерпретации и получения информации из множества наборов данных для предоставления услуг, которые являются более персонализированными, более полезными, более оптимизированными для рисков и которые обеспечивают стабильную и высокую отдачу.

Поскольку такие решения дорогостоящие, то они доступны только крупным компаниям, а для новых провайдеров выходом является облачная технология.

Например, KickStarter™ был разработан, чтобы помочь управляющим богатствами также охватить более широкий круг клиентов. KickStarter™ – это интегрированный пакет реализации решений цифровизации, который обеспечивает оптимальное качество работы с клиентами на условиях самообслуживания, персонифицированного контакта или гибрида двух. Эта новая модель позволяет клиентским менеджерам использовать выгоды быстрого перехода на цифровые каналы без необходимости каких-либо затрат на капиталовложения или на внедрение и включает в себя начальную загрузку данных и бесплатную настройку.

Качество и доверие вновь выходят на первый план, поскольку наблюдается заинтересованность клиентов в миграции активов в сторону качества, а не прибыльности.

Несмотря на распространение коронавируса, институты рынка частного банковского обслуживания в своих маркетинговых стратегиях планируют расширение целевой клиентуры за счет того, что в сферу обслуживания втягивается значительное число лиц уже с более низким, чем в предыдущий период развития рынка цензом благосостояния (размерами инвестируемых активов), и, как уже отмечалось выше, за счет появления новой категории клиентов. Однако этим планам возможно не суждено сбыться, поскольку пандемия во многом изменила взгляды большинства людей на жизнь в целом,

и на банковские услуги в частности. Это касается всех категорий граждан, в том числе и весьма состоятельных.

Поскольку достаточно редко, когда одно банковское учреждение способно удовлетворить все потребности клиента в финансовых услугах, модель семейного офиса с открытой платформой развивается. Это важно для сложных сделок, например, покупка недвижимости, для осуществления которой требуется кредитор и управляющий активами.

В связи с постоянно растущим использованием данных, цифровизацией и автоматизацией, кибербезопасность остается ключевым риском, а фишинговые атаки и рост киберпреступлений делают эту тему еще более актуальной. Сама природа private banking означает, что информация, которая хранится, доступна и обрабатывается, как правило, очень чувствительная, а нарушения безопасности могут повлечь финансовый и репутационный ущерб не только для бизнеса, но и для клиентов.

Режим ограничений из-за COVID-19 во многих странах мира привел к тому, что большинство сотрудников институтов private banking были вынуждены работать удаленно. Учитывая достаточно высокую эффективность и успехи удаленной работы во время кризиса, весьма вероятно, что около половину офисных сотрудников может перейти в режим онлайн в своей деятельности. Риски нарушения информационной безопасности, возникающие в результате удаленной работы, не следует недооценивать. Большая часть этих рисков будет связана с поведением сотрудников. Обеспечение того, чтобы деятельность сотрудников надлежащим образом (и законно) контролировалась и управлялась, должна быть приоритетом.

Институты рынка должны проинструктировать клиентов о риске информационной безопасности, обеспечивать безопасные средства связи с клиентами и контрагентами. Режим безопасности не должен ослабляться после того, как ситуация с пандемией будет взята под контроль, когда в стремлении сократить расходы на деятельность, которая тогда будет

рассматриваться как «неосновная», поставщик отнесет к ней информационную безопасность.

Распространением коронавируса стремятся воспользоваться мошенники. Как отмечают эксперты BCG [113], для многих людей жизнь внезапно стала совсем другой и необычной, что делает их потенциально более восприимчивыми для манипулирования. COVID-19 может усложнить обнаружение и реагирование для групп информационной безопасности, и поэтому обеспечение доступа персонала к соответствующей помощи (включая внешнюю помощь в случае необходимости) должно быть приоритетом.

Таким образом, стоит отметить, что мировой рынок частного банковского обслуживания продолжает развиваться, несмотря на длительную историю своего существования. Последние годы приток состоятельных клиентов из развивающихся стран и стран с переходной экономикой увеличивает спрос на эти услуги, которые становятся все более разнообразными, а их оказание – более технологичными в связи с бурным развитием финансовых технологий во всей финансовой индустрии. Пандемия, безусловно, повлияла на рынок услуг для состоятельных клиентов, но в гораздо меньшей степени, чем на мировую банковскую систему в целом. Несмотря на присущий рынок частного банковского обслуживания некоторый консерватизм, это не исключает возможности его развития, исходя из современных возможностей и потребностей клиентов.

Глава 3

Тенденции и перспективы развития рынка частного банковского обслуживания в России

3.1 Основные характеристики и оценка состояния российского рынка частного банковского обслуживания

Российский рынок частного банковского обслуживания сравнительно молодой. Он возник в середине 1990-х годов. Появление частной собственности привело к формированию у отдельной части населения серьезных денежных средств. Дальнейшее увеличение состояния привело к необходимости в управлении данными средствами, что могло быть только со стороны профессионалов. На основе возникшего спроса появляются и банки, которые стали предоставлять такие услуги. К ним относились Банк Москвы, МДМ, Глобекс. С 1994 года позиционировать, как private banking, себя стал банк Никойл, который впоследствии сменил бренд на УРАЛСИБ. Однако неразвитость банковского сектора, практически отсутствие фондового рынка не давали возможность управлять денежными средствами в традиционном понимании данной категории. Как правило банки предоставляли услуги по расчетно-кассовому обслуживанию, привлечению депозитов по более благоприятной процентной ставке, предоставление льготного кредита. В дальнейшем с развитием финансового рынка перечень услуг начинает расширяться. Начинают появляться инвестиционные компании, среди которых особое место занимала компания Тройка Диалог, основанная в конце 90-х, которая предоставляла клиентам клиентского менеджера и обеспечивала управление ценными бумагами на фондовом рынке. Однако на данном этапе это был лишь прообраз рынка частного банковского обслуживания. Это касалось и небольшого количества клиентов, и неразвитость сферы услуг для них. Не было четко определено и размеров границ обслуживания. Основная клиентура базировалась в Москве и в меньшей степени в Санкт-Петербурге, в то время как в регионах данная услуга была не востребована. Причиной тому

была концентрация богатства в столицах. Отсутствие доверия к банковскому сектору, неразвитость фондового рынка приводит к тому, что большая часть клиентов, которые соответствуют требованиям к обслуживанию, обращаются в западные банки на обслуживание. Но финансовая неграмотность клиентов и отсутствие серьезных накоплений приводит к тому, что востребованными оставались в большей степени депозитные операции и операции по хранению денежных средств, а среди банков преимущество имели швейцарские банки.

Дальнейшее развитие экономики, банковской системы и фондового рынка привело к тому, что к 2003 г. в России сформировался рынок услуг *private banking*, характеризующийся следующими особенностями. Увеличилось количество клиентов, к 2003 году в РФ уже наблюдалось 8 долларовых миллиардеров, а количество долларовых миллионеров увеличивалось ежегодно на 10-15%. Такой рост был связан как с девальвацией национальной валюты в 1998 году (основная часть состоятельных людей получала доходы в иностранной валюте), развитием экономики, ростом экспорта продукции, увеличением товарооборота, ростом цен на сырьевых рынках. Кроме того, все большее число клиентов выходят из тени», легализует свой бизнес. Количество состоятельных клиентов увеличивается в регионах, а рынок в Москве становится сильно сегментированным. Появляются и небольшие банки, обслуживающие малый круг клиентов, так называемые банки "клубной системы". Расширяется и представительство на рынке обслуживания состоятельных клиентов и группа инвестиционных компаний, таких как Атон, Антанта Капитал, и др. Развитию инвестиционных компаний способствовали, с одной стороны, развитие фондового рынка, с другой стороны, особенности российского законодательства, которое очень серьезно ограничивало деятельность банков в области инвестирования, а также любого вида высокорискованной деятельности. Тем не менее, в силу ограниченности предоставляемых услуг, низкой конфиденциальности со стороны банков, большая часть состоятельных клиентов предпочитает обслуживаться в иностранных банках за рубежом. В России банковскими услугами охвачено не

более 10% потенциальных российских клиентов рынка услуг private banking, а по оценкам компании «Ренессанс Управление инвестициями», и того меньше 4-5%

Рынок продолжал развиваться достаточно высокими темпами, уже к 2006 году эксперты Merrill Lynch и Cargemini насчитывали порядка 80 тысяч миллионеров в России. Тройка диалог за 2006 год в рамках программы private banking привлекла свыше 760 млн долл. США под управление. Два крупнейшие швейцарских банка UBS AG и Credit Suisse, которые раньше фактически были рекламными агентами своих услуг, в 2006 года открыли свои представительства в России. Это способствовало повышению качества стандартов обслуживания в российских private banking и появлению новых продуктов.

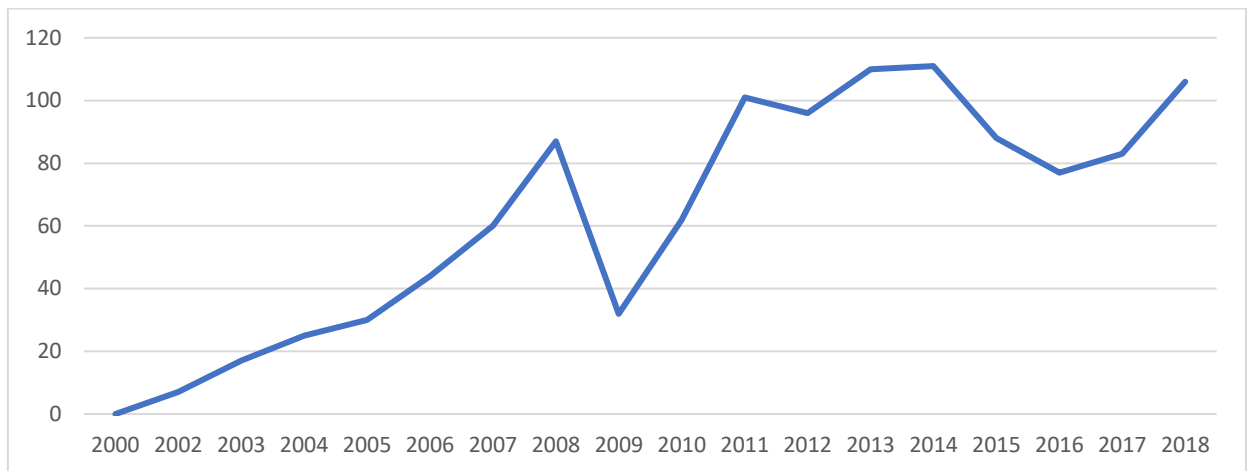
Кризис 2008 – 2009 гг. нанес ощутимый удар по мировому рынку частного обслуживания, в том числе и в России. Уменьшилось количество состоятельных клиентов. Многие инвестиционные стратегии принесли убытки. Снизился уровень доверия клиентов к банкам. В результате клиенты стали более осторожны, выросли их требования к ликвидности и прозрачности инвестирования. Стратегии были скорректированы в сторону наименьшего риска. Клиентам стало важным получать объективную информацию об инвестировании, способствующую эффективному решению их задач, а не реализации целей банка. Исходя из этого произошло совершенствование банковских продуктов и поиск эффективных путей создания дополнительной стоимости для клиентов. Появилась новая сервисная модель для клиентов на основе сегментации клиентов по объему портфеля, жизненного цикла капитала, психологическому типу клиента, склонности к риску, стилю жизни, т.е. то, что в большей степени характерно для западных банков. Особое значение придается формированию системы управления рисками клиента при выборе инвестиционной стратегии. Клиентские менеджеры будут обязаны в доступной для клиента форме информировать о рисках избранной

инвестиционной стратегии, предлагать пути регулирования рисков, формы их оптимизации.

Начиная с 2008 годов крупнейшие государственные банки, такие как Газпромбанк, Сбербанк и ВТБ стали открывать подразделения, специализирующиеся исключительно на премиальных клиентах. В 2011 году в России насчитывался 561 клиент, имеющий сумму от 30 до 100 млн долл. Объем накоплений у клиентуры класса ВИП росло примерно на 15% в год. Выход из кризисного состояния привел к пересмотру отношения к состоятельным клиентам, сегментирована клиентская база и база поставщиков на данном рынке [113]. В 2012 году на долю российских банков приходится всего 15–20% рынка, который оценивался в 20–25 млрд долл. Обслуживанием остальных средств (а это свыше 100 млрд долл.) занимались филиалы иностранных банков (Райффайзенбанк, швейцарский Lombard Odier и т. д.). Но все-таки, исходя из того, что ориентировочная сумма средств, принадлежащая состоятельным клиентам, оценивалась в 800 – 850 млрд долл., то их основная часть предпочитает швейцарские и немецкие банки. Тем не менее в силу роста доверия к банковской сфере, развитию услуг банков на отечественном рынке, в 2013 году по данным исследования «PricewaterhouseCoopers», объем рынка составил около 50 млрд долл., а общее количество клиентов, пользующихся услугами по управлению крупным частным капиталом на территории России – 20000 – 22000 человек.

После 2014 года российский рынок стал развиваться еще более высокими темпами, сказались как наложенные санкции, так и проводимая деофшоризация, усиление международного регулирования офшоров и борьба с банковской тайной. Если в период до 2016 года наблюдалось некоторое снижение долларовых миллиардеров, сказалась девальвация, потрясения на фондовых рынках, то в последующие годы рост возобновился. Число долларовых миллиардеров в России с 2000 года по 2016 год показано на рисунке 10. В то же время растет количество долларовых миллионеров, так, например, если в 2016 году количество людей, владеющих состоянием от

1 млн долл. составляло 79221 человек, то уже в 2018 году их было 172165 человек, с состоянием от 5 млн долл. 16583 и 28273 соответственно.



Источник: составлено автором по данным [170].

Рисунок 10 – Число долларовых миллиардеров в России с 2000 г. по 2016 г.

При этом стоит отметить, что растет не только число состоятельных людей, но и их совокупное состояние. Если в 2018-2019 годах во всем мире совокупный объем частных состояний вырос на 9,6%, до 226 трлн долл., то в России за это же время рост составил 16 раз, с 0,1 трлн долл. до 1,6 трлн долл. [112]. Только за январь 2021 года состояние богатых людей в России увеличилось на 1,7 млрд долл. При этом сегмент самых состоятельных россиян (состояние более 100 млн долл.) аккумулирует примерно в четыре раза большую долю средств, чем в среднем по миру. Согласно отчету Global Wealth 2020, подготовленного The Boston Consulting Group (BCG), особенностями динамики частных состояний в РФ являются, во-первых, необыкновенная устойчивость к внешним потрясениям, во-вторых, частные состояния продолжают уверенно расти, быстро восстанавливаясь даже после самых суровых испытаний.

В настоящее время российские потребители приват-банкинга – это состоятельные потребители, готовые разместить в банке свои капиталы, размер которых варьируется от минимального – 30 млн руб. до 100–150 млн руб. и выше. Они сегментируются, как и за рубежом на HNWI –

лица с высоким уровнем дохода; UHNWI – физические лица с очень высоким уровнем дохода. Осуществляя внутреннюю сегментацию, некоторые банки начинают выделять NWB (*net wealth builders*) – лица, готовые разместить свои капиталы размером до 30 млн руб. К последним относится около 1,32 млн новых состоятельных потребителей [50]. Разница только количественная по размеру сегментированного дохода. К сегменту HNWI относятся лица с доходом от 30–40 млн руб.; UHNWI – лица с доходом от 100–150 млн руб. и выше. Число состоятельных людей в России с капиталом от 1 млн долл. (сегмент NHWI) увеличилось в 2019 году до 37 тыс. человек (в 2018 году их было 31 тыс., в 2017 – 25 тыс.). Богатство состоятельных клиентов в сегменте NHWI составило в 2019 году 9,3 трлн рублей (рост почти на 11% по сравнению с 2018, прогноз на 2020 год — 10,1 трлн рублей) [169].

Особенностью России, как и других стран с развивающимися финансовыми рынками выступает как уже отмечалось невысокая доля активов миллионеров, чьи активы превышают 1 млн долл., которые обслуживаются в российских банках. Тем не менее количество таких активов после 2016 года начинает возрастать. В частности, в 2019 году их доля выросла на 23% по сравнению с 2018 годом [116]. Если в 2018 году таких было 30 тысяч человек, то в 2019 году их стало 37, а в 2016 году обслуживалось в российских банках 23 тысячи. Среди причин такого роста выступают как внутренние, так и внешние. К внутренним можно отнести прирост общего благосостояния состоятельных клиентов, приводящаяся государством амнистия капитала, перевод части нефинансовых активов в финансовые (например, реализация инвестиционной недвижимости в силу низкой доходности данных вложений). К внешним можно отнести введение в иностранных банках комплаенс-контроля, что привело к переводу денежных средств в отечественные банки.

Наличие и рост состояний миллионеров приводит к тому, что банки повысили порог обслуживаемых клиентов, который тем не менее остается значительно ниже западного рынка. Если, как было указано выше, порог входа

в западных институтах от 1 млн долл. до 5 млн долл., то на российском рынке минимальный порог составляет от 10 млн руб. (например, Банк Интеза Private Banking) до 100 млн руб. (Sberbank Private Banking). В среднем, большинство банков начинают работу с клиентами в сегменте private banking с объемом размещенного капитала от 15 млн до 50 млн руб. Пороги входа в сегмент private banking 20 крупнейших банков России представлены в таблице 14.

Таблица 14 — Пороги входа в сегмент private banking в Москве в 2019 г.

Название банка	Порог входа	Сегмент / Модель обслуживания
Sberbank Private Banking	100 млн руб.	UHNWI / Private Banking
Friedrich Wilhelm Raiffeisen	70 млн руб.	HNWI / Private Banking
А-Клуб	64 млн руб.	
УРАЛСИБ Private Bank	60 млн руб.	
Citigold Private Client	60 млн руб.	
ЮниКредит Банк Private Banking	60 млн руб.	
ВТБ Private Banking	50 млн руб.	Upper Affluent / Affluent
МКБ Private Banking	50 млн руб.	
Открытие Private Banking	30 млн руб.	
Росбанк L'Hermitage	30 млн руб.	
Промсвязьбанк Private Banking	30 млн руб.	
Локо-Банк Private Banking	30 млн руб.	
Газпромбанк Private Banking	25 млн руб.	
Сбербанк Первый	15 млн руб.	
Абсолют Частный Банк	15 млн руб.	
Банк Санкт-Петербург Private Banking	15 млн руб.	
ОТП Private Banking	15 млн руб.	
Imperia Private Banking	15 млн руб.	
Банк Интеза Private Banking	10 млн руб.	
Ак Барс Private	10 млн руб.	

Источник: составлено автором по данным [116].

Private banking разных банков отличается по условиям вхождения для клиентов. Самое низкое требование у МТС-банка. Там человек может стать ВИП-клиентом, если откроет депозит хотя бы 100 тыс. долл. Чтобы стать ВИП-клиентом в Юникредит банке, нужно индивидуально обсудить условия с банкирами. В этом банке прежде всего ценят перспективы отношений клиента с банком. Есть настрой на долгосрочное сотрудничество с клиентом и его семьей. Но в целом уровень ВИП-клиента в Юникредит банке начинается от 60 млн руб. Уралсиб/Банк 121 работает с богатыми людьми, у которых есть

более 60 млн руб. для размещения в банке. По классификации западного private banking такие клиенты подходят к категории High Net Worth Individuals. Клиентом private banking Росбанка можно стать, разместив средства на сумму от 30 миллионов рублей. Есть и другой способ – получить кредит минимум на 15 миллионов рублей. ВИП-клиентов все больше. Но как бы ни был порог для VIP-клиентов, их число все время растет.

Такой более низкий порог для обслуживания клиентов в российских банках выступает осознанной и целенаправленной политикой банков. Это связано, во-первых, с тем, что количество наиболее состоятельных лиц, которые могут обслуживаться и предпочитают российские банки не большое, доля российского рынка несмотря на его рост остается все еще незначительной (около 30%), а, следовательно, издержки на их обслуживание могут и не покрывать расходов и не достигать желаемой доходности. Во-вторых, расширение количества обслуживаемых клиентов с более низким лимитом приводит к расширению пассивов банков, что очень важно для формирования ресурсной базы банков, так как в условиях все еще невысокого доверия к банковской системе, низкого уровня страховой защиты, клиенты стремятся диверсифицировать свои вложения в разных банках. Поэтому предпочтение отдается более ведущим банкам. В то же время банки рассчитывают при помощи предоставления индивидуального обслуживания, более высокого уровня сервиса убедить клиентов в необходимости размещения средств именно в этом банке. Разница в минимальном пороге зависит в России (и это ее особенность) от региональной составляющей. В Москве этот порог выше, а в регионах, где доходы в целом ниже и порог будет ниже. Поэтому даже в одном и то же банке может быть разный подход в головном отделении и в региональном.

Еще одной особенностью рынка частного банковского обслуживания в России выступает привлечение и обслуживание клиентов, которые не в полной мере соответствуют минимальным пороговым значениям, за определенную комиссию. Если посмотреть на практику западных банков, то

они используют комиссионное вознаграждение как дополнительное ограничение для обслуживания только состоятельных клиентов. В российской практике размер устанавливаемой комиссии такой функции не несет и является вполне доступной для состоятельных клиентов и может варьироваться от 4 тыс. до 150 тыс. руб. в год (в более крупных банках с широким продуктово-сервисным наполнением размер комиссии составляет от 100 тыс. до 150 тыс. руб.). Более того банки на данный момент готовы предоставлять премиальное обслуживание в долгосрочном плане за комиссию, так как это выступает дополнительным доходом и покрывает расходы банка, а также замещая в плане доходности процентные доходы. А это, как показал проведенный выше анализ, по сути, противоречит предоставлению услуг на рынке частного банковского обслуживания.

Таким образом, стоит отметить, что в современных условиях на рынке частного обслуживания появляется дилемма. С одной стороны банки обслуживают нецелевого, премиального клиента, который не нуждается в сложных банковских продуктах, ограничиваясь депозитно-расчетными и стандартными инвестиционными операциями, в силу снижения доходности депозитов, а с другой стороны, целевые клиенты не рассматривают услуги банков как полноценное управление богатством и предпочитает приобретать данные услуги у других, часто зарубежных финансовых институтов, что в свою очередь, так как нет спроса, то и банки не очень стремятся развивать данные услуги так и оставаясь на уровне премиум-сервиса [44].

Исходя из этого можно сделать вывод, что рынок частного банковского обслуживания в России представляет собой сочетание двух моделей работы – VIP Banking и частного банковского обслуживания. Различия между private banking и VIP-обслуживанием представлены на рисунке 11. Private Banking постепенно переходит от преимущественной роли исполнителя желаний 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 продуктивном ряде банка, а именно подготовка конкретного решения для клиента на долгосрочной основе.



Источник: составлено автором.

Рисунок 11 — Различия private banking и VIP-обслуживания

Говоря о предложении на рынке частного банковского обслуживания в России, стоит отметить наличие олигополии. Основными поставщиками на данном рынке в настоящее время выступают 10 банков, на которые приходится до 85% рынка. Лидерами рынка private banking в России являются не только иностранные, но и государственные банки. Западные банки ограничили свою деятельность в России после того, как в 2014 году были введены антироссийские санкции, заморозив средства некоторых состоятельных россиян, в дальнейшем США и ЕС предприняли дополнительные ограничения. Citi уже несколько лет планомерно сокращает число розничных офисов. А Morgan Stanley в 2019 году объявила об отказе от брокерской и депозитарной лицензий. Тем не менее, UBS банк объявил в мае 2020 года, что намерен удвоить размер активов под управлением в своем бизнесе, ориентированном на состоятельных клиентов в России и Центральной и Восточной Европе. Банк, в частности, рассчитывает на

состоятельных клиентов с активами в диапазоне от 5 до 100 миллионов долларов, в том числе благодаря недавнему предпринимательскому буму в области новых технологий [66]. Существует серьезная угроза для российских банков потерять часть состоятельных клиентов вследствие прямого предложения сервиса для них зарубежными банками. Такие учреждения привлекают наиболее состоятельных лиц из стран СНГ, переманивая самих менеджеров по работе с клиентами из российских банков. Например, швейцарский частный банк со штатом свыше 800 человек нацелен на российский рынок и для этого приглашает на должность старшего частного банкира кандидата с портфелем российских клиентов категорий HNW/UHNW [93]. Этот банкир должен регулярно консультировать российских клиентов об инвестиционных стратегиях и продуктах, посещать различные сетевые мероприятия в России и Швейцарии для встречи с потенциальными клиентами, при этом иметь не менее 8 лет опыта работы в качестве частного банкира на российском рынке, портфель российских клиентов стоимостью не менее 200 миллионов долларов США и практику перевода российских клиентов HNW / UHNW в другую фирму.

Еще одним примером является деятельность UFG Wealth Management, которая была основана в 2005 году как независимое подразделение по управлению активами HNWI UFG Asset Management (компания, работающей в России с 1996 года). Первоначально компания специализировалась на управлении иностранными ликвидными активами, а ее основная инвестиционная стратегия была сосредоточена на долговых инструментах на мировых рынках. В 2015 году UFG Wealth Management была признана лучшим семейным офисом в России по версии журнала Forbes. В 2009, 2010, 2012 и 2017 годах лидерство компании в отрасли было отмечено изданием SPEAR'S [150]. В 2015 году была создана компания UFG Capital как часть UFG Wealth Management, во многом благодаря ужесточению нормативных требований. Бренд UFG Capital объединил две лицензированные компании, которые предоставляют услуги по управлению активами, которые доступны

как для фондов, так и для частных инвесторов в соответствии с законодательством Кипра и Люксембурга. В 2016 году механизмы управления инвестициями для фондов UFG Asset Management, а именно, UFG Russia Select Fund (запущен в декабре 2002 года) и UFG Russia Special Fund (запущен в августе 2013 года), были перенесены на платформу UFG Capital. Общая сумма активов под контролем группы достигла 1 млрд долл.

Лучшими банками на российском рынке частного банковского обслуживания в 2020 году по версии Forbes стали ВТБ Private Banking, который впервые вышел на первое место, Sberbank Private Banking, А-клуб (Альфа-Банк), Газпромбанк Private Banking, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, российское подразделение Райффайзенбанка [125].

Однако несмотря на небольшое количество банков уровень конкуренции в сегменте private banking в России продолжает расти. На смену ценовой конкуренции (комиссиям и сборам) пришла конкуренция за качество обслуживания. Номенклатура финансовых продуктов является в принципе легко повторимым (воспроизводимым) фактором успеха. По мнению автора, составляющими конкурентных преимуществ банка в этом плане являются:

- квалификация и мотивация клиентских менеджеров;
- правильная организация эффективного взаимодействия различных служб (фронт-офиса, мидл-офиса и бек-офиса);
- надежная работа различных приложений и всех каналов доставки услуг в плане скорости, надежности, безопасности, защиты данных.

Основная роль во взаимоотношениях с клиентами по-прежнему остается за персональным менеджером. Менеджер должен подобрать индивидуальные решения для своего клиента, учесть его модель поведения и аппетит к рискам. Сотрудники банка обязаны соблюдать нормативные требования, которые касаются инвестиционного консультирования: пруденциальный подход к инвестированию, использование механизмов диверсификации рисков, оптимизация риска и доходности, стабилизация стоимости активов клиентов. Цифровизация помогает оптимизировать и автоматизировать бизнес-

процессы, улучшить комфортность для клиента. Новые каналы доставки услуг позволяют осуществлять множество ежедневных операций по управлению счетов на дистанционной основе. Например, сервис «Открытие. Акцепт» банка «Открытие» является приложением на смартфоне для удаленного подписания документов, посредством которого клиенты подтверждают свои действия и поручения разного характера [46].

Услуги, которые предоставляют российские банки достаточно традиционны. В пакет *private banking*, который предлагают банки своим клиентам постоянно добавляются новые услуги и возможности. В настоящее время российские банки предлагают набор элитных банковских услуг и продуктов, не уступающий по разнообразию и качеству предоставляемым швейцарскими частными банками. Клиенты в России однозначно стали более осведомленными и требовательными относительно предлагаемых инвестиционных решений, цифровизации и развития финансовых технологий. Что приводит к необходимости к развитию банками так называемого финансового планирования, которое включает в себя весь спектр услуг *private banking* – разнообразные операции с банковскими счетами и пластиковыми картами, услуги по индивидуальному налоговому планированию и финансовому консалтингу, инвестиционно-банковские услуги, управление активами клиента и частной недвижимостью, арт банкинг и т.д. Помимо классического инвестирования это вопросы налогообложения, пересмотр бизнес-структур, особенно той части, которая находится не в России, структурирование личных активов, включая такие активы, как предметы искусства, планирование наследования, перечисляет она, также у состоятельных клиентов есть интерес к проектам в сфере частной филантропии и благотворительности.

Последние годы в связи с понижением процентной ставки по депозитам, развитием фондового рынка, повышением финансовой грамотности клиентов расширяются возможности инвестирования в ценные бумаги и российские банки предлагают клиентам с достаточными знаниями финансового рынка

часто инвестиционное консультирование вместо доверительного управления благосостоянием. Этот механизм интересен для банкиров возможностями настроить правильную мотивацию с привязкой к приросту благосостояния клиента, а для клиентов – большая свобода выбора и соответственно более низкая плата. Объем инвестиционного портфеля private banking в 2019 году составил 2,6 трлн рублей, увеличившись за год на 18%. Растет доля инвестиционных инструментов в общих портфелях активов, расширился горизонт инвестирования – было 3–3,5 года, теперь более долгий срок. Растет интерес к альтернативным инвестициям и фондам прямых инвестиций [168]. Стоит отметить, что в мире растет доля альтернативных инвестиций в портфелях – от венчура до недвижимости. Они уже занимают 20% в общем объеме вложений, а по выручке могут обеспечивать больше 60%. Этот тренд будет только набирать обороты, и в России также предлагаются состоятельным клиентам персонализированные решения в области альтернативных инвестиций в дополнение к привлекательным идеям в традиционных активах. Разрабатываются стратегии социально ответственного инвестирования – это один из глобальных трендов, развивается направление персональных фондов, учитывая, что у состоятельных клиентов растет потребность в структурировании активов и обеспечении комфортного наследования. Создаются новые биржевые фонды – инструменты, которые за короткий срок доказали свою востребованность в России, в том числе со стороны HNWI.

В целом, рассматривая структуру инвестиционного портфеля клиентов стоит отметить идентичную структуру вложений в России и странах СНГ, что не в последнюю очередь связано с одинаковыми предпосылками возникновения финансовых рынков стран, данные рынки достаточно молоды и степень доверия к финансовым институтам не столь высока, высока волатильность фондового рынка. Менталитет также выступает определенным фактором при вложении средств, инвесторы более консервативны, что говорит о их предпочтениях вложений в долговые ценные бумаги, денежные средства

и недвижимость. Структура инвестиционного портфеля клиентов по классам активов в 2019 г. представлена на таблице 15.

Таблица 15 – Структура инвестиционного портфеля клиентов по классам активов в 2019 г.

	Россия и страны СНГ	Азия	Среднемировой показатель
Акции	16	25	27
Имущество (владение как инвестицией)	20	23	21
Облигации	27	24	20
Денежные средства	26	18	17
Участие в капитале	6	4	7
Драгоценности (коллекции)	3	2	4
Золото	1	3	2
Другие	1	1	2
Итого	100	100	100

Источник: составлено автором по [120].

Клиенту предлагаются эти услуги отдельно, но чаще всего их объединяют в рамках услуг финансового планирования. Предоставляемые услуги дифференцированы в зависимости от банка. Некоторые предлагают наиболее полный набор услуг, некоторые останавливаются только на традиционных банковских услугах в рамках индивидуального подхода. Российские банки делают акцент в своих продуктах для приумножения капитала клиентов на депозитах, в то время как в западных странах доминируют портфели ценных бумаг и производных инструментов. Ежегодный обзор рынка private banking в России, который готовит компания Frank RG, охватывает 12 программ обслуживания состоятельных клиентов 11 российских банков [116]. Таким образом, каждый банк предлагает, как правило, по одной программе. В качестве примера можно привести программы ведущих российских банков.

Бизнес private banking Сбербанка осуществляется под брендом «Sberbank Private Banking». Это структурное подразделение банка обслуживает частных лиц с активами от 100 млн рублей. Подразделение входит в сегмент бизнеса «Управление благосостоянием». Этот банк

применяет «открытую архитектуру», что означает предоставление клиентам банка доступа к финансовым продуктам группы и ее партнеров в России и за рубежом. В таблице 16 представлена продуктовая линейка Sberbank Private Banking, которая считается одной из самых больших на рынке.

Таблица 16 – Продукты и услуги Sberbank Private Banking

Инвестиционные решения	Банковские продукты	Эксклюзивные предложения
1	2	3
<p>Операции на финансовых рынках:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Брокерское обслуживание на российской и иностранной площадках - Инвестиционное консультирование - Доверительное управление - Структурные продукты - Фонды и доступ к глобальным рынкам 	<p>Депозиты:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Классические депозиты (на улучшенных нестандартных условиях) - Фидуциарные депозиты в иностранных банках 	<p>Семейное консультирование:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Юридические консультации - Налоговые консультации - Структурирование благосостояния семьи - Вопросы наследования и преемственности
<p>Альтернативные инвестиции:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ETF, созданные компанией - Венчурные фонды - M&A - Прямые инвестиции - Частное финансирование - Инвестиции в недвижимость 	<p>Расчетно-кассовое обслуживание:</p> <ul style="list-style-type: none"> - РКО (высокая скорость) - Льготная конвертация иностранной валюты - Сейфовые ячейки (низкие тарифы) 	<p>Lifestyle продукты:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Недвижимость - Авиация/ Яхты/ Авто - Путешествия - Медицина за рубежом - Релокация семьи - Образование
<p>Страхование:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Накопительное страхование жизни - Инвестиционное страхование - Потребительское страхование - Медицинское страхование 	<p>Кредитование:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Кредитные решения для физических и юридических лиц 	<p>Филантропия:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Участие в благотворительных проектах и фондах - Создание фондов целевого капитала (эндаументы)
<p>Аналитика:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ежемесячный обзор глобальных рынков - Еженедельный обзор инвестиционных идей - Предложения по инвестициям 	<p>Банковские карты:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Премиальные банковские карты - Программа привилегий для держателей карт 	<p>Искусство:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Арт-консультирование для успешного коллекционирования

Продолжение таблицы 16

1	2	3
Обслуживание юридических лиц: - РКО (высокая скорость) - Классические депозиты (на улучшенных нестандартных условиях) - Брокерское обслуживание на российской и иностранной площадках	Инвестиции в драгоценные металлы и камни: - Обезличенные металлические счета - Инвестиционные монеты - Драгоценные металлы в слитках /Бриллианты (Алроса)	События и мероприятия: - Проведение тематических мероприятий для клиентов private banking - Календарь самых интересных мероприятий в Москве и в мире

Источник: составлено автором.

В 2019 году направление бизнеса Альфа-Банка по управлению крупным частным капиталом было переименовано в «А-Клуб» и изменило позиционирование. Рынку предложен социальный private banking, подразумевающий в формате клубного общения успешных людей. А-Клуб ориентируется на семейное обслуживание клиентов и подключение партнеров в структурировании активов, юридическом и налоговом консалтинге. Банк развивает дистанционное обслуживание, уже сейчас 80% клиентов используют мобильное приложение для совершения финансовых операций.

Банк ВТБ предлагает два относительно новых вида услуг:

- финансового консультирования – клиент самостоятельно принимает решения по управлению средствами (объем операций в 2019 г. вырос в 1,5 раза до 42 млрд руб.);
- инвестиционного анализ – банк анализирует портфель клиента и дает рекомендации по его изменению, прогнозирует доходность размещений;
- инвестиционного страхования жизни – с отчуждением активов в пользу третьих лиц, инвестиционных фондов;
- семейный офис.

Таким образом, основные услуги в той или иной степени предоставляются всеми рассмотренными банками, а также и другими банками на рынке частного банковского обслуживания. В целом, говоря о таком субъекте рынка как поставщики услуг, можно отметить, что их количество на данном рынке невысоко, рынок носит олигополистический характер, и все

поставщики представлены несколькими группами – ведущая группа это российские крупные банки, в большинстве своем государственные, так как они имеют определенные преимущества перед частными – в большей устойчивости, далее представительства иностранных банков, оказывающих услуги состоятельным клиентам, региональные банки, но чаще филиалы ведущих банков, которые обслуживают региональных клиентов и инвестиционные компании, которые могут предоставлять дополнительные услуги, не в полной мере соответствующих банкам и оказываются под более лояльным контролем и регулированием со стороны ЦБ РФ, нежели банки.

Российский рынок частного банковского обслуживания является частью мирового, поэтому тенденции характерные для последнего в определенной степени находят отражение в обслуживании состоятельных клиентов российскими банками. Активное развитие рынка приводит к усилению конкуренции, что ведет к усложнению структуры отечественного рынка, расширению и повышению качества услуг, предоставляемых состоятельным клиентам, повышается профессиональный уровень менеджеров. Поэтому несмотря на определенные особенности, которые были показаны выше, в таблице 17 выделены следующие тенденции в его развитии.

Таблица 17 – Основные тенденции российского рынка в бизнесе Private Banking

Тенденция	Характеристики
1	2
Консолидация бизнеса	Сокращение количества банков-провайдеров Сокращение доли мелких банков в клиентуре и активах
Сворачивание или уход иностранных банков с рынка	Закрытие сети филиалов или прекращение ключевых видов деятельности
Снижение прибыльности бизнеса	Маржа прибыли в доходах банка
Комиссионные как основной источник дохода	Размер комиссионными доходами значительно превышает операционные издержки
Рост порогового значения для включения клиента	Пороги входа от \$1 млн в зависимости от пакета услуг.

Продолжение таблицы 17

1	2
Усиление регулятивной нагрузки на бизнес	Стандарты инвестиционного консультирования Требования по раскрытию информации о тарифах
Ограниченный потенциал роста	Общий уровень компетенции клиентских менеджеров Культура сбережений и инвестирования в среде клиентов Ограниченный круг приемлемых клиентов

Источник: составлено автором.

Исследование дает основания полагать, что основные тенденции в бизнесе private banking российских банков (консолидация, снижение прибыльности, диджитализация, расширение спектра клиентов, открытая архитектура, автоматизация обработки данных о клиентах, переход части клиентов на самообслуживание или в иностранные банки), наметившиеся в 2019 году, сохранятся в ближайшие три года, но будут сопровождаться улучшением комфортности и сервиса, получит развитие роботизация консультаций. Также будет расти предложение и спрос на инвестиции с выраженной социально-экологической направленностью. Удержание наиболее производительных сотрудников (советников, аналитиков, руководителей групп) будет непростой проблемой как для небольших компаний, так и крупных банков, поскольку соперничество между провайдерами за клиента всегда порождает конкуренцию за кадры.

Таким образом, анализ современного состояния российского рынка частного банковского обслуживания позволил выявить несколько основных особенностей, а именно, в большинстве случаев то, что сегодня на российском рынке называется private banking, по своей сути сводится к премиальному сервису высокого класса: персональный менеджер, который решает довольно простые банковские и околобанковские задачи, пакетное банковское предложение, стандартизированные инвестиционные продукты, которые в основном сапплементарны к основному банковскому продукту – депозиту, а также набор различных дополнительных небанковских услуг, которые, как правило, заявлены, а на практике мало востребованы, основная часть банков,

задействованных на данном рынке, это крупные, в большинстве своем государственные банки, на основе роста благосостояния своих клиентов банки увеличивают порог входа на данный рынок, перечень услуг, которые банки предоставляют своим клиентам все в большей степени становятся похожими на услуги западных банков, что постепенно увеличивает долю российского рынка как сферы приложения отечественными клиентами своих активов. Тем не менее проблемы еще существуют и их необходимо решать.

3.2 Проблемы развития рынка частного банковского обслуживания в России

Развитие рынка частного банковского обслуживания в России имеет не только положительный тренд, но и сталкивается с определенными трудностями и проблемами. Чтобы соответствовать мировым стандартам данный рынок не только должен стать более зрелым, но и попытаться решить данные проблемы.

Как было показано российский рынок, несмотря на достаточно значительное количество состоятельных лиц (согласно исследованию VCG, Россия входит в ТОП-5 рынков с самыми высокими среднегодовыми темпами роста сверхбогатых лиц 8%, после КНР (+16%), Индия (+10%), США (+9%) [112], он остается достаточно небольшим по реальному обслуживанию клиентов около 30%. Основная часть клиентов предпочитает обслуживаться в западных банках, направляя денежные средства в экономику таких стран, как Швейцария, США, Германия и т.д. Причинами такого положения выступают на наш взгляд несколько моментов. Не в полной мере развитый финансовый рынок, как банковский, так и небанковский. Недостаточное количество банков, всего ведущих банков, которые имеют вес на рынке 10, что не дает возможности конкуренции между ними, а это приводит к нежеланию банков что-то кардинально менять и увеличивать количество и качество предоставляемых услуг. Ограниченность ценных бумаг и высокая

волатильность фондового рынка, его непредсказуемость не позволяют осуществлять масштабные долгосрочные инвестиционные вложения, препятствует развитию брокерского обслуживания. Как отмечалось, основная часть вложений направляется в денежные средства и долговые ценные бумаги, в большей степени государственные облигации. Развитие новых инвестиционных стратегий остается пока индивидуальными предложениями отдельных банков, а должно стать доступным клиентам всех банков. Рынок российского РВ отличается ещё большей информационной закрытостью в сравнении с зарубежными: банки не раскрывают информации даже по депозитным и кредитным ставкам, хотя заграничные коллеги не считают нужным засекречивать данную информацию.

Экономическая и правовая нестабильность в стране приводит к недоверию клиентов в сохранности и тем более преумножении своего богатства, исходя из этого и предпочитают более надежные банковские институты. А среди российских финансовых учреждений состоятельные лица в большей степени доверяют банкам с государственным участием – Сбербанку, ВТБ, Открытие. Несмотря на то, что в последние годы доверие к банковской системе выросло, тем не менее, достаточно частые ликвидации банков, их огосударствление, достаточно низкий порог гарантии вкладов, отсутствие банковской тайны все еще не дают возможности для размещения средств. Клиенты в результате предпочитают обслуживание не в одном, а в нескольких банках, что диверсифицирует риски. Кроме того, стоит отметить, что основным фактором выбора банка выступает именно его надежность, а перечень услуг, возможности обслуживания на данный момент факторы уже второстепенные. Исходя из таких предпочтений получается, что клиенты выбирают один банк – с государственным участием (на них приходится около 70% рынка частного обслуживания), один банк представитель иностранного банка (12% рынка) и любой другой надежный банк. В условиях, когда многие представительства иностранных банков покидают Россию, возникает дилемма

куда пойдут деньги, размещенные в данных банках – либо они уйдут вместе с банками за рубеж, либо будут переведены в российские банки.

Ограниченность услуг на данный момент не столь существенна, потому что, во-первых, практически у всех банков они приблизительно одинаковы, что ограничивает выбор клиента, с другой стороны, основная цель на данный момент у клиента не передача капитала, а его сохранение и преумножение, так как основная часть денежных средств задействована в бизнесе и накопленных больших капиталов, которыми нужно управлять особо нет. При этом основная масса состоятельных людей пытается это делать самостоятельно, размещая активы в разных банках, инвестиционных компаниях, направляя в производство, инвестиционные фонды, открывая депозиты, приобретая недвижимость и драгоценные металлы, а более сложные услуги приобретают у западных банков. И на первый план выдвигаются кроме надежности удобство получаемых услуг, скорость работы, качество сервиса. Кроме того, экономическая нестабильность влияет и на рынок ценных бумаг, его волатильность, что опять-таки не способствует долгосрочным инвестициям. Однако, не всегда экономические проблемы приносят проблемы на рынке частного банковского обслуживания. Например, в условиях пандемии, когда были предоставлены колоссальные средства в виде дотаций, субсидий, наблюдался рост биржевых индексов, что неминуемо сказалось на расширении инвестиционного поведения клиентов.

Наряду с экономическими рисками на отечественный рынок оказывают влияние и политические риски, причем не всегда отрицательно. С одной стороны, они могут привести к возврату капиталов состоятельных лиц в Россию, что будет способствовать росту данного рынка. С другой стороны, данные капиталы могут, наоборот, переместиться с Запада на Восток, что не улучшит положения на отечественном рынке.

Особенностью современного рынка частного банковского обслуживания выступает индивидуальный подход к клиенту, что предполагает не только наличие менеджера-консультанта, но и его высокий

профессионализм, культура общения, знание предмета. Это становится проблемой для российского частного банковского обслуживания, где нет серьезного опыта и накопленных традиций у финансовых институтов в этой сфере, недостаточность квалифицированных менеджеров, более низкая степень профессионализма в отличие от западных финансовых консультантов. В отечественных банках высокопрофессиональных менеджеров не так много, что и выступает одной из проблем, когда клиенты выбирают не российский банк, а иностранный, даже и представительство иностранного банка в России в противовес отечественному, даже из ведущих банков. Понятно, что один человек не может и не должен знать и особенности рынка депозитов, и фондового рынка, инвестиционные стратегии и т.д., поэтому это должен быть целый штат, который подготовит данную основу для окончательного общения с клиентами. Высокий профессионализм менеджеров обеспечивает банкам приток клиентов, особенно это касается России, где как показывает практика, очень серьезно относятся клиенты к менеджерам их успехам и ошибкам, очень часто ошибки менеджеров приводят к оттоку клиента, а так как основная часть клиентов российских банков приходят в банк по рекомендации своих знакомых, то это становится большой проблемой для банков. В то же время низкая финансовая грамотность, отсутствие культуры инвестирования требует от финансовых консультантов большего профессионализма, чтобы исключить несоответствие рекомендованных продуктов риск-профилю клиента.

Еще одной проблемой, с которым сталкивается рынок можно назвать регуляторные ограничения со стороны регулятора, в частности требования по раскрытию информации о тарифах и комиссиях, что в определённой степени противоречит, а с другой стороны дает возможность развитию конкуренции и большей прозрачности рынка. Еще одним моментом выступает ужесточение стандартов инвестиционного консультирования, отсутствие четкого позиционирования услуги инвестиционного консультирования, что не позволяет осуществлять более рискованные индивидуальные стратегии. В России регулятор понимает банк, прежде всего, как учреждение по привлечению

депозитов, выдаче кредитов, иногда – инвестированию в ценные бумаги. Исходя из этого в настоящее время услуги состоятельным клиентам в большей степени предоставляют финансовые компании, на которые не распространяются многие регулятивные мероприятия как для банков. Наличие предварительных проверок и контроля, осуществляемых при выходе на зарубежные рынки, ограничивает деятельность наших банков по управлению активами клиента, в отличие от западных банков. Вместе с тем, несмотря на кажущуюся зарегулированность данного рынка, существуют серьезные пробелы в российском законодательстве относительно рынка частного банковского обслуживания. Основными законодательными актами, которые регулируют поведение финансовые институты выступают законы "О банках и банковской деятельности", "О страховании вкладов", а также Гражданский Кодекс РФ, но нет правовых документов, которые бы регулировали деятельность институтов в области управления крупным частным капиталом. Не закреплена определение данной деятельности и не очерчены рамки данной деятельности, что на наш взгляд необходимо особенно в условиях роста данного рынка, и особенно возможного прихода филиалов иностранных банков с наработанными моделями обслуживания.

Для России характерна концентрация состоятельных и особенно ультра-состоятельных клиентов в Москве и Санкт-Петербурге, а соответственно и развитие рынка частного банкинга в этих городах. Но уже сформировалась тенденция к развитию рынка частного обслуживания в регионах. Развитие отдельных регионов, появление все большего количества миллионеров в них приводит к необходимости развития региональной сети банков, которые должны учитывать местные особенности. Результатом может быть либо открытие дополнительных филиалов ведущими банками и соответственно сокращение порога вхождения для клиентов (примером выступает Альфа-Банк), либо расширение возможностей у местных региональных банков для обслуживания данных лиц. Это чрезвычайно важно не столько для клиентов, сколько для самого рынка, так как в противном

случае денежные средства будут уходить в лучшем случае к крупным столичным банкам, а скорее всего к иностранным банкам тех стран, где порог входа будет доступным. Это банки отдельных стран СНГ (Казахстан), либо стран азиатского региона. Что касается мелких и средних банков то они вряд ли смогут в ближайшее время укрепить свои позиции на данном рынке, хотя и больше уделяют внимания клиентам. Это связано не в последнюю очередь с проводимой политикой укрупнения банков, увеличению роли банков с государственным участием. Тем не менее серьезное давление со стороны государственных банков приводит к тому, что нишевые и средние банки демонстрируют более гибкие подходы с точки зрения не только порога вхождения, но и персонализированных инвестиционных решений. Для того, кому важен именно статус, предложения стать ВИП-клиентом, пусть даже в средних региональных банках, кажутся привлекательными, особенно если на этой территории сосредоточены его интересы.

На российском рынке в настоящее время отечественные банки имеют определенное преимущество перед зарубежными банками, так как для последних российские состоятельные клиенты не являются целевой группой, они в большей степени рассчитывают на розничного клиента, а их интересы в области обслуживания хайнетов реализуются на традиционных рынках – Европы, Юго-Восточной Азии, США, которые превосходят Россию и по количеству хайнетов, и по активам в управлении, и по потенциалу рынка. Вход на российский рынок таким образом происходит без учета специфики финансового рынка, а поэтому они и не меняют модели своего поведения. В этой связи нашим банкам необходимо учитывать специфику состоятельных клиентов, предложить соответствующие их потребностям продукты и услуги, то это будет способствовать перетоку капитала в российские банки.

Еще одна проблема, с которой сталкивается рынок в России – это стереотип подражания и копирования, выражаемый в стремлении сразу и в полном объеме предоставить клиенту те же услуги, что и западные банки, обеспечить весь объем финансовых инструментов, характерных для

зарубежных рынков. Не учитывается, что западный рынок развивался достаточно длительное время, имеет солидный опыт и традиции, на нем существует серьезная конкуренция и стремление каждого банка выйти на более высокий уровень обслуживания, не анализируется потенциал внутреннего рынка, готовность клиентов к приобретению всего набора услуг, не учитываются и особенности работы на российском рынке. Это сказывается на разработке и внедрении дополнительных услуг, которые напрямую не связаны с банковским делом, что приводит к неоправданным дополнительным затратам банка, внедрении методик по анализу движения финансовых потоков клиента (таких как «знай своего клиента», «знай свои транзакции»), что может привести к уходу клиента, предоставлении услуг налогового планирования и управления, к чему клиент в полной мере пока не готов [106]. Программы лояльности для состоятельного клиента на данный момент стоит разрабатывать только за счет набора наиболее востребованных услуг. Это связано как с ограниченностью ресурсов, так и постоянно снижающейся доходностью бизнеса. Снижаются процентные ставки, что сокращает доходность по депозитам, а, следовательно, необходимы дополнительные затраты к выстраиванию инвестиционных стратегий – дополнительный профессиональный контингент, новые технологии, поиск новых видов востребованных услуг и т.д.

Финансовый сектор России в целом уже достаточно сформировавшийся и следует тем же тенденциям, что западные рынки. Это касается и такой сферы как цифровизация рынка. В этом плане нужно отдать должное, что многие новейшие достижения достаточно быстро внедряются отечественными финансовыми компаниями и кредитными организациями. Цифровизация затронула все сферы обслуживания клиентов. Однако пока еще остается проблематичным внедрение искусственного интеллекта в работу банков на рынке частного банковского обслуживания, это пока дело недалекого будущего. Рынок пока не готов к этому. Тем не менее, не стоит забывать о такой важности функции данного рынка, как посредническая, что делает

развитие данного рынка наиболее актуальным в российских реалиях. Как уже отмечалось, совокупные активы состоятельных клиентов России постоянно возрастают, а вот размещение их происходит на Западе. Использование же их в российской экономике позволило бы решить проблему привлечения инвестиций в экономику. Однако здесь есть серьезные проблемы, которые необходимо решать. Это в первую очередь развитие самих банков, их желания и возможностей размещения средств в активы отечественных компаний, направлять на обновление основного капитала, износ которых до сих пор составляет более 50%, далее, изменить правовые основы для формирования таких инструментов, более разрешительные действия со стороны регулятора, развитие институциональных инвесторов, которые смогут стать определенными посредниками между банками и финансовым рынком. Удлинение сроков вложений, расширение функций и операций банков в плане расширения доверительного управления.

Решение данных проблем позволит, с одной стороны, совершенствовать рынок частного банковского обслуживания, с другой стороны, хотя бы частично вернуть деньги состоятельных клиентов в Россию, и тем самым расширить возможности для развития экономики в целом.

3.3 Перспективы развития российского рынка частного банковского обслуживания

Формирующийся рынок частного банковского обслуживания в России несмотря на наличие проблем имеет все основания для своего дальнейшего развития. Как уже отмечалось, аккумулированные денежные средства российских состоятельных лиц в отечественных кредитных организациях может стать альтернативой привлечения иностранных инвестиций, что расширит темпы роста экономики. Поэтому государство должно быть заинтересовано в решении вышеназванных проблем. Прежде всего, на наш взгляд, необходимо более четко сформировать правовую базу, защищающую интересы клиентов банков, а именно, увеличить порог страховой защиты, что

даст возможность увеличить количество банков на рынке частного банковского обслуживания, так как клиенты будут обслуживаться не только в ведущих банка с государственным участием, но и в других банках, так как риск потерь станет более низким. Деньги приходят туда и в те банки, которые имеют возможность управлять ими, расширяют возможности их инвестирования и в этом плане необходимо более четко определить рамки защиты инвестора на фондовом рынке, более жестко регулировать данный рынок. Еще одним направлением в политике государства должна стать дальнейшая политика деофшоризации. Несмотря на то, что уже много сделано в этом направлении, несколько уменьшена разница в условиях размещения денежных средств, должны быть представлены более радикальные меры не только по стимулированию притока, но и ухудшению условий для нахождения денег в западных банках, в частности, увеличение налога на доходы корпораций, полученные в зарубежных банках в виде процентов, дивидендов.

Перспективным направлением развития рынка видится в настоящее время в развитии банковской системы, уход западных банков оставляет возможность для занятия их ниши российским банкам. Однако основная задача отечественных банков состоит в увеличении капитализации банков, только крупные банки имеют возможность управлять крупными капиталами, так как требуются значительные средства для развития и новых услуг, в частности услуг доверительного управления, что требует затрат на повышение квалификации работников, на выплату работникам более высоких заработных плат, расширение инвестиционного консультирования, что связано и с внедрением цифровизации в банки. На первом этапе затраты будут высокими, что и должно сопровождаться накоплением капитала.

Еще одним направлением, способствующим дальнейшему развитию рынка частного банковского обслуживания, выступает расширение номенклатуры предлагаемых клиентам продуктов. Как показал проведенный анализ, одной из причин, приводящих к оттоку капитала на мировой рынок, выступает недостаточное количество качественных услуг, которые

необходимы клиентам. В настоящее время основная часть банков, работающих на данном рынке, предоставляют банковские услуги, прежде всего расчетно-кассовое обслуживание клиента и его бизнеса, а вот услуги по управлению капиталом, управлению богатством либо ограничены, либо отсутствуют. Отчасти это связано с регуляторными факторами, когда банки в целях снижения их риска ограничены в инструментах инвестирования, нет практики ведения трастовых операций, именно расширение данных операций станет дополнительным стимулом для развития рынка.

Как уже отмечалось, на данном клиенты чаще всего прибегают к услугам крупных банков с государственным участием и представительствам иностранных банков, поэтому необходимо повышение удельного веса отечественных институтов в общем объеме активов под управлением, тем более что в настоящее время такая возможность появилась.

Еще одним направлением развития рынка выступает расширение спектра цифровых технологий в процессе обслуживания клиентов, что также будет способствовать повышению качества и доступности предоставляемых услуг. Но одним из основных моментов выступает все-таки повышение доверия к российскому финансовому рынку в частности и к стабильности проводимой политики и развитию экономики в целом.

Развитие рынка частного банковского обслуживания в России зависит от ряда факторов и именно такая зависимость определяет его перспективы.

При этом стоит отметить, что так как рассматривается развитие рынка, то зависимость должна быть двоякой, с одной стороны, это факторы, определяющие спрос на рынке, т.е. факторы, влияющие на поведение состоятельных людей, и факторов, влияющих на поведение поставщиков услуг, т.е. финансово-кредитных институтов. Факторы подробно описаны в таблице 18.

Таблица 18 – Факторы, определяющие развитие российского рынка частного банковского обслуживания

Факторы, влияющие на развитие поставщиков услуг	Факторы влияющие на развитие потребители услуг/клиенты
<p><i>Внутренние факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - деятельность регуляторов, недостаточно высокий уровень капитализации банков и финансовых институтов, оказывающих услуги состоятельным клиентам; - необходимость наращивания темпов цифровизации; - ограниченный круг используемых инструментов; - низкий уровень профессионализма специалистов private banking; - конкуренция с представителями финтехиндустрии. 	<p><i>Внутренние факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - объем и темпы роста ВВП; - частые изменения в налоговом законодательстве; - доверие к банкам; - темпы развития банков и фондового рынка; - закон о КИК и тенденция к деофшоризации деятельности российских хозяйствующих субъектов; - номенклатура предлагаемых услуг; - волатильность курса национальной валюты; - цена золота.
<p><i>Внешние факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - конкуренция с зарубежными поставщиками услуг; - санкции против российских финансовых институтов; - необходимость обеспечения выполнения международных требований по отмыванию преступных доходов; - требования американского закон FATCA (требования сотрудничества с американской налоговой службой (IRS)). 	<p><i>Внешние факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - волатильность курсов ключевых мировых валют; - дефицит платежного баланса и необходимость его урегулирования; - санкции против физических лиц, в том числе входящих в список Forbs; - нарастающие масштабы кибермошенничества; - угрозы отключения российских банков от системы SWIFT и др.

Источник: составлено автором.

Все факторы делятся на две группы – количественные факторы, зависимость от которых можно просчитать, и к таким факторам можно отнести, например, размер ВВП, и качественные факторы, которые не поддаются точному исчислению, например, наличие банковской тайны, профессионализм обслуживающего персонала, доверие к финансовому рынку и другие. Поэтому при проведении сценарного анализа будущего развития российского рынка нужно учитывать, как те, так и другие факторы. Попробуем спрогнозировать такое развитие при трех предположениях – оптимистический прогноз, когда влияние всех или большинства факторов будет способствовать

развитию, негативный сценарий – когда факторы не будут оказывать положительного влияния и нейтральный – когда все остается без изменения. Стоит отметить, что автором представлен только первоначальный подход к этой проблеме, который необходимо будет развивать в дальнейшем.

Исходя из сочетания внешних и внутренних факторов возможны три сценария развития российского рынка частного банковского обслуживания: оптимистический, пессимистический и нейтральный.

Рассматривая влияние количественного фактора, такого как изменение темпов роста (снижения) ВВП в ближайший период стоит отметить, что под влиянием пандемии COVID-19 в 2019-2024 годах в России ожидается снижение темпов роста до 6,5% или 4% в зависимости от различных сценариев развития обстановки. В рамках сценария «быстрого отскока» частные состояния в России будут расти на 6,1% в год, до 2,2 трлн долл. к 2024 году. В рамках сценариев «медленного восстановления» и «долговременного ущерба» темпы роста составят 4,8% и 3,8% соответственно – до 2 трлн долл. и 1,9 трлн долл. к 2024 году соответственно. Сегмент самых состоятельных россиян (состояние более 100 млн долл.) и сегмент обладателей самых скромных состояний (до 250 тыс. долл.) – самые крупные в России, 40% и 39% соответственно в 2019 году. Темпы роста последнего сегмента в период 2019-2024 годов стали самыми низкими среди всех шести сегментов, и его доля, по прогнозам, уменьшится до 38%. При этом ожидается, что сегмент россиян с состояниями от 0,25-1 млн долл. будет расти самыми быстрыми темпами – на 5,2% в год. По мнению экспертов VCG, по мере изменения демографических характеристик частных состояний будут также меняться потребности и ожидания клиентов в этой отрасли.

Добавляя к этому влияние качественных факторов получаем следующие сценарии развития российского рынка частного банковского обслуживания:

Оптимистический. Усиление международных и наднациональных регулятивных требований, ужесточение требований к банковской тайне, ужесточение борьбы с отмыванием денег на международном уровне и

уклонением от уплаты налогов, может создать предпосылки для возврата российских капиталов из-за рубежа. В этом же ряду находятся такие факторы как инвестиции банков в подготовку своих сотрудников, повышение квалификации персонала, усиление конкуренции банков на рынке, уход с российского рынка иностранных банков и занятие их рыночной ниши российскими банками, рост богатства наиболее состоятельных лиц, которые в период пандемии существенно нарастили свои активы, развитие технологического сектора, которое приведет к дальнейшему развитию рынка частного банковского обслуживания – с одной стороны будут расширяться круг предоставляемых услуг, и соответственно их реализация будет все более эффективной, конкуренция со стороны финтех-индустрии будет подталкивать банковский сектор к совершенствованию своих бизнес-процессов и управления рисками, а деятельность появляющихся виртуальных банков позволяет сократить затраты на базовую цифровую инфраструктуру, что способствует росту прибыли банков.

Пессимистический. Усиление оттока капитала из финансовой системы, потеря банками капитала и как следствие ужесточение регулятивных требований к ним с требованием наращивания капитала, сокращение числа банков на рынке, введение налога на депозиты может привести к истощению ресурсной базы банков и перетоку денежных средств на фондовый рынок, что в свою очередь ведет к нарастанию инвестиционных рисков в силу волатильности собственно рынка и валют, в которых номинированы основные классы активов, отсутствие инвестиционных инструментов, гарантирующих высокую доходность, также зависимость курса национальной валюты от цен на мировом рынке энергоносителей. Как результат – резкое снижение объемов капитала, находящегося под управлением в российских банках.

Нейтральный. Все останется без изменений. Все факторы будут действовать разнонаправленно, что не позволит развиваться рынку. Кроме того, в условиях тяжелого периода развития экономики как России, так и

мировой экономики в целом, особых изменений в плане решения существующих проблем, стоящих перед российским рынком, не проявятся, а, следовательно, и движения рынка в какую-либо сторону наблюдаться не будет.

Таким образом, стоит отметить, что на данном этапе развития российский рынок частного банковского обслуживания продолжает свое формирование, о чем говорит тот факт, что доля российского рынка в мире пока незначительна, а количество состоятельных клиентов, обсуживающихся на данном рынке, сокращается. Основной проблемой российского рынка частного банковского обслуживания выступает неразвитость фондового рынка. Для банков данный рынок является весьма привлекательным, особенно в настоящее время, когда розничный приток денежных средств минимален, а в некоторых банках наблюдается и вовсе отток вкладов. Но для привлечения состоятельных клиентов отечественным банкам необходимо в первую очередь повысить качество предоставляемых услуг, что не в последнюю очередь связано с повышением квалификации персонала, расширения его опыта. В перспективе банки должны учитывать возможности возврата капиталов из-за сложившихся экономических и политических условий на мировом рынке и подготовиться к расширению перечня предоставляемых услуг, повышения собственной конкурентоспособности в отношении представительств иностранных банков на российском банковском рынке. Наличие же на рынке последних дает дополнительные факторы роста отечественных банков, так как именно в конкурентная борьба позволяет быть активными в принятии положительного опыта по улучшению качества и расширению количества предоставляемых услуг.

Заключение

В ходе исследования мы пришли к выводу, что мировой рынок частного банковского обслуживания выступает как сегмент финансового рынка, отвечающий всем критериям определения рынка и выполняющий функции, присущие любому рынку, такие как информационная, посредническая, ценообразующая и регулирующая.

Кризис в 2020 году оказался самым тяжелым за последние полвека. Спад в мировой экономике, по оценкам МВФ, составит 4,9%. Для сравнения, в 2008 году мировой ВВП сократился всего лишь на 1%. В этой связи ситуация на мировом финансовом рынке становится все более напряженной, в связи с чем стремление сохранить свои активы от обесценения является важнейшей проблемой для всех, но особенно остро она стоит для владельцев крупных капиталов.

Влияние разворачивающегося финансового кризиса проявляется в том, что состоятельные клиенты, обслуживаемые в банках и иных финансовых институтах, очень осторожно принимают инвестиционные решения, что побуждает подразделения private banking пересматривать и обновлять модели взаимодействия с этой клиентской группой. Для универсальных банков эта задача становится особенно актуальной еще и потому, что внедрение принципов, основанных на соглашениях «Базель III», сильно влияет на их деятельность, а для небольших банков, это становится трудноразрешимой задачей, поскольку они будут вынуждены тратить дополнительные средства на привлечение и удержание клиентов.

Основными поставщиками услуг на рынке частного банковского обслуживания выступают не только банковские компании, но и небанковские, в частности, финансовые компании, учрежденные глобальными системно значимыми банками; финансовые и нефинансовые компании, оказывающие услуги private banking более чем в одной стране мира, финтех компании. С

развитием цифровизации на данном рынке появляются также виртуальные компании и цифровые брокеры, предоставляющие посреднические услуги.

Рынку частного банковского обслуживания в настоящее время присущи следующие тенденции: интенсивный путь развития, увеличение количества поставщиков на мировом рынке осуществляется за счет развивающихся стран и стран с переходной экономикой, происходит дальнейшая глобализация данного рынка, размываются границы между кредитными и некредитными финансовыми институтами, результатами консолидации их деятельности становится выделение двух основных групп игроков на мировом рынке: подразделений крупных универсальных финансовых групп; узкоспециализированных небольших банков, занятых исключительно обслуживанием состоятельных частных лиц (так называемых «банков-бутиков»), основными поставщиками клиентов на рынке становится Азиатско-Тихоокеанский регион в основном за счет миллионеров и миллиардеров Китая, Японии и Гонконга.

Более значимую роль в обслуживании клиентов private banking начинают играть семейные офисы, которые являются и многофункциональным инструментом связи, коммуникации поставщика с клиентом, и узловыми каналами продажи и сопровождения продуктов и услуг private banking.

В силу демографических процессов, а также преемственности, переходу капиталов от старшего поколения к младшему, на рынок выходит новая группа молодых состоятельных клиентов, так называемых миллениалов, что придает импульс развитию цифровой инфраструктуры по обслуживанию и управлению капиталом, автоматизации стандартных процедур финансового консультирования к дистанционным способам оказания услуг доверительного управления, использованию чат-ботов и, в целом, к развитию роботов-советников. Однако цифровые каналы не могут покрыть все потребности клиентов private banking, поэтому они выполняют онлайн лишь

простейшие операции. В остальных случаях на помощь приходит их персональный менеджер.

Условия вынужденного социального дистанцирования, в связи с пандемией COVID-19 в 2020 году, также послужили своеобразным триггером для банков в плане расширения набора услуг, которые можно получить онлайн или удаленно. В мобильных приложениях стал появляться функционал для онлайн-управления семейным трастом, инвестиционными и страховыми продуктами, а также возможность прослушать онлайн-курсы по управлению капиталом. При этом персональные менеджеры практически во всех странах отмечают, что новый формат общения с клиентами повлиял на частоту обращения к персональным менеджерам, так как не нужно выделять время на личный визит, а само их общение стало менее формальным. Представляется, что услуга видеовстречи останется популярной и после окончания пандемии.

Несмотря на бурное развитие технологий, управляющим капиталом необходимо находить баланс между автоматизацией и личным контактом: около четверти клиентов выражает желание личного общения с менеджером, называя личную встречу предпочтительным способом обслуживания, 40% клиентов предпочитают очное общение при получении инвестиционных консультаций. Личный контакт особенно важен в переходные моменты жизни клиента и в условиях неблагоприятной ситуации на рынке.

Услуги, развитие которых можно ожидать в ближайшем будущем: онлайн-управление сложными финансовыми продуктами; подтверждение сделок; прямой контакт с персональным менеджером (без использования сторонних мессенджеров); возможность назначить и провести встречу; бронирование наличных по всему миру; виртуальные ассистенты.

Регулирование бизнеса private banking и управления благосостоянием следует рассматривать в двух аспектах: регулирование со стороны государственных органов и саморегулирование - усилиями профессиональных ассоциаций. Современной тенденцией является усиление регулирования финтех-компаний. С одной стороны, органы регулирования

стараятся поддержать финансовые инновации и новых игроков, а с другой стороны, обязаны соблюдать приоритетную цель регулирования в плане предупреждения финансовых преступлений и защиты прав потребителей.

Основным способом сохранения и приумножения капитала за рубежом являются инвестиции. Объем средств, размещенных состоятельными клиентами в инвестициях, составляет около 80% их капитала. Для клиентов private banking важно вкладывать средства в наиболее актуальные инструменты. В настоящее время среди состоятельных клиентов становятся весьма популярными вложения в так называемые социально ответственные, или преобразующие инвестиции (стратегии, которые помимо финансовой выгоды инвестора предполагают общественную пользу). Переход от благотворительности к преобразующим инвестициям напрямую связан с появлением нового клиентского сегмента в частном банковском обслуживании. При этом средства инвестируются в такие проекты и предприятия, которые отвечают ожиданиям инвестора не только по уровню прогнозируемого риска и доходности, но и по потенциальному социальному воздействию. Достижение положительного социального эффекта – важная причина перераспределения активов в сторону преобразующих инвестиций, так как при этом состоятельные семьи имеют право и возможность взять на себя реальную ответственность, признавая возможности для вовлечения в этот процесс следующих поколений.

Цифровизация бизнес-процессов в деятельности институтов, оперирующих на мировом рынке частного банковского обслуживания, способствует переходу от моноканальной интеграции к омниканальной, что позволяет банку получать доступ к актуальной информации о клиентах во всех процессах по всем предлагаемым каналам, что дает возможность поставщикам предоставлять наиболее востребованные услуги. Клиентские менеджеры могут работать в более широком пространстве данных, чтобы на раннем этапе выявлять тенденции и потребности клиентов.

На российском рынке наблюдается продолжение олигополизации, когда 10 крупнейших игроков охватили (по разным оценкам) до 85% клиентов и их активов. Основными тенденциями российского рынка частного банковского обслуживания выступают: олигополизация рынка; консолидация банковского бизнеса; сворачивание или уход иностранных банков с рынка; снижение прибыльности бизнеса; основным источником дохода становятся комиссионные доходы; усиление регулятивной нагрузки и ограниченный потенциал роста. Банки должны менять старый подход к клиентам и перестраиваться на новую потенциальную аудиторию, чтобы не потерять конкурентное преимущество.

Несмотря на положительные тренды развития рынка частного банковского обслуживания в России существует ряд проблем, требующих решений, в частности, устранение олигополизации рынка, развитие регионального обслуживания, повышение качества и количества предоставляемых услуг, повышение профессионализма клиентских менеджеров, более широкое использование элементов цифровизации в обслуживании состоятельных клиентов, наличие пробелов в законодательстве, которое ограничивает развитие рынка.

Институтам *private banking* в целях повышения квалификации клиентских менеджеров необходимо рассмотреть целесообразность принятия таких мер как обеспечение ежедневной поддержки ключевому персоналу через различные корпоративные программы, в которых анализируются основные рыночные тренды, происходит обучение работе с новым продуктом, предоставляется подробная информация об этом продукте, предоставление технической поддержки через удаленные каналы и по вызову (в том числе по «горячей линии»).

Продолжить повышение профессионального уровня менеджеров по работе с клиентами и их аттестацию; проводить профессиональное обучение персонала, непосредственно взаимодействующего с клиентами, а традиционные методы обучения заменить на систематическую сертификацию

(которую впоследствии можно использовать в качестве маркетингового аргумента). Большинство менеджеров по работе с клиентами может быть сертифицировано в рамках компании, однако менеджеров, работающих с ключевыми клиентами, можно направить на обучение за пределы компании, в том числе в университет.

Несмотря на все сложности, рынок частного банковского обслуживания развивается, что говорит о его востребованности на современном финансовом рынке и значительном потенциале, который, несомненно, раскроется в ближайшее время в связи с происходящими технологическими и организационными новациями.

Список литературы

Монографии, диссертации, книги, статьи

1. Авдеева, И.Л. Возможности цифровой экономики для развития банковского бизнеса в России / И.Л. Авдеева // Среднерусский вестник общественных наук. – 2017. – № 5. – С. 34-43. – ISSN 2071-2367.
2. Авдеева, И.Л. Развитие цифровых технологий в экономике и управлении: Российский и зарубежный опыт / И.Л. Авдеева, Т.А. Головина, Л.В. Парахина // Вопросы управления. – 2017. – № 6 (49). – С. 44-55. – ISSN 2304-3369.
3. Александров, А. Private banking в Украине : опыт становления/ А. Александров. – Киев : КИС. – 2010. – 305 с. – ISBN 978-966-623571-1.
4. Александров, А. Банковский менеджмент частного крупного капитала/ А. Александров. – Киев : «Баланс Бизнес Букс». – 2015. – 312 с. – ISBN 978-966-415-054-2.
5. Александров, А. Альтернативное инвестирование/ А. Александров // Риски и возможности. – 2014. – № 1-3. – С. 719- 724. – ISSN 1999-2300.
6. Александров, А.В. Доверие как экономический актив бизнеса Private Banking / А. Александров // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 1-2. – С. 851-856. – ISSN 2073-4484.
7. Ан, Ю.Н. Особенности методов ценообразования банковских услуг / Ю.Н. Ан // Вестник СибАДИ. – 2012. – № 3(25) – С. 92–95. – ISSN 2071-7296.
8. Андреева, Г.Н. Развитие цифровой экономики в России как ключевой фактор экономического роста и повышения качества жизни населения: монография / Г.Н. Андреева, С.В. Бадалянц, Т.Г. Богатырева и др. – Нижний Новгород : Издательство «Профессиональная наука». – 2018. – 131 с. – ISBN 978-1-370-96063-7.
9. Асатрян, Е.А. Проблемы и перспективы развития private banking в России. – Москва : Научное обозрение. Серия 1. Экономика и право. – 2013. – № 1-2. – С. 57–63. – ISSN 2076-4650.

10. Асатрян, Е.А. Развитие обслуживания состоятельных клиентов для повышения конкурентоспособности банков : специальность 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Асатрян Елена Араратовна ; Государственный университет управления. – Москва, 2013. – 170 с. – Библиогр.: с. 151-162.
11. Валиуллин, Х.Х. Элитное банковское обслуживание – история и тенденции / Х.Х. Валиуллин, Н.В. Воробьева // Стратегии бизнеса. – 2014. – № 2 (4). – С. 71-74. – ISSN 2311-7184.
12. Гаврилов, Б. Будущее за цифровым банкингом / Б. Гаврилов // Коммерсантъ. – 2017 – № 179. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3421283> (дата обращения: 25.02.2021).
13. Гончаренко, Н.В. Обслуживание состоятельных клиентов (private banking) : зарубежный опыт и российские перспективы / Н.В. Гончаренко // Вестник Санкт-Петербургского Университета. – 2008. – № 2 (5) – С. 81-90. – ISSN 1026-356X.
14. Григорьянц, А.С. Особенности private banking в России : курсовая работа / А.С. Григорьянц. – Москва, 2015. – 30 с.
15. Гусев, А.И. Private banking по-русски?! / А.И. Гусев. – Москва : Кнорус. – 2013. – 297 с. – ISBN 978-5-406-02843-8.
16. Гусев, А.И. Российский private banking и новые антироссийские санкции : минимизация рисков в рамках апробированных схем / А.И. Гусев // Управление Финансовыми Рисками. – 2018. – № 04 (56) – С. 256-266. – ISSN 2221-7541.
17. Гусев, А.И. Private banking в России. Опыт элитного банковского обслуживания / А.И. Гусев, А.В. Куликов, Д.В. Парамонов, В.П. Бауэр. – Москва : Финансист. – 2003. – 200 с. – ISBN 5-88149-125-4.
18. Гусев, А.И. Управление капиталом: состояние и перспективы российского private banking / А.И. Гусева, А.В. Куликов, Д.В. Парамонов,

М.К. Ионова. – Москва : Альпина Бизнес Букс. – 2005. – 196 с. – ISBN 5-9614-0179-0.

19. Дементьева, К.Ю. Розница особой важности : Банки сориентировались на VIP-клиентов / К.Ю. Дементьева, Ю.Л. Локшина // Коммерсантъ. – 2013. – № 178. – С. 18-26. – ISSN 1563-6380.

20. Джабраилова, К.Р. Проблемы и перспективы работы коммерческого банка с VIP – клиентами / К.Р. Джабраилова // Молодежный научный форум : Общественные и экономические науки. – 2015. – № 9 (28). – С. 147-154. – ISSN 2310-0362.

21. Долгушина, А.Я. Цифровая модель банковского обслуживания / А.Я. Долгушина, Н.Л. Полтораднева // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2016 – № 6 (256). – С. 206-218. – ISSN 2304-9774.

22. Дорошенко, М.Е. Монетарная теория : Деньги и макроэкономика / М.Е. Дорошенко, Е.Б. Стародубцева. – Москва : РУСАЙНС. –2019. – С. 150. – ISBN 978-5-4365-4152-5.

23. Евишкин, И. Офис для мультимиллионера / И. Евишкин // Деньги. – 2016 – № 37 – С. 34-36. – ISSN 1563-6380.

24. Еделькина, А.А. Факторы развития мирового рынка эксклюзивного банковского обслуживания : специальность 08.00.14 «Мировая экономика» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Еделькина Анастасия Александровна ; МГУ имени М.В. Ломоносова. – Москва, 2015. – 192 с. – Библиогр.: с. 182-190.

25. Звонова, Е.А. Мировые финансы. Практикум / Е.А. Звонова. – Москва : Кнорус, 2020. – С. 234. – ISBN 978-5-406-02737-0.

26. Звонова, Е.А. Актуальные проблемы организации и реформирования современного мирового финансового рынка / Е.А. Звонова, В.Я. Пищик, А.В. Кузнецов. – Москва : Кнорус, 2020. – С. 270. – ISBN 978-5-4365-5392-4.

27. Инструменты WMS : Русское издание: индивидуальный банкинг и журнал по управлению активами. – Москва : Медиакрат. – 2008. – 28 с. – ISBN отсутствует.
28. Исследования владельцев капиталов России 2015 // Центр управления благосостоянием и филантропии Сколково. – Москва : 2015. – 59 с. – ISSN отсутствует.
29. Касьянов, Р.Ю. UCITS фонды и ETF как новый класс международных инвестиционных инструментов / Р.Ю. Касьянов // Научный альманах. – 2017. – № 2-1(28). – С. 117–120. – ISSN 2411-7609.
30. Касьянов, Р.Ю. Диджитализация в сегменте обслуживания состоятельных клиентов в Private Banking / Р.Ю. Касьянов, Е.Б. Стародубцева // Финансы, Деньги, Инвестиции. – 2020. – № 1 (73). – С. 23–30. – ISSN 2222-0917.
31. Касьянов, Р.Ю. Мировой опыт использования услуги робо-советника для состоятельных клиентов / Р.Ю. Касьянов // ИЦРОН. – 2020. Выпуск VII. – С. 14–16. – ISSN 2618-9224.
32. Касьянов, Р.Ю. Новый класс инвестиционных активов для клиентов Private Banking (на примере конного спорта) / Р.Ю. Касьянов // 21 век: фундаментальная наука и технологии: сборник статей по материалам XI международной научно-практической конференции. - North Chalestone, USA : «Академический», 2017. – С. 241–243. – ISBN 978-1-54277-666-0.
33. Касьянов, Р.Ю. Основные характеристики и оценка состояния российского рынка частного банковского обслуживания / Р.Ю. Касьянов // Финансовая экономика. – 2020. – № 11. – С. 435–438. – ISSN 2075-7786.
34. Касьянов, Р.Ю. Приват-банкинг как особый вид услуг в международной практике / Р.Ю. Касьянов // Финансовая экономика. – 2020. – № 3. – С. 252–256. – ISSN 2075-7786.
35. Касьянов, Р.Ю. Типология семейного офиса как канала обслуживания состоятельных клиентов / Р.Ю. Касьянов // Банковские услуги. – 2019. – № 4. – С. 21–30. – ISSN 2075-1915.

36. Касьянов, Р.Ю. Цифровизация обслуживания состоятельных клиентов в приват банкинге / Р.Ю. Касьянов // Актуальные вопросы современной науки и образования: сборник статей II международной научно-практической конференции. – Петрозаводск : МЦНП «Новая наука». – 2019. – № 2. – С. 178–184. – ISBN 978-5-907230-5.
37. Касьянов, Р.Ю. Цифровизация: сервис «робот-советник» в приват-банкинге / Р.Ю. Касьянов // Банковские услуги. – 2020. – № 4. – С. 25–30. – ISSN 2075-1915.
38. Макконнелл, К.Р. Экономикс : принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю. – Москва : 1992. – 1028 с. – ISBN 5-250-01534-4.
39. Маркова, О.М. Особенности обслуживания клиентов private banking в российском коммерческом банке / О.М. Маркова // Вестник евразийской науки. – 2018. – № 5. – С. 35-50. – ISSN 2588-0101.
40. Мирошниченко, М.А. Исследование процессов «цифровизации» банковского сектора в рамках экосистемы цифровой экономики России / М.А. Мирошниченко, К.-А.И. Трелевская, Е.В. Мамыкина // Научный журнал КубГАУ. – 2017. – № 133(09) – 14 с. – ISSN 1990-4665.
41. Мод, Д. Private banking : Элитное обслуживание частного капитала / Д. Мод, Ф. Молино. – Москва : Альпина Паблишер. – 2003. – 337 с. – ISBN 5-94599-074-4.
42. Моисеев, К.Я. Теоретические подходы к классификации состоятельных лиц, обсуживающихся в подразделениях private banking российских банков / К.Я. Моисеев // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. – 2013. – № 4. – С. 41-53. – ISSN 1818-6653.
43. Петрова, А.А. Обслуживание банками состоятельных частных лиц: эволюция и модернизация : специальность 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит»: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Петрова Ангелина Анатольевна ; СПбГУ. – Санкт-Петербург, 2011. – 166 с. – Библиогр.: с. 153-161.

44. Прокопова, Л. Private banking в России – в чем суть и какова цена / Л. Прокопова // Банкир. – 2016. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://bankir.ru/publikacii/20160725/private-banking-v-rossii-v-chem-sut-i-kakova-tsena-10007842/> (дата обращения: 15.09.2020).
45. Рубцов, Б.Б. Облик банка будущего и современные технологии / Б.Б. Рубцов // Bstudy. – 2020. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://bstudy.net/783041/ekonomika/oblik_bank_a_buduschego_i_sovremennye_tehnologii (дата обращения: 15.02.2020).
46. Рушайло, П. Крайне важен профессионализм персонального банкира / П. Рушайло // Коммерсант. Приложение № 5. – 2020. Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4284807> (дата обращения: 25.05.2020).
47. Скиннер, К. Цифровой банк: как создать цифровой банк или стать им / К. Скиннер. – Москва : Манн, Иванов и Фербер. – 2015. – 320 с. – ISBN 978-5-00057-277-1.
48. Счастливая, Т.В. О развитии рынка премиального банковского обслуживания в России / Т.В. Счастливая // Проблемы учета и финансов. – 2015. – № 4 (20). – С. 52-57. – ISSN 2222-9388.
49. Счастливая, Т.В. Сравнительный анализ пакетов программ премиального банковского обслуживания / Т.В. Счастливая, А.В. Шишаева // Проблемы учета и финансов. – 2017. – № 1 (25). – С. 15-27. – ISSN 2222-9388.
50. Тимохина, Г.С. Тенденции и перспективы развития российского рынка услуг приват-банкинга / Г.С. Тимохина, И.М. Аликперов, Т.Л. Сысоев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2017. – № 4. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://porecon.ru/otrivki/848-rynok-uslug-privat-bankinga-v-rossii.html> (дата обращения: 15.09.2020).
51. Усокин, В.М. Теневой банкинг: место и роль в системе финансового посредничества / В.М. Усокин // Деньги и кредит. – 2016. – № 4. – С. 20-27. – ISSN 0130-3090.

52. Филонова, Э.А. Пути повышения качества обслуживания физических лиц в российских банках на современном этапе / Э.А. Филонова // Управление и экономика в XXI веке. – 2016. – № 1. – С. 34-39. – ISSN 2312-9778.

53. Хаустова, М.Н. Обслуживание состоятельных клиентов: опыт Швейцарии / М.Н. Хаустова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2011. – № 1 – С. 138-147. – ISSN 2222-9167.

54. Хаустова, М.Н. Индивидуальное банковское обслуживание состоятельных клиентов как сегмент международных финансов : специальность 08.00.14 «Мировая экономика» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Хаустова Мария Николаевна ; СПбГУ. – Санкт-Петербург, 2012. – 222 с. – Библиогр.: с. 207-218.

55. Шевченко, Е.И. Омниканальная стратегия: интеграция каналов продвижения банковских продуктов и услуг / Е.И. Шевченко, Е.Н. Рудская. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2015. – № 10 (90). – С. 850-861. – ISSN 2072-0297.

56. Эблинг, Д. Шесть способов повысить эффективность многоканального банковского обслуживания / Д. Эблинг // The Retail Finance. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://rfinance.ru/magazine?aid=16385&id=16336&tid=18> (дата обращения: 08.10.2020).

57. Эскиндаров, М.А. Мировые финансы: учебник / Е.А. Звонова, А.В. Навой, В.Я. Пищик и другие. в 2 томах. Том 1. – Москва : Юрайт, 2019. – 373 с. – ISBN 978-5-534-01876-9.

58. Ярыгина, И.З. Современные механизмы финансирования инвестиционных процессов / И.З. Ярыгина // Самоуправление. – 2019. – № 1 (114) – С. 170-172. – ISSN 2221-8173.

Источники на иностранном языке

59. Approach to financial technology (Fintech) – Текст : электронный // ЕБА: [website]. – 2018. – URL: <https://eba.europa.eu/regulation-and-policy/other-topics/approach-to-financial-technology-fintech-> (дата обращения: 14.04.2019).
60. Automated investment services – our expectations – Текст : электронный // The Financial Conduct Authority : [website]. – 2018. – URL: <https://www.fca.org.uk/publications/multi-firm-reviews/automated-investment-services-our-expectations> (дата обращения: 22.02.2020).
61. Bachmann, K. Behavioral Finance for Private Banking: From the Art of Advice to the Science of Advice (Wiley Finance) 2nd Edition / K. Bachmann, E. de Giorgi, T. Hens. – New Jersey, 2018. – 256 p. – ISBN 978-1119453703.
62. Beaverstock, J. The Privileged World City: Private Banking, Wealth Management and the Bespoke Servicing of the Global Super-Rich / J. Beaverstock // International Handbook of Globalization and World Cities. – Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 2012. – P. 378-389. – ISBN 978-1-78536-068-8.
63. Beioley, K. Robo-advice revolution comes at a cost / K. Beioley // Financial Times. – 2017. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.ft.com/content/4488fdd0-cde9-11e7-b781-794ce08b24dc> (дата обращения: 22.03.2019).
64. Bernardino, Y. Differences between Private Banking and Wealth Management / Y. Bernardino. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://www.fuchsgroup.com/6-differences-between-private-banking-and-wealth-management/> (дата обращения: 04.01.2020).
65. Bicker, L. Private Banking in Europe: Serious Wealth / L. Bicker. – Routledge, 2002. – 196 p. – ISBN 9780415129770.
66. Brenna, H. N. UBS courts millionaires with view to mid-term doubling of Russian wealth business // Reuters. – 2020. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.reuters.com/article/us-ubs-group->

russia/ubs-courts-millionaires-with-view-to-mid-term-doubling-of-russian-wealth-business-idUSKBN22V293 (дата обращения: 10.06.2020).

67. Brunier, F. The human dividends. Taking advantage of digital disruption to fuel next-generation wealth management / F. Brunier, A. Christensen // Accenture Strategy. – 2015. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://www.accenture.com/t20170616T024554Z__w__us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_8/Accenture-Strategy-DD-Human-dividend.pdf (дата обращения: 25.08.2018).

68. Closing the gap. 2014 Wealth Management Survey // Ernst & Young LLP. – 2014. – 40 p. – ISBN отсутствует.

69. Collardi, B. F. J. Private Banking: Building a Culture of Excellence / B. F. J. Collardi. – Singapore : 2012. – 178 p. – ISBN 978-0-470-82437-5.

70. Cost-Income Ratios and Robo-Advisory // Deloitte Consulting GmbH. – 2016. – 8 p. – ISBN отсутствует.

71. Courtney, D. Top 10 Wealth Management Technology Initiatives for 2018 / D. Courtney // Gartner Research – 2018. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.gartner.com/doc/3875419/top--wealth-management-technology> (дата обращения: 28.04.2019).

72. Credit Suisse takes private banking into the digital age // Finextra. – 2016. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.finextra.com/newsarticle/29116/credit-suisse-takes-private-banking-into-the-digital-age> (дата обращения: 10.06.2019).

73. Defrancesco, D. HSBC just set out how hard it is for roboadvisors to break-even, and says a wave of consolidation is inevitable / D. Defrancesco // Business Insider – 2019. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.businessinsider.in/hsbc-just-set-out-how-hard-it-is-for-roboadvisors-to-break-even-and-says-a-wave-of-consolidation-is-inevitable/articleshow/68311070.cms> (дата обращения: 25.04.2020).

74. Digitalization of Wealth Management Reveals Challenges and Opportunities Faced by Wealth Management Industry // Thomson Reuters Report – 2018. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.thomsonreuters.com/en/press-releases/2018/march/thomson-reuters-report-on-digitalization-of-wealth-management-reveals-challenges-and-opportunities-faced-by-wealth-management-industry.html> (дата обращения: 16.04.2019).

75. Emerging Trends in Relationship Management // Aditya Institute of Technology & Management – 2019. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://www.eri.ch/_include/WhitePapers/White_Paper_IBS_ERI.pdf (дата обращения: 22.03.2020).

76. Examination standards // FCA – 2017. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.fca.org.uk/firms/training-competence/examination-standards> (дата обращения: 03.02.2019).

77. Falk, R. Digital Revolution Drives Banks to Offer New Products, Serve Customers Better / R. Falk. // Digitalist Magazine : [website]. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.digitalistmag.com/customer-experience/2016/05/10/digital-revolution-drives-banks-to-offer-new-products-serve-customers-better-04193342> (дата обращения: 10.02.2020).

78. Global Compliance and Innovation Trends in Wealth Management: Examining Key Private Banking and Wealth Management Developments in Europe, Switzerland, the UK, the US, Canada, Singapore and Hong Kong // ClearView Financial Media Ltd, publisher of WealthBriefing and Deloitte. – 2017. – 32 p. – ISBN отсутствует.

79. Global Shadow Banking Monitoring Report 2017 // Financial Stability Board. – 2018. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P050318-1.pdf> (дата обращения: 04.03.2019).

80. Goldman Sachs partners with HSBC & DBS to distribute investment funds in HK // Hubbis – 2019. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://hubbis.com/news/goldman-sachs-partners-with-hsbc-dbs-to-distribute-investment-funds-in-hk> (дата обращения: 17.07.2019).
81. Hagel, J. Unbundling the corporation / J. Hagel, M. Singer // Harvard Business Review. – 1999. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://hbr.org/1999/03/unbundling-the-corporation> (дата обращения: 10.06.2020).
82. Hens, Th., Bachmann, K. Behavioural Finance for Private Banking Hardcover / Th. Hens, K. Bachmann. – New Jersey : 2009. – 274 p. – ISBN 978-1119453703.
83. Hodges, J. Offshore Tax Havens in Spotlight After 200-Year History // Bloomberg : [website]. – 2013. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-05-03/offshore-tax-havens-in-spotlight-after-200-year-history> (дата обращения: 25.12.2019).
84. How RBC improved investment advisor productivity with e-signatures // OpenSpan – 2015. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.esignlive.com/resource-center/how-rbc-improved-investment-advisor-productivity-withe-signatures> (дата обращения: 25.05.2019).
85. Innovation in Private Banking & Wealth Management | Embracing the Business Model Change // Monitor Deloitte – 2017. – 42 p. – ISBN отсутствует.
86. Kellum, B. Wealth management. winning at all costs – cost management as key success driver / B. Kellum // Oliver Wyman : [website]. – 2016. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/2016/oct/Oliver-Wyman-Winning-at-All-Costs_v2.pdf (дата обращения: 05.04.2020).
87. Maude, D. Global private banking and wealth management: The new realities / D. Maude. – New Jersey : 2006. – 360 p. – ISBN 978-0-470-85421-1.

88. Maude, D. Private banking maximising performance in a competitive market / D. Maude, P. Molineux. – Great Britain : Euromoney Publications, 1996. – 282 p. – ISBN 978-1855644487.

89. New wealth, new opportunities – Building an efficient and profitable operating model for success in Asia’s booming wealth market // Accenture. – 2012. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://www.accenture.com/sitecollectiondocuments/pdf/cm-awams-pov-new-wealth-new-opportunities-final-oct2012.pdf> (дата обращения: 15.02.2018).

90. Non-bank financial institutions: assessment of their impact on the stability of the financial system // European Commission. – 2012. – 427 p. – ISSN 1725-3187.

91. Ross, A. Would you prefer a robo-adviser? Technology brings pros and cons, but human managers aren’t quite finished / A. Ross // The Financial Times : [website]. – 2018. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.ft.com/content/928bb41e-6b28-11e8-ae1-39f3459514fd> (дата обращения: 16.05.2020).

92. Roy, S. Can robo-advisors really compete with wealth managers? / S. Roy // Tech wire Asia. – 2019. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://techwireasia.com/2019/01/can-robo-advisors-really-compete-with-wealth-managers/> (дата обращения: 25.05.2020).

93. Senior Private Banker – Russian Markets – Zurich // FINCO Search. – 2020. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://fincosearch.com/job/senior-private-banker-russian-markets-2/> (дата обращения: 25.05.2020). – ISSN отсутствует.

94. Spires, W. Technology & Operations Trends in Wealth Management 2017 / W. Spires // Wealth Briefing Asia. – 2017. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.wealthbriefingasia.com/article.php?id=173007#.X0n-a2czZgF> (дата обращения: 13.05.2019). – ISSN отсутствует.

95. Spires, W. Technology & Operations Trends in Wealth Management 2017 / W. Spires // Wealth Briefing Asia. – 2017. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.wealthbriefingasia.com/article.php?id=173007#.XTsAcY4zaUk> (дата обращения: 22.03.2019).
96. Sullivan, A. Economics: Principles in action / A. Sullivan, S.M. Sheffrin. – New Jersey : 2003. – 28 p. – ISBN 0-13-063085-3.
97. Taiga, U. Mizuho to deploy billions in riskier funding to help Japan's firms with virus fallout / U. Taiga, H. Yuki // The japantimes : [website]. – 2020. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.japantimes.co.jp/news/2020/06/11/business/corporate-business/mizuho-finance-risk/#.Xu7fMuUzbcs> (дата обращения: 10.06.2020).
98. Tax Administrations 2015: Comparative information on OECD and other advanced and emerging economies // OECD – 2015. – 380 p. – ISBN отсутствует.
99. The Open Banking Standard // Open Banking Working Group (OBWG). – 2017. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.paymentsforum.uk/sites/default/files/documents/Background%20Document%20No.%202%20-%20The%20Open%20Banking%20Standard%20-%20Full%20Report.pdf> (дата обращения: 15.02.2019).
100. Treating Customers Fairly // Financial Services Authority – 2006. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.fca.org.uk/publication/archive/fsa-tcf-towards.pdf> (дата обращения: 25.05.2019).
101. Treating customers fairly policy // CCLA – 2020. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.ccla.co.uk/our-policies/treating-customers-fairly-policy> (дата обращения: 28.04.2019).
102. Trovato, E. Tech stocks proving their immunity to coronavirus / E. Trovato // Professional Wealth Management : [website]. – 2020. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL:

<https://www.pwmnet.com/FinTech/Tech-stocks-proving-their-immunity-to-coronavirus?ct=true> (дата обращения: 21.05.2020).

103. Vora, K. Understanding the Hybrid Advisor Model / K. Vora, T. Henry // *Wealth Management.com*. – 2017. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.wealthmanagement.com/technology/understanding-hybrid-advisor-model> (дата обращения: 19.05.2019).

104. *Wealth Management and Private Banking: Connecting with clients and reinventing the value proposition* // Deloitte. – 2017. – 44 p. – ISBN отсутствует.

105. *Wealth management in an era of robots, regulation, and new money* // McKinsey. – 2018. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/wealth-management-in-an-era-of-robots-regulation-and-new-money#> (дата обращения: 25.04.2019).

106. Yang, J. How Robo-Advisors Manage Investment Portfolios / J. Yang, H. Ye, Y. Wei, L. Bao // *Cutter Business Technology Journal* – 2017. – № 4. – Vol. 30. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.cutter.com/sites/default/files/itjournal/fulltext/2017/cbtj1704.pdf> (дата обращения: 08.06.2020).

Ежегодные доклады

107. *Accenture-Orbium Wealth Management C-Level Survey 2020* // Orbium : [website]. – 2011. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.orbium.com/c-level-survey/> (дата обращения: 25.02.2020).

108. *Anticipating a New Age in Wealth Management* [Электронный ресурс] // *PWC Global Private banking and Wealth Management Survey* : [website]. – 2011. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/private-banking-wealth-mgmt-survey/pdf/global-private-banking-wealth-2011.pdf> (дата обращения: 05.07.2018).

109. *Automated investment services - our expectations* // *The Financial Conduct Authority* : [website]. – 2018. – Текст : электронный. – DOI отсутствует.

- URL: <https://www.fca.org.uk/publications/multi-firm-reviews/automated-investment-services-our-expectations> (дата обращения: 22.02.2020).
110. Financial needs research 2019 // Oliver Wyman : [website]. – 2019. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2019/aug/financial-needs-research-2019.html> (дата обращения: 25.03.2020).
111. Global Shadow Banking and Monitoring Report: 2017 // Financial Stability Board. – 2018. – 30 p. – ISBN отсутствует.
112. Global Wealth 2019: Reigniting Radical Growth // BCG. – 2019. – 33 p. – ISBN отсутствует.
113. Global Wealth 2020: The Future of Wealth Management – A CEO Agenda // BCG - 20th Edition : [website]. – 2020. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/global-wealth-future-of-wealth-management-ceo-agenda.aspx> (дата обращения: 15.05.2020).
114. Private Banking and Wealth Management Survey 2020: Global Results // Euromoney : [website]. – 2020. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.euromoney.com/article/b1jwyzmwc3h783/private-banking-and-wealth-management-survey-2020-global-results#overall> (дата обращения: 15.04.2020).
115. Private Banking Code of Conduct (PB Code) // Monetary Authority of Singapore Updated : [website]. – 2017. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.mas.gov.sg> (дата обращения: 15.05.2020).
116. Private Banking in Russia 2019 // Frank research group – 2020. – 331 p. – ISBN отсутствует.
117. Reporting Requirements: The Foreign Account Tax Compliance Act Has the Potential to be Burdensome, Overly Broad, and Detrimental to Taxpayer Rights // Taxpayer Advocate Service : [website]. – 2013. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://www.taxpayeradvocate.irs.gov/> (дата обращения: 14.05.2019).

118. The Global wealth report 2017 // Credit Suisse Research Institute : [website]. – 2017. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/global-wealth-report.html> (дата обращения: 22.07.2018).

119. The Global wealth report 2019 // Credit Suisse Research Institute : [website]. – 2019. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/global-wealth-report.html> (дата обращения: 21.11.2019).

120. The wealth report 2020 // Knight Frank – 2020. – 57 p. – ISBN отсутствует.

121. The Wealth-X Billionaire Census 2017 // Wealth-X : [website]. – 2017. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.wealthx.com/report/the-wealth-x-billionaire-census-2017/> (дата обращения: 30.06.2017).

122. Ultra-Wealthy Population Analysis: The World Ultra Wealth Report 2019 // Wealth-X. – 2019. – 32 p. – ISBN отсутствует.

123. Very High Net Worth Handbook 2020 // Wealth-X – 2020 : [website]. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.wealthx.com/report/very-high-net-worth-handbook-2020/> (дата обращения: 25.06.2020).

124. World Wealth Report 2019 // Capgemini : [website]. – 2019. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.capgemini.com/es-es/wp-content/uploads/sites/16/2019/07/World-Wealth-Report-WWR-2019.pdf> (дата обращения: 25.05.2019).

Электронные ресурсы и сайты в сети Интернет

125. 15 лучших банков для российских миллионеров. Рейтинг Forbes // Forbes : [website]. – 2020. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii-photogallery/407775-15-luchshih-bankov-dlya-rossiyskih-millionerov-reyting?photo=2> (дата обращения: 05.09.2020).

126. 2016 Financial Performance Study // Investment News : [website]. – 2016. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: www.investmentnews.com/dcce/20160913/4/4/WP.../3422061 (дата обращения: 13.02.2019).
127. Bloomberg Billionaires Index // Bloomberg : [website]. – 2019. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.bloomberg.com/billionaires> (дата обращения: 06.04.2019).
128. COVID-19: Private wealth managers entered recession in good nick // GlobalData Financial Services UBP : [website]. – 2020. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.verdict.co.uk/private-banker-international/comment/covid-19-private-wealth-managers-recession/> (дата обращения 31.07.2020).
129. COVID-19: UBP keeps you up to date // UBP : [website]. – 2020. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.ubp.com/en/newsroom/covid-19> (дата обращения 31.07.2020).
130. Data driven business intelligence and strategic // Scorpio Partnership – Aon : [website]. – 2020. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.aon.com/performance-solutions/Wealth-Management.jsp> (дата обращения: 05.19.2020).
131. Discretionary or advisory wealth management // Financial Conduct Authority : [website]. – 2016. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.fca.org.uk/consumers/wealth-management> (дата обращения: 25.10.2018).
132. Evolution of the automated advisors // Cargemini : [website]. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://asiapacificwealthreport.com/wp-content/uploads/sites/8/2018/10/Evolution-of-the-Automated-Advisors.pdf> (дата обращения: 22.08.2019).
133. Fee Structure // ClearView Wealth Management : [website]. – 2020. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL:

<https://www.clearviewwealthgmt.com/services/fee-structure/>

(дата обращения: 15.05.2020).

134. Fee Structure // International Asset Management : [website]. – 2020. –

Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL:

<https://www.iamadvisors.com/services/fee-structure/>

(дата обращения: 10.02.2020).

135. Fees at a Crossroads Revisited, closing the gap between price and value

// SEI : [website]. – 2018. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL:

<https://seic.com/sites/default/files/SEI-ADV-Fees-at-a-Crossroads-Revisited.pdf>

(дата обращения: 05.10.2019).

136. Greater protection for retail investors: Comission welcomes European

Parliament adoption of strengthened European rules on UCITS // European

Comission : [website]. – 2014. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. –

URL: http://europa.eu/rapid/press-release_STATEMENT-14-121_en.htm

(дата обращения: 01.09.2019).

137. Investment in core market Brazil: gps, a Brazilian company of the

Julius Baer group, has signed a partnership agreement with fintech Magnetis in

Brazil // Julius Bar : [website]. – 2019. – Текст : электронный. – DOI

отсутствует. – URL: [https://www.juliusbaer.com/group/en/news-detail-](https://www.juliusbaer.com/group/en/news-detail-page/item/investment-in-core-market-brazil-gps-a-brazilian-company-of-the-julius-baer-group-has-signed-a-pa/)

[page/item/investment-in-core-market-brazil-gps-a-brazilian-company-of-the-](https://www.juliusbaer.com/group/en/news-detail-page/item/investment-in-core-market-brazil-gps-a-brazilian-company-of-the-julius-baer-group-has-signed-a-pa/)

[julius-baer-group-has-signed-a-pa/](https://www.juliusbaer.com/group/en/news-detail-page/item/investment-in-core-market-brazil-gps-a-brazilian-company-of-the-julius-baer-group-has-signed-a-pa/) (дата обращения: 04.12.2019).

138. Julius Baer and Nomura announce strategic partnership // Julius Bar :

[website]. – 2018. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL:

[https://www.juliusbaer.com/global/en/insights/news-insights-detail-](https://www.juliusbaer.com/global/en/insights/news-insights-detail-page/item/julius-baer-and-nomura-announce-strategic-partnership/)

[page/item/julius-baer-and-nomura-announce-strategic-partnership/](https://www.juliusbaer.com/global/en/insights/news-insights-detail-page/item/julius-baer-and-nomura-announce-strategic-partnership/)

(дата обращения: 14.08.2019).

139. MIFID II // European Securities and Markets Authority : [website]. –

2020. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL:

<https://www.esma.europa.eu/policy-rules/mifid-ii-and-mifir>

(дата обращения: 04.03.2019).

140. Number of adults in Russia in 2019, by wealth range // Statista : [website]. – 2020. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.statista.com/statistics/482573/russia-population-by-average-wealth/#statisticContainer> (дата обращения: 20.12.2019).

141. Nutmeg goes from robo to human // The Financial Times : [website]. – 2018. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.ft.com/content/df6209fc-ddd1-11e8-8f50-cbae5495d92b> (дата обращения: 24.05.2020).

142. Our post-pandemic world; greater challenges or greater opportunities? // Hubbis : [website]. – 2020. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.hubbis.com/article/our-post-pandemic-world-greater-challenges-or-greater-opportunities> (дата обращения: 20.06.2020).

143. Prince, Russ Alan What Is Wealth Management? // Forbes : [website]. – 2014. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.forbes.com/sites/russalanprince/2014/05/16/what-is-wealth-management/#2c5e4cdd133e> (дата обращения: 25.05.2018).

144. Treat Customers Fairly Charter for Private Wealth Management Industry. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://www.hkma.gov.hk/media/eng/doc/key-functions/banking-stability/consumer-corner/TCF_Charter_for_УБ.pdf (дата обращения: 12.07.2020).

145. Treating customers fairly policy // CCLA : [website]. – 2019. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.ccla.co.uk/our-policies/treating-customers-fairly-policy> (дата обращения: 28.04.2019).

146. Understanding our fees, charges and other compensations // UBS : [website]. – 2019. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.ubs.com/comissions> (дата обращения: 15.02.2020).

147. Understanding Russia's Multi-Millionaires // Elisabeth Schimpfoss : [website]. – 2020. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL:

<https://schimpfossil.com/media/understanding-russias-multi-millionaires/>

(дата обращения: 25.06.2020).

148. Wealth Management Salaries // Glassdoor : [website]. – 2020. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://www.glassdoor.com/Salaries/wealth-management-salary-SRCH_KO0,17.htm (дата обращения: 25.02.2020).

149. Zoom says it has 300 million daily meeting participants, not users // Reuters : [website]. – 2020. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.reuters.com/article/us-zoom-video-commn-encryption/zoom-says-it-has-300-million-daily-meeting-participants-not-users-idUSKBN22C1T4?feedType=RSS&feedName=technologyNews>

(дата обращения: 25.06.2020).

150. Из-за пандемии совокупный объем частного богатства в 2020 году может сократиться на \$16 трлн // News.am : [website]. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://news.am/rus/news/586398.html> (дата обращения: 25.08.2020).

151. История развития и целевая аудитория Private Banking // Bank Session : [website]. – 2019. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://www.banksession.ru/golds-582-1.html> (дата обращения: 03.10.2019).

152. Лучшие банки на рынке private banking по версии Frank RG // Frank RG : [website]. – 2020. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://frankrg.com/11105> (дата обращения: 02.05.2020).

153. Миллионеры владеют половиной мирового богатства // Elite trade : [website]. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://elitetrader.ru/index.php?newsid=475865> (дата обращения: 03.02.2020).

154. Молодые миллиардеры мира // Fb : [website]. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://fb.ru/article/180815/molodyie-milliarderyi-mira-milliarderyi-mira-spisok> (дата обращения: 15.10.2020).

155. Объем средств под управлением Private Banking ВТБ превысил 2 трлн рублей // ПЛАС журнал : [website]. – 2020. – Текст : электронный. – DOI

отсутствует. – URL: https://plusworld.ru/daily/banki-i-mfo/cat-news_bank/obem-sredstv-pod-upravleniem-private-banking-vtb-prevysil-2-trln-rublej/

(дата обращения: 25.05.2020).

156. 4BIO Capital : [website]. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.4biocapital.com/> (дата обращения: 25.05.2020).

157. CFA Institute : [website]. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.cfainstitute.org/> (дата обращения: 25.11.2019).

158. Chartered Institute for Securities & Investments : [website]. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.cisi.org/cisiweb2/cisi-website/about-us> (дата обращения: 16.11.2019).

159. Chartered Insurance Institute : [website]. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.cii.co.uk/> (дата обращения: 16.11.2019).

160. Corestate capital group : [website]. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://corestate-capital.com/en/> (дата обращения: 25.05.2020).

161. Fintech Global : [website]. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://fintech.global/about-us/> (дата обращения: 20.09.2019).

162. HSBC Private Bank // Private Bank : [website]. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.hsbcprivatebank.com/en/about-us> (дата обращения: 15.03.2020).

163. LGT Private Banking and WM : [website]. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.lgt.com/en/#button2> (дата обращения: 25.02.2019).

164. Sberbank Private Banking : [website]. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.sberbank-pb.ru/index.html> (дата обращения: 10.02.2018).

165. Target Global Fund : [website]. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.targetglobal.vc/> (дата обращения: 25.05.2020).

166. UFG Wealth Management : [website]. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://www.ufgwm.ru/history.php> (дата обращения: 24.12.2019).

167. Рынок услуг приват-банкинга в России // Экономика в деталях : [website]. – 2020. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://porecon.ru/otrivki/848-rynok-uslug-privat-bankinga-v-rossii.html> (дата обращения: 15.09.2020).

168. Северная Америка обошла Азию по приросту долларовых миллионеров // РБК : [website]. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.rbc.ru/finances/09/07/2020/5f076b219a79472fc89ffd31> (дата обращения: 03.09.2020).

169. Число банковских клиентов-миллионеров за год выросло почти на 25% // РБК : [website]. – 2020. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.rbc.ru/finances/29/01/2020/5e305a749a7947d7f88b2a1a> (дата обращения: 12.07.2020).

170. Число долларовых миллиардеров в России и мире // Рациональные числа : [website]. – 2018. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://rationalnumbers.ru/all/chislo-dollarovyh-milliardero-v-rossii-i-mire-s-2000-po-2016-go/> (дата обращения: 15.09.2020).

Приложение А
(информационное)

Количество миллионеров и миллиардеров в мире

Таблица А.1 – Количество миллионеров и миллиардеров в мире

Год	Более 1 млн USD	Более 1 млрд USD
2019	46,8	2153
2018	42,4	2604
2017	43	2043
2016	16,5	1810
2015	13	1826
2014	17	1645
2013	16,3	1426
2005	8,7	691

Источник: составлено автором по данным [170].

Приложение Б
(информационное)

Распределение 500 сверхбогатых людей в мире по регионам и отраслям

Таблица Б.1 – Распределение 500 сверхбогатых людей в мире по регионам и отраслям, 2018 год (численность)

	Всего	Конгломерат	Здравоохранение	Недвижимость	Потреб. товары	Продукты питания	Промышленность	Развлечения	Розничная торговля	СМИ, телеком	Технологии	Товары	Услуги	Финансы	Энергетика
США	179	10	6	14	13	13	4	9	13	12	34	3	4	28	16
КНР	44	3	3	7	3	5	2	-	2	-	14	-	4	-	1
ФРГ	31	1	3	1	3	2	7	-	6	2	5	-	-	-	1
Россия	22	9	-	-	-	-	7	-	1	-	-	2	-	-	3
Индия	20	2	2	1	1	-	4	-	2	1	2	3	-	1	1
Гонконг	18	-	1	10	-	-	1	2	1	1	-	-	-	-	2
Канада	15	-	-	-	-	1	-	-	2	7	3	1	-	-	1
Великобритания	15	4	-	2	2	-	3	2	1	-	-	-	-	1	-
Франция	14	1	1	-	5	4	-	-	1	1	1	-	-	-	-
Швеция	11	4	1	1	-	-	1	-	1	-	-	-	3	-	-
Бразилия	11	-	-	-	-	3	1	-	-	-	1	1	-	5	-
Швейцария	11	2	4	-	-	-	3	-	-	-	-	1	1	-	-
Австралия	10	-	-	3	-	-	2	-	-	-	2	3	-	-	-
Сингапур	8	-	1	3	-	2	1	-	-	-	-	-	-	1	-
Япония	7	-	-	-	1	-	1	-	2	1	2	-	-	-	-
Прочие страны	84	24	2	3	7	10	10	1	8	2	1	5	2	6	3
Всего	500	60	24	45	35	40	47	14	40	27	65	19	14	42	28

Источник: составлено автором по данным [170].

Приложение В
(информационное)

Распределение 500 сверхбогатых людей в мире по регионам и отраслям

Таблица В.1 – Распределение 500 сверхбогатых людей в мире по регионам и отраслям, 2018 год

В процентах

	Конгломерат	Здравоохранение	Недвижимость	Потреб. товары	Продукты питания	Промышленность	Развлечения	Розничная торговля	СМИ, телеком	Технологии	Товары	Услуги	Финансы	Энергетика
США	5,6	3,4	7,8	7,3	7,3	2,2	5,0	7,3	6,7	19,0	1,7	2,2	15,6	8,9
КНР	6,8	6,8	15,9	6,8	11,4	4,5	0,0	4,5	0,0	31,8	0,0	9,1	0,0	2,3
ФРГ	3,2	9,7	3,2	9,7	6,5	22,6	0,0	19,4	6,5	16,1	0,0	0,0	0,0	3,2
Россия	40,9	0,0	0,0	0,0	0,0	31,8	0,0	4,5	0,0	0,0	9,1	0,0	0,0	13,6
Индия	10,0	10,0	5,0	5,0	0,0	20,0	0,0	10,0	5,0	10,0	15,0	0,0	5,0	5,0
Гонконг	0,0	5,6	55,6	0,0	0,0	5,6	11,1	5,6	5,6	0,0	0,0	0,0	0,0	11,1
Канада	0,0	0,0	0,0	0,0	6,7	0,0	0,0	13,3	46,7	20,0	6,7	0,0	0,0	6,7
Великобритания	26,7	0,0	13,3	13,3	0,0	20,0	13,3	6,7	0,0	0,0	0,0	0,0	6,7	0,0
Франция	7,1	7,1	0,0	35,7	28,6	0,0	0,0	7,1	7,1	7,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Швеция	36,4	9,1	9,1	0,0	0,0	9,1	0,0	9,1	0,0	0,0	0,0	27,3	0,0	0,0
Бразилия	0,0	0,0	0,0	0,0	27,3	9,1	0,0	0,0	0,0	9,1	9,1	0,0	45,5	0,0
Швейцария	18,2	36,4	0,0	0,0	0,0	27,3	0,0	0,0	0,0	0,0	9,1	9,1	0,0	0,0
Австралия	0,0	0,0	30,0	0,0	0,0	20,0	0,0	0,0	0,0	20,0	30,0	0,0	0,0	0,0
Сингапур	0,0	12,5	37,5	0,0	25,0	12,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	12,5	0,0
Япония	0,0	0,0	0,0	14,3	0,0	14,3	0,0	28,6	14,3	28,6	0,0	0,0	0,0	0,0
Прочие страны	28,6	2,4	3,6	8,3	11,9	11,9	1,2	9,5	2,4	1,2	6,0	2,4	7,1	3,6
Всего	12,0	4,8	9,0	7,0	8,0	9,4	2,8	8,0	5,4	13,0	3,8	2,8	8,4	5,6

Источник: рассчитано автором по данным [170].

Приложение Г **(информационное)**

Хартия справедливого отношения к клиентам индустрии управления богатством, Ассоциация управляющих богатством Гонконга

Хартия справедливого отношения к клиентам для индустрии управления частным капиталом составлена на основе надлежащей банковской практики на местном и международном уровне и Принципов высокого уровня стран G20 по защите прав потребителей финансовых услуг. Учреждения по управлению частным капиталом в Гонконге обязуются поддерживать и реализовывать принцип справедливого отношения к клиентам.

Устав призван дополнять, а не изменять действующее законодательство или нормативные акты или существующие условия между банками и их клиентами.

Принципы

Члены Ассоциации управления богатством соглашаются поддерживать и внедрять следующие принципы:

1) Продукты и услуги для клиентов должны быть разработаны с учетом потребностей клиентов. Учреждения управления богатством (УБ) должны оценить финансовые возможности и потребности клиентов, прежде чем предлагать им продукты или услуги. Предоставление консультаций или продажа финансовых продуктов должны учитывать интересы клиентов с учетом их профилей и сложности рассматриваемых финансовых продуктов или клиентских услуг.

2) Учреждения УБ должны четко изложить и объяснить ключевые характеристики, риски и условия продуктов, включая любые сборы, комиссии или сборы, применимые к клиентам. Соответствующая информация должна быть предоставлена клиентам до, во время и после посещения пункта продаж.

3) Все маркетинговые материалы и информация, предназначенные для клиентов, должны быть точными и понятными. Следует избегать вводящих в заблуждение представлений или методов маркетинга.

4) Клиентам должны быть предоставлены разумные каналы для подачи претензий, подачи жалоб, получения компенсации, и учреждения УБ не должны накладывать необоснованные барьеры на то, чтобы клиенты переходили в другие учреждения УБ.

5) Признавая, что потребители также несут свои обязанности, учреждениям УБ следует объединить усилия с правительством, регулирующими органами и другими заинтересованными сторонами в области финансового образования для повышения финансовой грамотности. Примеры мер по реализации принципов изложены ниже.

Источник: составлено автором по данным [144].