

На правах рукописи

Асатрян Елена Араратовна

**РАЗВИТИЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ СОСТОЯТЕЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ
ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУПЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКОВ**

Автореферат

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Специальность: 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит

Москва — 2013

Работа выполнена в ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»
на кафедре «Налоговая политика и налогообложение»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор кафедры
налоговой политики и налогообложения ФГБОУ
ВПО «Государственный университет
управления»
Карп Марина Викторовна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор кафедры
финансового менеджмента ФГБОУ ВПО РЭУ
имени Г.В. Плеханова
Лещинская Александра Федоровна

кандидат экономических наук, вице-президент
Управления по работе с предприятиями
металлургии и транспорта ОАО «АЛЬФА-
БАНК»
Бадалов Давид Валерьевич

Ведущая организация: Московская Академия Предпринимательства
при Правительстве Москвы

Защита состоится 18 ноября 2013 г. в 12:00 часов на заседании
Диссертационного совета ФГБОУ ВПО «Государственный университет
управления», по адресу: 109542, Москва, Рязанский проспект, дом 99, зал
заседаний Ученого совета.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке
ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления».

Объявление о защите и автореферат диссертации размещен на
официальном сайте ВАК РФ www.vak2.ed.gov.ru

Автореферат разослан 18 октября 2013 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д.212.049.05

к.э.н., доцент



Л.В Токун

Общая характеристика работы

Актуальность темы диссертационного исследования. Согласно ежегодному исследованию Boston Consulting Group (BCG) за 2011 год Россия попала в четверку стран-лидеров по количеству богатых людей. По темпам роста объема благосостояния Россия в 2011 году также оказалась в числе лидеров, заняв второе место после Индии. По данным Бостонской консалтинговой группы (BCG) за 2012 г., Россия занимает 4-е место в мире по количеству владельцев состояний свыше 100 млн. долларов, причём их количество выросло за 2011 год на 79 человек и теперь составило 686 человек.

Данное положение вещей актуализирует проблемы развития бизнеса, направленного на обслуживание капиталов состоятельной клиентуры, другими словами, private banking. Немаловажным аспектом перспективности рынка частного банковского обслуживания в России является тот факт, что европейский рынок данного сектора уже достиг своего максимума, и ожидать большого развития в ближайшие годы здесь не приходится. С финансовой точки зрения необходимо предоставить такие условия VIP-клиентам, чтобы их капиталы оставались в стране и работали на экономику России, а не выводились в другие страны. Согласно сведениям Центробанка РФ, за 2012 год вывоз капитала частными лицами из России составил 56,8 млрд. долларов — эта сумма могла быть инвестирована в производство на территории РФ. Конечно, даже идеальная система private banking не решит задачу полностью, но в определённой степени острота проблемы будет снижена.

В данном контексте, по мнению автора, необходимо и целесообразно провести исследование проблем и перспектив развития private banking в России, что обуславливает актуальность диссертационной работы, определяет ее цели и задачи, состав используемого в процессе исследования инструментария.

Степень научной разработанности и изученности темы. Исследованием теоретических и практических вопросов развития private-banking занимаются в большинстве своем зарубежные ученые: Д. Мод, Ф. Молино, Н. Битнер, Н. Вудкок, П. Гембл, Я. Гордон, К. Гренроос, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, М. Стоун, В. Цайтамл. Проведенный системный анализ отечественной литературы по проблематике обслуживания состоятельных клиентов позволяет утверждать, что, к сожалению, на сегодня большинство научных работ является постановочными. Вместе с тем следует отметить целый ряд исследований, например труды К. Балашова, В. Викулова, Д. Гайдунька, В. Жаброва, Н. Зайцевой, в которых содержатся существенные научные достижения по раскрытию сущности и содержания категории private banking. Проблемы повышения качества предоставления VIP-услуг, особенности их формирования в современных условиях как основы повышения конкурентоспособности банка рассматриваются в работах Н. Куршакова, С. Куца, Т. Леонович, С. Лосева, В. Романова и др. Однако в большинстве работ исследуемая проблема рассматривается фрагментарно. Кроме того, остаются невыясненными также вопросы понятийного уровня, такие как сущность private-banking, понятие VIP-клиента и др.

Целью исследования диссертационной работы является дальнейшее развитие теоретических положений, разработка методических подходов и практических рекомендаций, касающихся особенностей обслуживания состоятельных клиентов, обоснование основных принципов и определение приемлемых для отечественных банков форм обслуживания VIP-клиентов, которые позволят повысить их конкурентоспособность и дадут возможность занять достойное место на мировом рынке VIP-услуг.

Задачи исследования. Поставленная цель реализуется путем решения следующих задач:

- изучить особенности реализации конкурентной политики в банковском секторе;
- исследовать международный опыт и специфику функционирования сектора VIP- услуг в банковской системе;
- обозначить критерии оценки и анализ эффективности обслуживания состоятельных клиентов;
- выявить особенности участников российского рынка частного банковского обслуживания;
- рассмотреть продукты российских банков для состоятельных клиентов;
- разработать концепцию формирования и предоставления элитных банковских услуг VIP-клиентам;
- проанализировать проблемы и перспективы развития private banking в России;
- провести моделирование влияния индивидуального обслуживания клиентов на конкурентоспособность банковского учреждения;
- выработать рекомендации по повышению конкурентоспособности российских банковских учреждений за счет эффективного обслуживания VIP-клиентов.

Предмет исследования — принципы элитного банковского обслуживания с учетом российской специфики.

Теоретическую и методологическую базу диссертационной работы составляют исследования отечественных и зарубежных авторов в области частного банковского обслуживания, статистические данные и отчеты Государственного комитета статистики России, Центрального банка России, аналитические материалы практикующих банкиров и консультантов, обзоры и доклады ЕБРР, Комиссии Евросоюза, Международного банка, а также авторитетных исследовательских компаний.

Информационную базу диссертационного исследования составили федеральные законы Российской Федерации, регламентирующие правила и условия функционирования рынка капиталов и финансовых посредников, в частности банков; монографии зарубежных и отечественных авторов по проблемам темы исследования, публикации в периодической печати по комплексу рассмотренных в диссертации вопросов; результаты научных обсуждений; собственные разработки и расчеты автора.

Область исследования. Исследование проведено по специальности 08.00.10 — Финансы, денежное обращение и кредит паспорта специальности ВАК согласно разделу 10. Банки и иные кредитные организации (10.6 Межбанковская конкуренция и 10.22 Новые банковские продукты: виды, технология создания, способы внедрения).

Научная новизна диссертации заключается в развитии теоретических и научно-практических положений, определяющих пути совершенствования индивидуального обслуживания клиентов российских банков, поскольку условия ведения банковского бизнеса, специфика востребованных услуг и сам менталитет клиентов отличаются от западных. Подход, разработанный диссертантом, позволяет увеличить доходность банка путём развития индивидуального обслуживания состоятельных клиентов, в том числе и private banking, которые могут обеспечить стабильный и высокий доход.

Наиболее существенные научные результаты, полученные автором и выносимые на защиту, заключаются в следующем:

1. Уточнена трактовка понятий «банковская конкуренция», «банковский рынок» и «банковский продукт», рассматривающая обозначенные категории с точки зрения функционального подхода и акцентирующая внимание не на уникальности банковского учреждения на рынке, а на свойствах и характеристиках его продуктов. Это в итоге позволяет утверждать, что предметная банковская конкуренция на сегодняшний день является бесперспективной.

2. Дополнены критерии оценки и процедура анализа эффективности обслуживания состоятельных клиентов, предусматривающая дополнение традиционного метода изучения прибыльности клиентов (CPA) перспективной методикой ABC-анализа, содержащей четкие критерии градации состоятельных клиентов с позиции их участия в объеме продаж и XYZ-анализом, сущность которого состоит в классификации клиентов по фактору стабильности пользования банковскими продуктами и услугами, а также возможности прогнозирования их действий в оперативном режиме.

3. Разработана концепция формирования и предоставления элитных банковских услуг VIP-клиентам, согласно которой целью банковского учреждения является не максимизация, а достижение определенного уровня прибыли, удержание заданной доли рынка и обозначенного уровня продаж:

1) сформулированы принципы VIP-обслуживания с учетом особенностей российского рынка Private banking.

2) в рамках концепции предложен новый подход к сегментации клиентов.

4. Аргументирована необходимость и целесообразность использования «открытой инвестиционной архитектуры» для отечественного сегмента индивидуального банковского обслуживания, а так же системное сотрудничество с европейскими сообществами профессионалов Private banking, которые позволяет улучшить качество управления активами клиентов, предложить широкий спектр услуг, не только осуществляемых самим банком, но и реализуемых партнерами финансового учреждения.

5. Разработаны рекомендации по повышению эффективности обслуживания VIP-клиентов в России, которые позволяют совершенствовать существующие услуги и процедуры для состоятельных клиентов, техническое снабжение, инновационное наполнение, организационное обеспечение продуктов Private Banking в России.

Теоретическая значимость результатов исследования заключается в комплексном обосновании и развитии концептуальных подходов к повышению конкурентоспособности банковских учреждений за счет предоставления индивидуальных услуг состоятельным клиентам.

Практическая значимость диссертационной работы определяется возможностью ее применения в ходе разработки и реализации индивидуальных банковских услуг в отечественных финансовых учреждениях; кроме того, содержащиеся в ней теоретические концепции, аналитические оценки и рекомендации могут послужить основой для совершенствования частного банковского обслуживания в России.

Апробация. Основные положения и выводы диссертации рассматривались, докладывались и обсуждались в рамках различных научных мероприятий: 16-ой Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления – 2011» (Москва, ГУУ, 2011); 26-ой Всероссийской научной конференции молодых ученых «Реформы в России и проблемы управления – 2011» (Москва, ГУУ, 2011); 19-ой Всероссийской студенческой конференции «Проблемы управления – 2011» (Москва, ГУУ, 2011); 2-ой Международной научно-практической конференции (МНПК) «Финансы реального сектора в условиях глобальной экономики» (Москва, ГУУ, 2012); 28-й Всероссийской научной конференции молодых ученых «Реформы в России и проблемы управления» (Москва, ГУУ, 2013) и применялись на практике, что подтверждается справками о внедрении результатов научной работы полученными от ЗАО ЮниКредитБанка, ОАО Банка «ОТКРЫТИЕ» и АКБ «Инвестбанка» (ОАО).

Публикации. Основные результаты исследования опубликованы в 8-ми работах общим объемом 3,2 п.л., включая 3 работы в периодических научных журналах, рекомендованных ВАК Минобрнауки России объемом 1,9 п.л.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии и приложений. Общий объем диссертации — 170 страницы. Диссертация включает в себя 35 таблиц и 13 рисунков (без учёта приложений). В диссертации использовано 162 источника, из которых 128 на русском языке, 34 на иностранном языке.

Структура диссертации представлена в таблице 1.

Таблица 1 — Структура диссертации

Наименование глав	Наименование параграфов	Количество	
		Табл.	Рис.
Введение		-	-
Глава 1. Теоретические особенности предоставления банковских услуг клиентам с крупным капиталом	1.1 Особенности реализации конкурентной политики в банковском секторе	2	1
	1.2. Исследование международного опыта и специфики функционирования сектора VIP-услуг в банковской системе	4	2
	1.3 Критерии оценки и анализ эффективности обслуживания состоятельных клиентов	3	-
Глава 2. Анализ деятельности российских банков по обслуживанию состоятельных клиентов	2.1 Особенности участников российского рынка частного банковского обслуживания	5	2
	2.2 Продукты российских банков для состоятельных клиентов	5	3
	2.3. Концепция формирования и предоставления элитных банковских услуг VIP-клиентам	-	-
Глава 3. Перспективы элитного банковского обслуживания в России как фактора повышения конкурентоспособности банковских учреждений и направления его совершенствования	3.1 Проблемы и перспективы развития private banking в России	4	1
	3.2 Моделирование влияния индивидуального обслуживания клиентов на конкурентоспособность банковского учреждения	12	2
	3.3 Рекомендации по повышению конкурентоспособности российских банковских учреждений за счет эффективного обслуживания VIP-клиентов	-	1
Заключение		-	-
Список литературы		-	-
Приложения	7		

Основные положения и выводы диссертационного исследования

Во введении представлена общая характеристика исследуемой проблемы, обоснована актуальность темы диссертационного исследования, сформулирована цель, задачи, объект и предмет исследования. Определена методологическая и информационная базы работы, обоснована ее научная новизна, теоретическая и практическая значимость результатов диссертации. В исследовании рассмотрены пять групп проблем:

1) Первая группа проблем связана с анализом теоретических особенностей предоставления банковских услуг клиентам с крупным капиталом.

Современные тенденции развития банковской системы России подтверждают, что большинство отечественных банков уже перешли из состояния, когда им приходилось решать вопросы, связанные исключительно с проблемами выживания. На сегодняшний день перед коммерческими банками

на повестке дня стоят проблемы развития бизнеса, задачи капитализации и расширения инфраструктуры, сохранения своих активов и создания новых нетрадиционных для российского финансового рынка банковских продуктов. В связи с этим объективным является повышение интереса банковских учреждений к вопросам оценки конкурентной позиции и особенностям реализации конкурентной стратегии.

Анализ существующих теорий и концепций, раскрывающих сущность конкуренции как экономической категории, позволяет утверждать, что на сегодняшний день нет единого, общепризнанного, устоявшегося подхода. Часть исследователей выделяет четыре принципиальных подхода к проблеме конкуренции и конкурентных рынков.

Согласно первому подходу, конкуренция — это соперничество за достижение лучших результатов «на любых территориях», соответственно конкуренция — это «соревнование на рынке». Согласно второму подходу, конкуренция — это элемент рыночного механизма, который уравнивает спрос и предложение. По третьему, конкуренция — это критерий определения типа отраслевого рынка, который основывается на современной теории морфологии рынка. В соответствии с четвертым подходом конкуренция — это процедура открытия (*discovery procedure*). Это понятие впервые выдвинул и обосновал Ф.А. фон Хайек, который пришел к выводу, что «общества, которые полагаются на конкуренцию, в конечном счете, быстрее и успешнее, чем другие достигают своих целей». Одновременно «экономическая конкуренция выступает как метод открытия конкретных фактов, имеющих значение для достижения специфических, временных целей».

В таблице 2 систематизированы научно-методические подходы к пониманию экономической сущности понятия конкуренция.

Таблица 2 — Систематизация научно-методических подходов к пониманию экономической сущности конкуренции (составлено автором)

Автор, источник	Подход к пониманию конкуренции
<i>Конкуренция как соперничество и борьба субъектов хозяйствования</i>	
Оксфордский толковый словарь	Соперничество между поставщиками товаров и услуг в борьбе за долю рынка
А. Нужная	Соперничество старого с новым (инновациями), когда конкурирующие единицы путем анализа структуры рынка определяют степень свободы продавца и покупателя на рынке, поставив цель наиболее полно удовлетворить потребности покупателя
Г. Азов	Соперничество в определенной сфере между отдельными юридическими или физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели
А. Архипова, А. Нестеренко, А. Большакова	Ситуация, когда существует несколько альтернативных направлений использования дефицитного ресурса, в котором заинтересованы различные группы людей, борющихся между собой за право распоряжаться этим благом

Продолжение таблицы 2

Ф. Котлер	Цивилизованная форма войны, где большинство побед получены благодаря удачным идеям, умелым коммуникациям и намерениям
<i>Конкуренция как элемент рыночного механизма</i>	
А. Грязнова	Объективно необходима среда, обеспечивающая нормальное саморазвитие рыночной экономики как системы
В. Рыбинцева	Такая ситуация на рынке, когда каждый из многочисленных экономических субъектов стремится к тому, чтобы с помощью средств, которыми он распоряжается, достичь в процессе обмена с другими участниками максимально возможного эффекта в свою пользу
К. Макконелл, С. Брю	Наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и покидать его
Ф. Найт	Ситуация, в которой конкурирующих единиц много и они независимы
<i>Конкуренция как взаимодействие и сотрудничество субъектов хозяйствования</i>	
М. Портер	Динамичный процесс, развивающийся, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты
Ф. Хайек	Процесс, посредством которого люди получают и передают знания, только благодаря конкуренции на рынке скрытое становится явным
А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф	Конкуренция тесно связана с сотрудничеством субъектов хозяйствования, в этих условиях не существует неотвратимости проигрыша
И. Спиридонов	Экономический процесс взаимодействия и взаимосвязи между субъектами хозяйствования на рынке

Сущность конкуренции на рынке банковских продуктов и особенности ее реализации, по мнению автора, необходимо рассматривать не только как экономическое соперничество банковских институтов и других финансовых учреждений за выгодные позиции на рынке, а, прежде всего, как их конкуренцию в сфере минимизации рисков и завоевания доверия вкладчиков.

Банковская конкуренция определяется автором как процесс соперничества банков между собой и с другими финансово-кредитными институтами, в ходе которого они стремятся обеспечить себе ведущие позиции на рынке банковских услуг благодаря использованию максимально возможного объема имеющейся в обществе информации. В свою очередь конкурентный банковский рынок — это рынок, на котором находится большое количество мелких покупателей и продавцов, осуществляющих свои операции независимо друг от друга, ни один из которых не может оказывать существенного влияния на цену.

По мнению автора, *банковский продукт — это форма, в которой клиент потребляет банковскую услугу*. Например, прием вкладов от юридических и физических лиц для клиента может быть реализован в виде открытия определенного вида счета срочного, текущего, валютного и др.

Обслуживание клиентов с крупным капиталом — один из основополагающих принципов современной банковской практики во многих странах мира, подразумевающее предоставление элитных индивидуальных банковских услуг.

Автор определяет private banking как комплексное банковское обслуживание частных клиентов, обладающих большим личным капиталом, с использованием высокой культуры сервиса и современных технологий.

Обслуживание VIP-клиентов представляет собой совокупность специфических услуг и продуктов финансового и нефинансового характера, предоставляемых богатому лицу и членам его семьи на доверительной основе через персонального менеджера высокой квалификации.

Обратимся теперь к рассмотрению качественной наполненности VIP-услуг. Обслуживание состоятельных клиентов включает в себя традиционные продукты, наличие которых обусловлено рядом особенностей банковского сектора страны.

В таблице 3 отражены традиционные услуги по обслуживанию состоятельных клиентов.

Таблица 3 — Традиционные услуги по обслуживанию состоятельных клиентов

1	Индивидуальное обслуживание в рамках классических банковских услуг			
	Открытие и сопровождение текущих счетов	Срочные депозиты	Конвертация	Срочные денежные переводы
	Индивидуальные сейфовые ячейки	Удаленный доступ к информации по счету	Выпуск различных карт, привязанных к одному счету, в том числе для членов семей	Совместные карточные программы с продавцами элитных услуг и предметов роскоши
2	Инвестиционно-банковские услуги и управление активами.			
	Доверительное управление	Интернет-трейдинг	Организация выпуска облигаций и акций	Консультации по поглощению и слиянию
	Управленческое консультирование	Прямые инвестиции	Размещение активов в коллективные формы инвестиций в российские и западные фонды	Депозитарное обслуживание
3	Обеспечение налогового, финансового и юридического комфорта			
	Налоговое и юридическое консультирование	Подготовка налоговых деклараций	Услуги «личный адвокат»	Различные виды страхования
	Услуги «мобильный телохранитель»	Услуги частных охранных предприятий	Содействие в оказании услуг по регистрации, реорганизации и ликвидации юридических лиц, включая предприятия с иностранными инвестициями	Оценочные услуги

Продолжение таблицы 3

4	Обеспечение статусного сопровождения			
	Услуги по сопровождению статусного стиля жизни клиента (хобби, свободное времяпровождение, спорт, клубные программы)	Сопровождение в области потребления элитных услуг и предметов роскоши	Организация деловых поездок	Недвижимость (аудит и проведение операций в различных странах мира, сопровождение недвижимости)

Предоставление услуг состоятельным клиентам — это перспективное направление банковской деятельности. Привлечь на депозит \$1 млн. от одного состоятельного потребителя банку выгоднее, чем иметь дело с тысячей мелких вкладчиков. Поэтому развитие данного направления стало насущной необходимостью для многих мировых финансовых институтов. Банкиры осознали, что при правильном подходе этот бизнес способен приносить значительный доход, а объем привлеченных средств от крупных частных вкладчиков может составлять весомую долю в общей структуре пассивов банка.

2) Вторая группа проблем связана с определением критериев оценки и анализом эффективности обслуживания состоятельных клиентов.

Затраты на обслуживание состоятельных клиентов требуются немалые. И зарабатывать на этом бизнесе можно, лишь осуществляя такие услуги в значительном объеме. Единичные клиенты приносят хороший доход, только если они очень богаты.

В связи с этим особое значение приобретает формирование стратегии отбора соответствующих VIP-клиентов. Следует отметить, что каждый из клиентов q может быть оценен по следующим группам показателей — управление, маркетинг, финансы, производство, социально-психологическое состояние, т.е.

$$q = (u_i, m_i, f_i, p_i, \xi_i)$$

Соответственно:

$u = \{u_i^K\} = (u_i^1, u_i^2 \dots u_i^U)$ — показатели, характеризующие управление в организации - клиента, U - количество показателей;

$m = \{m_i^K\} = (m_i^1, m_i^2 \dots m_i^M)$ — показатели маркетинговой деятельности клиента, M — количество показателей;

$f = \{f_i^K\} = (f_i^1, f_i^2 \dots f_i^F)$ — показатели финансового состояния клиента, F — количество показателей;

$p = \{p_i^K\} = (p_i^1, p_i^2 \dots p_i^P)$ — показатели производственного состояния клиента, P - количество показателей;

$\xi = \{\xi_i^K\} = (\xi_i^1, \xi_i^2 \dots \xi_i^S)$ — показатели социально-психологического состояния клиента, S — количество показателей.

Наиболее приемлемым для анализа эффективности обслуживания состоятельных клиентов, по мнению автора, является метод СРА. Данный метод позволяет: во-первых, учесть все разнообразие отношений клиента и банка; во-вторых, организовать клиентскую политику с учетом рыночных действий

банков-конкурентов. Оценку эффективности, «полезности» конкретного элитного клиента по методу СРА, необходимо адаптировать с точки зрения национальных особенностей банковского учета в России и осуществлять поэтапно:

1. Измеряются и анализируются чистые инвестированные фонды в отношении клиентов.
2. Определяются и изучаются потоки доходов, полученные от клиентов.
3. Устанавливаются и исследуются потоки прямых расходов, связанные с обслуживанием клиентов.
4. Фиксируются и проверяются косвенные расходы, связанные с обслуживанием клиентов.
5. Рассчитываются результирующие финансовые показатели в отношении клиентов.
6. Производится заключение о дальнейшем развитии отношений банка с клиентом.

По мнению автора, метод СРА целесообразно дополнить получившим в последнее время популярность ABC-анализом, который включает в себя:

- финансовые показатели клиентов (количество и объем операций, прибыль);
- внутреннюю оценку качества предоставления VIP-услуг (какие ресурсы были задействованы, все ли сделано, в какие сроки, есть ли опоздание по выполнению операций);
- внешнюю оценку качества — удовлетворенности клиента предоставленными услугами.

ABC-анализ показывает ранг каждого VIP-клиента относительно общего объема продаж. Параллельно с ABC-анализом рекомендуется проводить XYZ-анализ, сущность которого состоит в классификации клиентов по фактору стабильности пользования банковскими продуктами и услугами и возможности прогнозирования их действий в оперативном режиме.

В результате ABC и XYZ-анализа получаем на выходе аналитическую матрицу 4x3 (ABCD на XYZ), в которой все состоятельные клиенты банка будут проранжированы от AX (самые крупные и постоянные покупатели) до CZ и DZ (мелкие и разовые).

Таким образом, с помощью вышеописанных методик банки с достаточно высокой степенью достоверности смогут моделировать ситуации с состоятельными клиентами, варьируя свои уступки с учетом пожеланий клиентов и выбирая в итоге оптимальный, наиболее приемлемый для обеих сторон режим отношений.

3) Третья группа проблем связана с анализом деятельности российских банков и разработкой концепции формирования и предоставления банковских услуг состоятельным клиентам с учетом российского менталитета клиентов с крупным капиталом.

На сегодняшний день с уверенностью можно констатировать факт: капитал состоятельных граждан давно уже стал трансграничным — по оценочным данным, 90% крупного российского капитала находится за

пределами страны. Но в тоже время борьба за оставшиеся в стране 10% только усиливается

На данный момент, пожалуй, нет единого мнения, какой точный объем средств вращается на российском рынке индивидуального банковского обслуживания. Рынок этот является очень закрытым вследствие повышенной конфиденциальности, и какая-либо информация о частном капитале передается огласке крайне неохотно. Можно лишь сказать, что ряд наиболее крупных игроков называет цифры в 28-32 млрд. долларов, другие настаивают на том, что этот уровень на порядок больше.

Стандарт обслуживания VIP-клиентов в России пока окончательно не сформировался. Развивающийся рынок ставит перед участниками целый ряд проблем. Это и отличительная черта нашего менталитета, которая воплощается в потребительских стереотипах по отношению к банку, в отсутствии развитой культуры потребления банковских услуг; и проблемы законодательной базы; и неразвитость финансовых инструментов; и нехватка квалифицированных кадров.

Говоря об особенностях участников российского рынка частного банковского обслуживания, приходится констатировать тот факт, что в некоторых отечественных кредитных учреждениях под этим названием на самом деле предлагаются стандартные банковские услуги — только предоставляемые на более высоком уровне. Российские банки не до конца разобрались и не определились окончательно с основными категориями данного бизнеса. Не до конца понятен объем рынка и его возможности. Многие финансовые институты просто не знают свою целевую аудиторию — кто такие VIP-клиенты в России, какие среди них можно выделять подгруппы, и каковы потребности и барьеры каждой в отношении работы с банками.

Наиболее важными тезисами для развития private banking на российском банковском рынке являются:

1) порог включения клиента в VIP-катеорию должен быть существенно ниже, чем на Западе, порядка \$100 000;

2) целесообразно наличие клиентов, формально несколько не достигающих необходимого уровня вхождения по финансам, но при этом обладающим высоким общественным статусом и популярностью, улучшает имидж банка и позволяет получить преференции в своей деятельности;

3) необходимо не пассивно ждать клиентов, а целенаправленно разрабатывать категорию состоятельных лиц, которые удовлетворяют условиям предоставления VIP-услуг, но ещё не являются пользователями сервиса private banking;

4) необходимо учитывать неравномерность распределения состоятельных клиентов по регионам и корректировать условия предоставления услуг в зависимости от региона;

5) в настоящее время доля небанковских услуг для российских банков составляет всего 5-10% от общего объема операций с VIP-клиентом.

Для успешного развития VIP-Banking, российским банкам предстоит освоить довольно большой объем информации, необходимой для определения стратегии развития финансового учреждения. Сейчас много информации банки получают от иностранных специалистов, однако банкам, которые заинтересованы в развитии данного направления, необходимо также осуществлять самостоятельную деятельность по исследованию и планированию бизнеса в отечественных реалиях.

Разработанная автором концепция формирования и предоставления позволяет сформировать перечень наиболее привлекательных VIP-клиентов и сконцентрировать усилия на поиске тех предприятий и групп компаний, обслуживание которых принесет наибольший доход. В рамках данной концепции одним из ключевых элементов является участие банков в инвестиционном риске своих клиентов. Для этого необходима разработка соответствующих инвестиционных продуктов, в которых бы были заложены принципы партнерства. Конструкции продуктов и степень участия банков в риске клиентов может быть различной.

На сегодняшний день банкам можно использовать один из трех основных подходов:

- использование системы оплаты услуг, ориентированной на результат;
- участие банков своими деньгами в предлагаемом клиентам продукте;
- различные комбинации первого и второго подходов.

Обязательным, неотъемлемым элементом предоставления услуг состоятельным клиентам является их *сегментация*. Автор считает, что более эффективной представляется ориентация на клиентов из целевого сегмента (отрасли, региона и т.д.), являющегося, по мнению банка, наиболее перспективным. Также необходимо учитывать наличие у кредитной организации конкурентных преимуществ по обслуживанию определенных секторов рынка. Естественно, что для разных банков сегменты будут отличаться в зависимости от занимаемой ими рыночной ниши, разветвленности филиальной сети, стратегии развития.

Поэтому на первом этапе отбора потенциальных VIP-клиентов банку необходимо определить свой целевой сегмент. Он должен складываться из двух компонентов:

- а) сектора рынка, который является привлекательным для банка;
- б) конкурентных преимуществ, предоставляющих возможность привлечь и удержать определенную категорию клиентов.

На рисунке 1 можно наблюдать результаты внедрения сегментации VIP-клиентов по уровню их доходности.

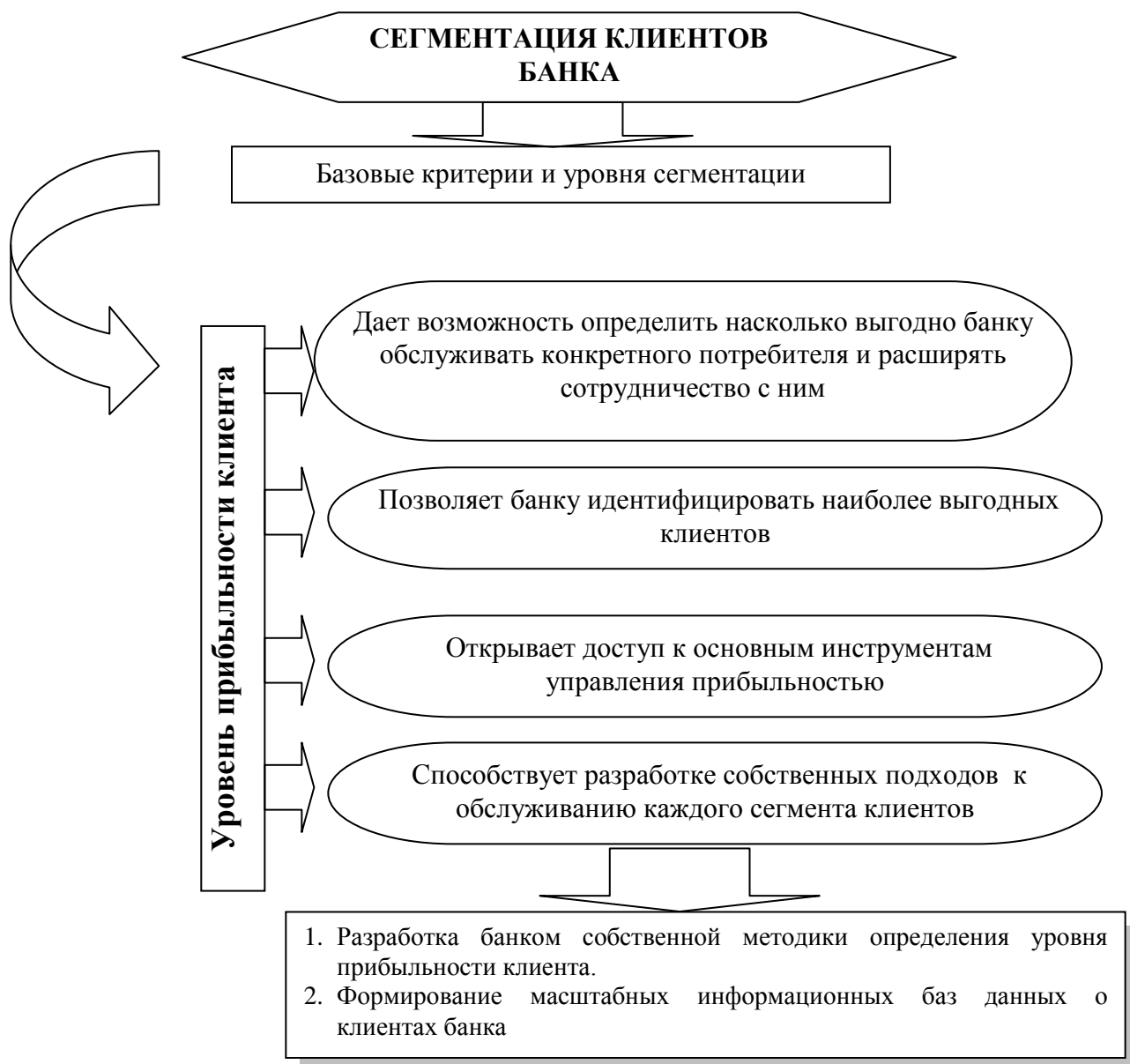


Рисунок 1 — Результаты внедрения сегментации VIP-клиентов банка

Для успешного развития VIP-Banking, российским банкам предстоит освоить довольно большой объем информации, необходимой для определения стратегии развития финансового учреждения. Сейчас много информации банки получают от иностранных специалистов, что, безусловно, является важным для страны, в которой обслуживание состоятельных клиентов, в классическом понимании этого слова, появилось совсем недавно. Однако банкам, которые заинтересованы в развитии данного направления, необходимо также осуществлять самостоятельную деятельность по исследованию и планированию бизнеса в отечественных реалиях, находя наиболее эффективное применение разнообразных схем и тестируя возможность использования иностранных концепций бизнеса на российском банковском рынке.

Проведенное исследование выявило, что концепция обслуживания VIP-клиентов коммерческого банка представляет собой комплекс взаимосвязанных

элементов, от успешности реализации каждого из которых зависит удовлетворенность VIP-клиента потребляемыми услугами и его лояльность банку. Разработанная автором концепция позволяет сформировать перечень наиболее привлекательных VIP-клиентов и сконцентрировать усилия на привлечении тех предприятий и групп компаний, обслуживание которых принесет наибольший доход.

4) Четвертая группа проблем связана с перспективами развития элитного обслуживания клиентов как фактора повышения конкурентоспособности банковских учреждений.

Необходимым условием дальнейшего развития рынка становится совершенствование банковских продуктов и поиск эффективных путей создания дополнительной стоимости для клиентов. Также немаловажным аспектом перспективности рынка частного банковского обслуживания в России является тот факт, что европейский рынок данного сектора уже достиг своего максимума, и ожидать большого развития в ближайшие годы здесь не приходится.

Некоторые менеджеры private banking в настоящее время главный акцент делают на нестандартных продуктах и услугах, полагая, что классика уже не способна дать требуемой эффективности и отдачи. Однако, автор не согласен с данными доводами, поскольку считает, что депозитные услуги для России являются неотъемлемой и очень важной составляющей конкурентоспособности любого банковского учреждения, а в особенности того, которое занимается индивидуальным банковским обслуживанием.

Перспективы развития российских услуг private banking в депозитном бизнесе связаны с:

- разработкой специально ориентированных на конкретные категории клиентов онлайн-депозитных продуктов и услуг. Эта сфера актуальна для относительно молодых собственников крупного капитала, которые заработали свое состояние в 90-х гг. прошлого столетия, и являются мобильными, осведомленными и не чуждыми к информационным инновациям и современным средствам связи;

- совмещением депозитных и страховых программ;

- внедрением мультивалютных вкладов, т.е. срочных депозитов в нескольких валютах, например, объединение в один счет трех валют, причем в этом моменте как раз нетрадиционный подход к формированию «корзины» набирает особую популярность.

Серьезные перспективы открываются перед российскими банками, предоставляющими услуги private banking, в результате ориентации не только на HNWI (high net worth individuals) и UHNWI (ultra high net worth individuals) клиентов, но и на категории людей «обеспеченного среднего класса» (mass affluent). К сегменту mass affluent относятся предприниматели, менеджеры и служащие, разместившие в банках ликвидные активы для долгосрочного инвестирования в сумме от 50 тыс. долл. Интерес к данному сегменту вызван тем, что, во-первых, mass affluent потенциально имеют возможность преумножения своего состояния и в будущем могут стать клиентами private

banking, во-вторых, правильный подход к банковскому обслуживанию таких клиентов позволяет получить доход, в несколько раз превышающий результаты обслуживания клиентов массового сегмента.

Развитие обслуживания состоятельных клиентов и в силу своей новизны для России, и по причине нагрянувшего финансового кризиса 2008 года сопряжено с рядом серьезных ошибок, которые значительно снизили его эффективность и обусловили необходимость формализации основных направлений повышения результативности услуг Privat Banking в отечественном банкинге.

Для роста конкурентоспособности банковских учреждений на макроуровне автор предлагает повысить эффективность private banking с помощью реализации следующих мер.

1. Внедрение открытой архитектуры банковских услуг. Открытая архитектура — инвестиционная платформа/философия, которая дает банковскому менеджеру право неограниченного выбора управляющих для своих VIP-клиентов. Она подразумевает отсутствие ангажированности и полную свободу клиента в выборе инструментов инвестирования.

К числу явных преимуществ открытой архитектуры для банка относятся:

- возможность выбирать управляющих для своих VIP-клиентов по всем областям деятельности;
- сокращение издержек на содержание собственных специалистов по редко требуемым, но важным направлениям;
- Для клиента:
- максимальная свобода клиента в выборе возможностей инвестирования;
- независимость от ресурсов непосредственно банка, возможность получить любую услугу.

Недостатком открытой архитектуры является необходимость аутсорсинга активов: для некоторых видов сервиса это могут быть значительные суммы, а также конкуренция между конечными исполнителями.

Российские банки, которые пока не в состоянии еще себе позволить крупные затраты, связанные с привлечением сторонних аудиторов, администраторов, юристов и т.п., могут воспользоваться услугой «отелей» хедж-фондов. Наиболее популярными на сегодняшний день являются фонды облигаций, фонды акций, сбалансированные фонды, фонды развивающихся рынков, фонды золота, отраслевые фонды, индексные фонды. Для управляющих активами, которые желают расширить свои инвестиционные возможности, в широком ассортименте представлены услуги аутсорсинговых компаний, выполняющих аналитические функции по желаемой инвестиционной стратегии или даже разрабатывающие такие инвестиционные стратегии.

Таким образом, благодаря открытой архитектуре российский клиент индивидуального сегмента банковского обслуживания может получить большой выбор, более полный контроль и лучшие возможности для

диверсификации, что особенно ценно в условиях нынешней турбулентности на финансовых рынках.

2. *Системное сотрудничество с европейскими сообществами профессионалов приват-банкинга.* Российскому сектору индивидуального обслуживания пока не хватает качества, комплексности и профессионализма. Поэтому для обеспечения конкурентоспособности отечественных услуг private banking и в России, и на международных рынках, представляется целесообразным привлекать квалифицированных партнеров и специалистов международного уровня, принимать участие в обсуждениях на универсальных платформах, посвященных текущим проблемам, генерированию новых идей сектора private banking.

В таблице 4 представлены международные организации и их специализация, которые могут быть полезны для российских банкиров и сотрудничество с которыми будет весьма полезным.

Таблица 4 — Специализированные профессиональные международные организации по общению и совместному формированию рынка Private Banking

Название организации	Функции и услуги
1	2
Ассоциация Швейцарских банков частного банковского обслуживания Swiss Private Bankers Association	Представляет интересы 14 крупнейших банков бизнеса Private Banking. Основана в 1934 году.
Ассоциация банков частного банковского обслуживания в Женеве (Geneva's Private Bankers)	Представляет интересы четырех известных банков: Bordier & Cie (1844), Lombard Odier Darier Hentsch & Cie (1796), Mirabaud & Cie (1819), Pictet & Cie (1805). Основана в 1933г.
Международный совет частных банкиров (International private banking Council (IPBC))	Организация проводит исследования в сфере индивидуального банковского обслуживания — готовит аналитические обзоры и публикации, проведение конференций и семинаров. Основана в 1995 г.
Международная ассоциация налогового планирования (International Tax Planning Association (ИТРА))	Международная ассоциация налогового планирования. Основана в 1975 году. В состав Ассоциации входят более 1000 банкиров, специалистов по трастам, финансовых директоров, юристов, бухгалтеров и других специалистов, основной сферой деятельности которых являются налоговые аспекты международных финансовых транзакций.
Женевский «Финансовый центр» (Geneva Financial Center's)	В состав организации входят 80 банков - членов Фондовой биржи г. Женева. Основан в 1991г. Проводит исследовательскую работу, публикует отчеты, обзоры, проводит конференции и семинары. Одна из целей Центра — развитие образования и исследований в области управления активами и финансовых технологий

Подобное конструктивное общение для отечественных банкиров, кроме всего прочего, позволит разрабатывать и принимать профессиональные стандарты, а также проводить сертификацию менеджеров.

5) Пятая группа проблем связана с рекомендациями по повышению конкурентоспособности отечественных банков с учётом российской специфики.

Повысить конкурентоспособность банка позволит переход от операционной ориентации обслуживания VIP-клиентов к маркетинговой. Маркетинговый подход к управлению сферой private banking в России следует рассматривать с позиции преобразования банковских рынков сбыта в рынки покупателей. Исходя из этого, автор считает, что независимо от того, с помощью ли открытой архитектуры или собственными силами банка был сформирован эксклюзивный продукт для VIP-клиента, он должен соответствовать следующим требованиям:

- каждый вид продукта и услуги должен полностью соответствовать запросам клиентов;
- продукт должен опираться на сильные стороны деятельности банка, его подразделений или управляющих компаний;
- продукт банка должен быть лучше предложений его конкурентов;
- каждый новый продукт, который банк предлагает своим клиентам, должен быть укомплектован всеми необходимыми ресурсами (финансовыми, технологическими, кадровыми) для обеспечения успешного его продвижения на рынок;
- продукты (услуги), которые разрабатываются, обязательно должны иметь упреждающий (стратегический) характер.

Так же роста конкурентоспособности банков на микроуровне наиболее приемлемыми и перспективными для отечественного сегмента индивидуального банковского обслуживания, по мнению автора, являются следующие виды инноваций (рисунок 2).

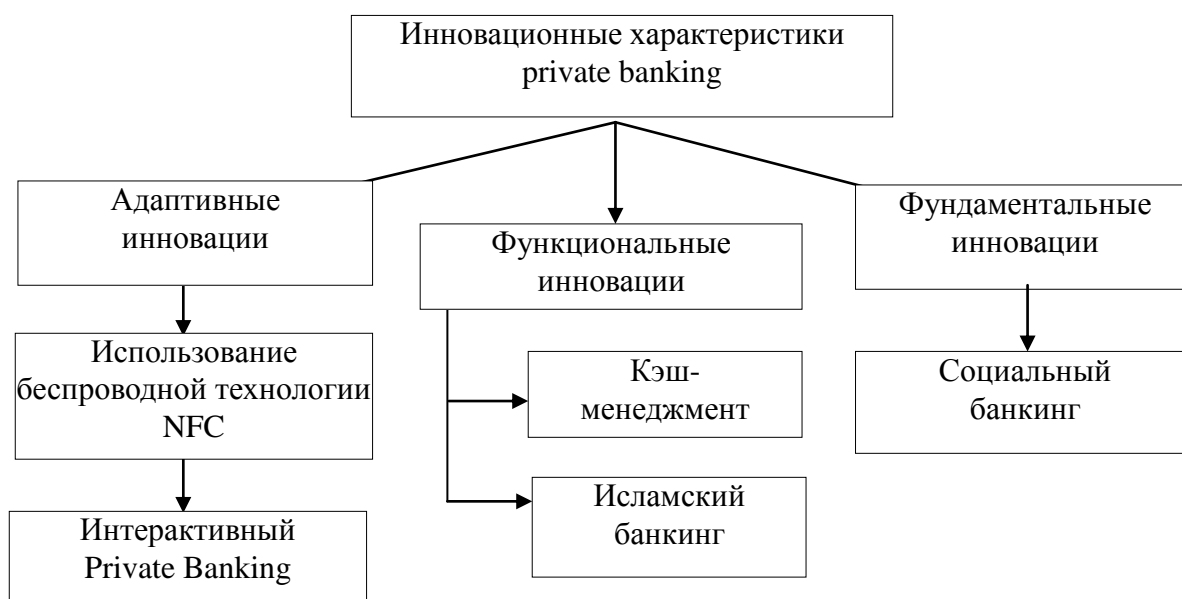


Рисунок 2 — Инновации в private banking

Таким образом, очевидно, что российскому сегменту частного банковского обслуживания предстоит еще достаточно большая работа по усовершенствованию существующих услуг и процедур, доведению до должного уровня профессионализма менеджеров, технического снабжения, инновационного наполнения, организационного обеспечения продуктов private banking.

Введение и расширение инновационных банковских услуг должно сочетаться с постоянным развитием традиционных направлений обслуживания клиентов.

Именно этот комплекс услуг гарантирует конкурентное преимущество банку в российских условиях (при осуществлении и традиционных банковских услуг). Таким образом, применение принципов, раскрытых в работе, позволит российским банкам занять и развить private banking на внутрироссийском рынке и занять уверенную позицию со стратегической перспективой создания условий, при которых россиянам не придется пользоваться аналогичными сервисами зарубежных банков даже вне РФ.

Основные научные публикации по теме диссертационного исследования

Основные результаты диссертационной работы, опубликованные в журналах рекомендованных ВАК РФ:

1. Е.А. Асатрян. Зарубежный опыт разработки инвестиционных стратегий в сфере privat banking. – М.: Вестник ГУУ, 2012, № 3. - 0,7 п.л., с.20-23.

2. Е.А. Асатрян. Инновационные продукты privat banking – перспективы на российском рынке банковских услуг. – М.: Вестник ГУУ, 2013, № 4. – 0.7 п.л., с.16-19.

3. Е.А. Асатрян. Проблемы и перспективы развития privat banking в России. – М.: Научное обозрение. Серия 1. Экономика и право, 2013, № 1-2.- 0.5 п.л., с. 57-63.

Основные результаты диссертационной работы, опубликованные в других изданиях:

4. Е.А. Асатрян. Проблемы управления финансами государства.- М.: Материалы 19-ой Всероссийской студенческой конференции «Проблемы управления-2011», 2011, выпуск 2. – 0,1 п.л., с.131-132.

5. Е.А. Асатрян. Развитие индивидуального банковского обслуживания в России в условиях реформ.- М.: Материалы 26-я Всероссийской научной конференции молодых ученых «Реформы в России и проблемы управления - 2011», 2011, выпуск 1.- 0,1 п.л., с.219-220.

6. Е.А. Асатрян. Проблемы реализации конкурентной политики в банковском секторе.- М.: Материалы 16-ой Всероссийской научно-

практической конференции «Актуальные проблемы управления -2011» 2011.- 0,1 п.л.

7. Е.А. Асатрян. Концепция формирования и предоставления элитных банковский услуг vip-клиентам в России.- М.: Материалы 2-ой Международной научно-практической конференции (МНПК) «Финансы реального сектора в условиях глобальной экономики», 2013.- 0,1 п.л.