

А.И. Гусев • А.В. Куликов • Д.В. Парамонов • М.К. Ионова

Управление капиталом:

перспективы **российского**

Private Banking



А. И. Гусев, А. В. Куликов,
Д. В. Парамонов, М. К. Ионова

Управление капиталом:
перспективы российского

Private
Banking



Москва
2005

УДК 336.71; 336.717.111.2

ББК 65.262.1

Г96

Редактор И. Фатиева

Гусев А.И.

Г96 Управление капиталом: состояние и перспективы российского private banking / А.И. Гусев, А.В. Куликов, Д.В. Парамонов, М.К. Ионова. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 196 с.

ISBN 5-9614-0179-0

Несмотря на свою короткую историю, рынок управления частным капиталом в России уже достиг высокого уровня развития и стал самостоятельным направлением банковского бизнеса. Авторы книги излагают свой уникальный и, что особо ценно, успешный опыт развития бизнеса по управлению частным капиталом в рамках направления частного банковского обслуживания, анализируют основные тенденции отечественного рынка финансовых услуг и размышляют о его перспективах.

Книга ориентирована на руководителей и сотрудников финансовых компаний и банков, аспирантов и студентов экономических отделений высших учебных заведений, а также частных инвесторов.

УДК 336.71; 336.717.111.2
ББК 65.262.1

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Гусев А.И., Куликов А.В., Парамонов Д.В.,
Ионова М.К., 2005

© Оформление. ООО «Альпина Бизнес
Букс», 2005

ISBN 5-9614-0179-0

Содержание

Предисловие	5
Глава 1.	
Обслуживание состоятельных лиц: пора перемен.....	7
Качественные изменения в классическом private banking	7
Сегментация в отечественном private banking: специфика, дополняющая мировой опыт	24
Особенности клиентской сегментации	24
Обслуживание состоятельных лиц: взгляд со стороны российских банков.....	49
Глава 2.	
Возможности позиционирования частного банковского обслуживания как банковского бизнеса.....	77
Практика апробации частного банковского обслуживания в крупном банке.....	78
Экспертиза качества денег.....	78
Практика сегментации и обслуживания целевых клиентских групп	81
Клиенты перспективы, постепенное обучение неопита	84
Финансовый план для клиентов классического профиля	88

Управление капиталом для верхней части состоятельной прослойки.....	95
Организационные аспекты.....	101
Особенности позиционирования средних и мелких банков с помощью приоритетного развития продуктового ряда.....	108
Общие проблемы формирования продуктового ряда.....	108
Реструктуризация капитала.....	112
Доверительное управление активами.....	113
Банковский финансовый комфорт.....	114
Небанковский финансовый комфорт.....	116
Юридическое обеспечение прав наследования.....	120
Эволюция взглядов мелких и средних банков в позиционировании продуктового ряда.....	121
Глава 3.	
Будущее частного банковского обслуживания.....	123
Развитие частного банковского обслуживания как дальнейший синтез мирового опыта и отечественной специфики.....	123
Трудности развития.....	127
И что же дальше?.....	135
Заключение.....	139
Приложение 1	
Правовые основы управления частным капиталом на доверительной основе.....	141
Приложение 2	
Технологические аспекты в реализации продуктового ряда частного банковского обслуживания.....	177

Предисловие

Интерес к вопросам управления частным капиталом в России растет стремительно. Тем не менее практически полное отсутствие необходимой финансовой литературы, посвященной не только достаточно специфическим, но и самым общим аспектам управления частным капиталом, остается заметным для такой динамично развивающейся отрасли финансового и банковского бизнеса, как направление *частного банковского обслуживания*. Однако появление этой книги призвано компенсировать такое ограничение, предлагая системный взгляд на эволюцию данного направления.

Авторы книги излагают свой уникальный и, что более ценно, успешный опыт развития бизнеса по управлению частным капиталом в рамках направления частного банковского обслуживания, анализируют основные тенденции отечественного рынка финансовых услуг и размышляют о его перспективах.

Книга адресована руководителям и сотрудникам банков и финансовых компаний, аспирантам и студентам экономических отделений высших учебных заведений, а также, в первую очередь, растущему отечественному социальному слою успешных собственников не только уже сформировавших, но и еще лишь создающих свой капитал.

Обслуживание состоятельных лиц: пора перемен

Качественные изменения в классическом private banking

Классический private banking, о котором сейчас так много говорят, появился еще в конце XVII — начале XVIII вв., почти одновременно в Швейцарии и Англии (хотя частные банкирские дома, обслуживавшие состояния и сбережения физических лиц, существовали в Швейцарии и ранее). Тем не менее не столько расцвет этого бизнеса, сколько системное позиционирование private banking как специфической банковской и финансовой услуги для состоятельных лиц состоялось чуть позже — во времена Французской революции, когда в Швейцарии по явились эмигранты из числа французских аристократов, и почти «массовый» спрос встретился с вполне подготовленным к нему, квалифицированным (адекватным по качеству и спектру услуг) предложением. Еще позже, в Англии XIX в., схожая услуга успешно позиционировалась благодаря торговому сословию, которому понадобилось не только сохранение, но и управление частным капиталом. Тем самым традиционные для Англии направления, связанные с юридическим обеспечением в области наследования и дарения, расширили продуктовый ряд private banking, придавая

ему уже законченный вид с точки зрения обеспечения надежности и конфиденциальности (менее публичного обслуживания), а также высокого качества обслуживания. Это до сих пор и позволяет private banking почти монопольно обеспечивать услуги по управлению капиталом, прежде всего семейным капиталом состоятельных лиц, причем на протяжении целых столетий.

Нынешний private banking в классическом виде (несмотря на всю его кажущуюся консервативность и вычурность в виде эксклюзивного обслуживания достаточно состоятельных клиентов), по существу, уже давно является одним из привычных направлений финансового и банковского бизнеса и изменяется вместе с ними. Но здесь важно выделять не только эволюцию, вызванную глобализацией всего финансового и банковского сектора, но и специфические, достаточно радикальные изменения собственной среды (иногда из-за процесса глобализации), в которой традиционно существует private banking. Особенно это стало заметно в последнее десятилетие, которое оказало на классический private banking гораздо большее влияние, нежели его эволюция за весь предшествующий период.

Конкуренция в private banking еще никогда не была столь жесткой, как сейчас, тем более и профиль состоятельных лиц и даже их социальный состав заметно изменился. Это заставило банки провести огромную дополнительную работу в плане определения самого спектра и степени сложности тех услуг, которые от него ожидает получить новый клиент. Финансовые требования к политике доступа различны у всех банков. Некоторые банки, особенно новые участники, уменьшили критерии для получения «доступа» в попытке завоевать определенную долю рынка: так они постепенно начинают двигаться уже в сторону умеренно состоятельного клиентского сегмента рынка. И аккуратная пересегментация рынка, как ожидается, буквально в ближайшие годы будет критическим фактором успеха в private banking, который как бизнес может значительно измениться. И это особенно актуально сейчас, когда private banking переживает

период самого бурного за всю свою историю роста, и рост этот успешно продолжится, утверждая возможные изменения, в том числе и новый стандарт private banking, нежели чисто ритейловый бизнес.

До сих пор главная цель инноваций в нынешнем private banking состояла в том, чтобы обеспечить на требуемом уровне качество обслуживания в банковских услугах, инвестиционных и трастовых (в том числе фидуциарных) операциях. Состоятельные клиенты требуют исключительного (клубного) обслуживания, а качество обслуживания воспринимается ими как один из едва ли не решающих факторов конкурентной борьбы. Клиенты все чаще ориентируются на ценовую и инвестиционную эффективность от взаимодействия с банком, а также на полное (если не доскональное) понимание сложности своих деловых проблем. Поэтому отношения с ними должны строиться на постоянной основе, отличаться гибкостью и динамичностью. Точная и эффективная рыночная сегментация является самым критическим фактором в предложении услуг private banking. Именно поэтому она должна осуществляться достаточно эффективно, учитывая долгосрочные семейные и деловые отношения, планируя наследование между поколениями и сохраняя созданное богатство.

Управление активами до сих пор представляет собой основной бизнес private banking. Во времена низких номинальных процентных ставок способность заставить деньги клиентов эффективно работать становится все более важной. Недаром в последнее время клиентов все больше привлекает не столько качество сервиса и широта продуктового ряда банковских финансовых и нефинансовых услуг private banking, сколько их доходность, которую они непосредственно получают в результате управления своими активами. Эта эволюция предпочтений совпадает с другой, более глубокой тенденцией, составляющей последние десять лет основу не менее радикальных изменений технологий на рынке управления активами, которые самым непосредственным образом затрагивают private banking.

Речь идет о развитии подразделений private client service инвестиционных компаний и банков, изначально ориентированных на индивидуальное управление активами клиентов, инвестирующих в большом объеме. Хотя еще в середине 90-х эти клиенты рассматривались как всего лишь более состоятельная, «верхняя» часть целевой клиентской группы, вряд ли задумывавшаяся об услугах private banking. Но постепенно произошло качественное изменение.

Традиционно появление новых состоятельных лиц носило в основном наследственный характер. Даже развитие фондового рынка, которое привело к появлению быстро разбогатевших игроков, и высокие зарплаты топ-менеджеров (две основные клиентские группы, стабильно поставлявшие новых миллионеров в последней четверти прошлого века) не привели к появлению столь значительного количества состоятельных клиентов, чтобы была необходимость считаться с ними как с отдельным целевым клиентским сегментом private banking. Такие клиенты либо сразу переходили на обслуживание в классический private banking и на обслуживание целиком по уже апробированным технологиям, либо были вынуждены оставаться в привычном для себя сервисе самостоятельной работы с фондовым рынком через того же брокера. Даже промежуточные технологии, рассчитанные на обслуживание подобных клиентов (особенно в Америке), еще не стали слишком распространенными. В конце концов, те, кто попадал в число состоятельных лиц в первом поколении, быстро разбогатев, были не таким уж редким явлением. С научной точки зрения все было в рамках вполне понятной тенденции: такие состоятельные лица появлялись и в прошлом, появляются сейчас и будут появляться в будущем. Ничего нового здесь не было, нет и не будет, поскольку сам рост общего числа состоятельных лиц пока не стал заметным и существенным (значимым). Поэтому можно было говорить, что и сам социальный слой состоятельных лиц оставался стабильным, а саму тенденцию отчасти игнорировать.

Однако в середине и особенно в конце 90-х появление новых состоятельных лиц из этих групп (бурное развитие практики программ вознаграждения топ-менеджеров и рост числа игроков, разбогатевших на спекулятивном буме акций развивающихся рынков и на акциях компаний, связанных с био- и высокими технологиями) стало настолько явным, что с этим уже пришлось считаться. Сформировалась уже устойчивая тенденция роста такой своеобразной социальной протогруппы. Эти клиенты стали интересны благодаря уже не только своей «массовости», но и сохранившимся потребительским предпочтениям.

Прежде всего, они представляли собой все того же старого знакомого — традиционного клиента инвестиционных компаний и банков (и особенно *private client service*), привыкшего к тому сервису, на котором они хотя и заработали свое состояние, но сделали это столь стремительно, что не успели изменить своим предпочтениям в области потребления финансовых услуг. Последнее оказалось важным и для понимания того, почему им как представителям первого поколения семейного капитала не удалось в полной мере стать клиентами традиционного *private banking*, отнюдь не готового изменять свои технологии ради новых клиентов. Тем более что само позиционирование, основанное на консервативности, неизменности технологий, было вполне в рамках конкуренции классического *private banking* с новыми банками, страховыми, финансовыми и инвестиционными компаниями. Последние в результате слияний и поглощений стали настолько сильными, что начали собственную экспансию в сторону *private banking*, привлекая к себе и тот семейный капитал, которому просто требовались услуги по управлению активами.

В результате новое поколение состоятельных лиц оказалось в сфере интересов инвестиционных компаний и банков, которые прекрасно их абсорбировали, лишь незначительно изменив свои технологии сопровождения, адаптировав их к чуть более требовательному типу клиентов. Ну а на общем фоне укрупнения инвестиционного

сектора и глобализации финансовых рынков этим клиентам уже можно было предоставить не просто более качественные услуги по управлению активами (благо иного в первом поколении почти не требуется), но и постараться сформировать их предпочтения в нужном ключе, определяя приоритеты в направлении собственного позиционирования, отличающегося от классического private banking. Поэтому неудивительно, что именно глобальные инвестиционные банки с конца 90-х и до сих пор являются рейтинговыми лидерами рынка private banking, особенно если говорить об объеме активов состоятельных клиентов, находящихся под их управлением.

Кроме того, с этого момента середина 80-х и начало 90-х (как начальный период устойчивого влияния двух основных факторов появления нового поколения состоятельных лиц) рассматривается в качестве этапа, на котором проявились структурные изменения в развитии слоя состоятельных лиц. Теперь, говоря о состоятельных лицах, выделяют *первый этап* — примерно с середины прошлого века и до середины или даже конца 80-х. Принято выделять именно эту временную границу, поскольку на *втором этапе* — в 1990-е (его завершают 98-м кризисным годом) поведение новых состоятельных лиц (разбогатевших именно в первом поколении) становится определяющим. Так, с конца 80-х прирост активов состоятельных лиц в процентном отношении в основном шел именно за их счет, более всего затронув Юго-Восточную Азию (примерно 600%), Европу (400%) и Северную Америку (300%)! Далее выделяют *третий этап* — 1999/2000 гг. с резким сокращением прироста количества новых состоятельных лиц и изменением инвестиционных предпочтений большинства, приходящего в себя после азиатского кризиса. *Четвертый и пятый этапы* 2000/2001 гг. и с 2002 г. и до настоящего времени, соответственно, снова определились в результате изменения инвестиционных предпочтений, вызванных кризисом компаний новых технологий и терактом 11 сентября.

В численном выражении, если говорить о состоятельных лицах, то есть о тех, чьи финансовые активы оцениваются в сумме от миллиона долларов и выше (без учета инвестиций в недвижимость — так называемые High Net-Wealth Individuals, или HNWI), то 2003 г., по отчетам Merrill Lynch и Capgemini, а также аналитиков PriceWaterhouseCoopers, стал своеобразным водоразделом, позволяющим говорить об оптимистичном изменении социально-демографических тенденций, стимулирующих рост бизнеса private banking.

Общее количество этих состоятельных лиц — HNWI — во всем мире в настоящее время превышает 7,7 млн. человек (из них свыше одной трети проживает в Европе, почти столько же — в США и Канаде), а их суммарный капитал составляет почти \$30 трлн. Все больший вес в последнее время набирает Азиатско-Тихоокеанский регион, количество состоятельных лиц в котором ежегодно увеличивается примерно на 10%. В одном только Китае, переживающем экономический бум, количество граждан с высокими доходами выросло на 12%, а в Индии — на 32%. Рост данного показателя в Европе более сдержанный и составляет 2,4% (во многом из-за более жесткой налоговой политики). Значительный рост в 2003 г. числа состоятельных лиц в США (прирост 14%, при этом во всей Северной Америке подобный рост даже меньше — 13,5%, а в Азии — 8,4%), особенно на фоне отрицательного прироста в 2002 г. (–1,9%), стал своеобразным подтверждением преодоления экономического спада и начала активного оживления экономики, поскольку категория состоятельных лиц обычно первой начинает ощущать на себе подъем экономики (рост их благосостояния опережает рост экономики). По сравнению с концом 2002 г. к концу 2003 г. количество состоятельных лиц в мире увеличилось на полмиллиона человек, но главное, что суммарный капитал состоятельных лиц к 2003 г. вернулся к уровню, наблюдавшемуся

перед глобальным экономическим спадом 2001 г., и составил \$28,8 трлн., что на 7,7% больше, чем в 2002 г.

Интересно, что за последние годы к кризисным явлениям лучше всего приспособились состоятельные люди Юго-Восточной Азии, которые в течение нескольких последних лет подряд демонстрируют положительные показатели прироста как по численности, так и по объему активов. Ничего удивительного здесь нет: после азиатского кризиса их рациональный подход к рискам и инвестиции в высоконадежные активы не мог не сработать, тем более в ситуации, когда их в меньшей степени, чем всех остальных, затронул крах компаний высоких технологий на американском рынке, а также события 11 сентября. В меньшей степени, но также с положительными показателями развивается Европа, однако пессимизма добавляет Северная Америка, где те же показатели прироста в последние годы характеризуются стабильными отрицательными значениями.

Тем не менее к 2007 г. общая ситуация будет постепенно стабилизироваться даже для Северной Америки (ожидается общий 7%-ный рост финансовых активов состоятельных лиц). В целом прогнозируется достижение суммарного объема активов в размере \$38 трлн. (даже 40,7 по уточненным данным этого года), из которых примерно 12,3 будет приходиться на Европу, 10,4 — на Северную Америку и 8,6 — на Юго-Восточную Азию, демонстрирующую самый заметный прирост.

В основе рассмотренных изменений лежит более заметный и в целом сформировавшийся спрос нового поколения состоятельных лиц, повысивших уровень благосостояния с помощью фондового рынка или в виде вознаграждения топ-менеджеров. И если уровень благосостояния и объем вознаграждения типичного представителя этого поколения состоятельных лиц уступает предыдущему, то в численном отношении новое поколение превосходит предшественников. На первый взгляд это позволяет проводить аналогии с ситуацией, когда появилось последнее поколение состоятельных

лиц. Однако речь уже идет о качественно иной ситуации. Еще совсем недавно быстро разбогатевшие представители среднего класса резко преодолевали своеобразный социальный порог между тем же средним классом и состоятельными лицами. Они почти не задерживались в среднем классе, стремясь сразу же соответствовать новому статусу. Даже когда их стало много и их уже можно было выделить в отдельную, особую группу *new money*, она в первую очередь относилась к состоятельным лицам, нежели к какому-то новому верхнему слою среднего класса, несмотря на то что ее потребительские предпочтения оставались прежними и изменялись очень медленно.

Что же произошло теперь? Рост капитала стал более плавным и равномерным: сказался рост численности «быстро и внезапно» разбогатевших. Их наконец-то стало настолько много, что порог самоидентификации между средним классом и состоятельными лицами оказался размыт. Безусловно, со временем это произошло бы и само собой, как результат плавной эволюции. И именно за счет непрерывного роста благосостояния среднего класса и появления в нем все новых и новых состоятельных людей пустой сегмент между ними стал бы постепенно заполняться снизу, со стороны среднего класса. В самом начале появился бы верхний слой среднего класса, а затем прошла бы дальнейшая сегментация, в результате которой наиболее состоятельная часть этого верхнего слоя (уже дополнительно сегментируясь за счет того же роста численности) создала бы уже своим существованием ситуацию, способствующую разрушению социального порога самоидентификации. Однако медленная эволюция резко ускорилась в конце 90-х годов прошлого века, когда череда потрясений и кризисов привела к тому, что порог оказался размытым сверху. Численность слоя состоятельных лиц непрерывно менялась.

В самом начале, за счет падения рынков, численность слоя сокращалась — всегда находились те, кто терял существенную часть своего состояния за счет быстро обесценивавшихся активов. В первую

очередь это, как ни странно, касалось тех, кто разбогател совсем недавно, и еще не перестроился на консервативный стиль инвестиций, характерный для old money, семейного капитала. Происходила своеобразная «выбраковка», но не столько назад, в средний класс, сколько в его верхнюю часть. В конце концов, в необходимости диверсифицировать свой портфель активов не надо было долго убеждать даже «быстро и внезапно» разбогатевших, речь шла лишь о том, какие конкретно риски готов на себя принять, настаивая на них, такой не очень искушенный инвестор. Наиболее рискованные вложения обесценивались в первую очередь, но терялось не все состояние целиком, а лишь его часть. Безусловно, обесценивались и инвестиционные портфели тех, кто просто по времени дольше входил в слой состоятельных лиц. Однако их все же было не так много, сказывался более консервативный выбор инструментов инвестирования, привычный для них. Тем не менее пустовавший сегмент между средним классом и состоятельными лицами начинал заполняться, и именно теми, кто сохранял потребительские предпочтения каждого из этих слоев, усиливая формирование промежуточных групп.

Далее, происходил постепенный возврат рынков к предыдущим уровням, восстановление и новый рост, во время которого появлялись новые «быстро и внезапно» разбогатевшие. Из промежуточных групп в число последних попадали в основном те, кто был готов рискнуть, используя новый подъем на рынке, а это вновь были те, кто разбогател (а потом разорился) совсем недавно. Затем ситуация циклически повторялась — появлялся новый кризис, затем очередное восстановление. И как итог этой бурной эволюции постепенно начал формироваться промежуточный слой, в который уже попадали и те, кто смог разбогатеть так, чтобы просто выйти за границы среднего класса.

Принципиально важным здесь стало то, что постоянный приток «быстро и внезапно» разбогатевших, на которых уже нельзя было не обратить внимание, если речь шла о private banking, был подкреплен

появлением менее состоятельных (но все же не настолько, чтобы попасть в средний класс — целевой сегмент банков и финансовых компаний, ориентированных на ритейл) потенциальных клиентов со схожими потребительскими предпочтениями. Численность промежуточной группы (своеобразной верхней части среднего класса) также была значительной для того, чтобы этих потенциальных клиентов можно было просто игнорировать, особенно на фоне роста благосостояния среднего класса, только увеличивающего ее состав. И это сразу же усилило конкуренцию на рынке обслуживания состоятельных лиц. Помимо традиционных игроков, активно и агрессивно позиционироваться в отношении устойчивой и компактной по своим потребительским предпочтениям (особенно в области финансовых продуктов и услуг) группы клиентов, потенциально привлекательных с точки зрения перспектив их обслуживания, стали практически все, кто до этого занимался ритейлом, розницей.

Традиционная технологическая проблема — высокая, по сравнению с ритейлом, себестоимость обслуживания клиентов (что ограничивает круг тех, кто в состоянии предложить обслуживание на уровне *private banking*) оказалась нивелирована фактором несоответствия финансовых предпочтений новой промежуточной группы профилю состоятельного лица. И приоритетной в плане позиционирования сразу же стала задача быстрой адаптации услуг *private banking* под новых состоятельных лиц. Им уже предлагался сокращенный набор услуг, впрочем, постепенно расширяющийся в процессе как самостоятельного, так и целенаправленного, искусственного развития их предпочтений со стороны тех, кто был готов побороться за новых клиентов. Тем самым и конкурентная борьба стала выходить за рамки традиционных, классических институтов *private banking*, не торопящихся расширять свою клиентскую базу. Именно с этого момента начинает проследиваться позиционирование других банковских и финансовых институтов, которые в качестве адаптации услуг *private banking* предлагают менее представительный

для клиентов комплекс услуг, стараясь лишь, чтобы он был возможен технологически и окупался в перспективе конкуренции за нового состоятельного клиента.

Жесткая конкурентная борьба среди банков и финансовых компаний за новые группы потенциальных клиентов, со ставкой на быстрый захват рынка их обслуживания, причем в короткий срок, привела к закономерному результату. Высокие затраты на адаптацию технологий обслуживания private banking бесповоротно вытеснили с рынка тех, кто допустил ошибки в их внедрении. Ну а те, кто вообще не решился отреагировать на появление новой клиентской группы, просто потерял наиболее перспективную часть своей клиентской базы среднего класса, оказавшись отброшенным далеко назад своими более удачливыми конкурентами.

Такая консолидация рынка в меньшей степени затронула тех, кто ориентировался исключительно на обслуживание состоятельных лиц. Сказалось то, что многие из игроков располагали технологиями ритейла и предпочли включиться в конкуренцию за текущих клиентов, намереваясь при внедрении новых технологий постепенно расти вместе с ними. Однако из-за локальности такого подхода они все-таки уступили тем, кто сделал ставку на более быстрое и качественное развитие потребительских предпочтений в области финансовых услуг для этой клиентской группы. Причем они не столько развивали, сколько всего лишь предлагали клиентам абсолютно новые технологии, и именно текущим клиентам, выделяя их в более богатую категорию привычных клиентов. Тем не менее затраты на технологии private banking стоили дорого. Ошибка в их выборе была высока, поэтому и риски при слишком явной переориентации на обслуживание состоятельных лиц были достаточно большие. Не всякие игроки могли себе это позволить: разве что крупные инвестиционные банки и финансовые компании, укрупнившиеся в период глобализации настолько, что выделили отдельные направления по обслуживанию больших инвестиций. Только они могли

себя чувствовать достаточно уверенно, чтобы не только позволить себе неточный выбор технологий, компенсируя этот риск доходом от большой массы более мелких клиентов, но и минимизировать возможную неточность опытом обслуживания более-менее состоятельных клиентов.

Закономерным итогом такой консолидации стала клиентская сегментация новой промежуточной группы. В настоящий момент в различных международных классификациях она выделяется по источнику полученных средств как *лица, обладающие ликвидными активами в \$500 тыс. в среднем*, и определяется как *mass affluent* (что можно перевести с английского приблизительно как «массовый промежуточный» или «массовый состоятельный» клиент, что отражает массовый характер этой группы, занимающей промежуточное положение между средним и состоятельным клиентом). Это органично дополняет привычную общемировую для *private banking* классификацию клиентов состоятельных лиц: *ultra high net worths* (от \$30 млн. и выше, в финансовых активах без учета недвижимости), *high net worths* (от \$1 млн. и выше, соответственно), *mass affluent* (ниже \$1 млн.). Локальная, европейская классификация (что свидетельствует не только о единстве терминов, но и локальности оценок) немного иная: *ultra high net worths* (от 1,5 млн. евро и выше, в финансовых активах без учета недвижимости), *high net worths* (от 0,5 до 1,5 млн. евро и выше, соответственно), *mass affluent* (от 0,15 до 0,5 млн. евро).

В ближайшее время серьезный интерес к *mass affluent* (и, в частности, избирательный, *учитывающий локальную специфику* подхода к этому слою, что, в первую очередь, показывает опыт Европы) сохранится, фактически поддерживая высокий уровень конкуренции в *private banking*. Да, безусловно, эти клиенты важны ритейлу, розничным банкам, но не менее интересны они и для *private banking*. И перспективность такого нового клиента, еще не входящего в состоятельные лица, становится для *private banking* значимой, заставляя

уже сейчас затрачивать на позиционирование значительные ресурсы. Компенсация подобных затрат определяется замкнутостью традиционного бизнеса. Конкуренция за обслуживание состоятельных лиц растет, и растет очень быстро, независимо от того, о каких состоятельных лицах идет речь (new или old money; традиционные регионы Европа и США или новые рынки — Юго-Восточной Азии или Южной Америки и т. д.) или какие конкретно институты предлагают услуги private banking («старые», классические бутики или глобальные финансовые бренды; локальные резиденты в одной из стран или компании из-за рубежа, вторгающиеся на местный финансовый рынок и т. д.). Некоторые аналитики говорят уже даже о выживании отдельных классических бутиков европейского private banking. Поэтому совсем неудивителен столь серьезный интерес к новому социальному слою mass affluent (и именно в Европе), тем более что для стимулирования его спроса можно вполне успешно апробировать почти те же технологии, что были чуть раньше эффективно адаптированы для состоятельных лиц в первом поколении. Затраты на такую адаптацию не столь большая плата, когда речь идет о выживании. Любопытно, что нынешняя ситуация почти полностью повторяет совсем недавнюю и еще отнюдь не ушедшую в безвозвратное прошлое эпоху позиционирования private banking на обслуживание состоятельных лиц в первом поколении.

Нынешний ритейл также готов стимулировать спрос mass affluent, предлагая им абсолютно новые для себя технологии private banking. На фоне усиливающейся конкуренции это становится фактором выживания, и важно не столько сохранить у себя традиционных клиентов, сколько вырасти вместе с ними, развиваясь вместе с клиентом в интересном и перспективном направлении. Столь явный интерес к mass affluent (особенно там, где возможна жесткая конкуренция, — откуда, собственно, и идет столь серьезное отношение к данному слою в Европе) позволяет рассматривать его как целевой клиентский сегмент для всего private banking, что на протяжении

последних нескольких лет является значимым при оценке конкурентоспособности банковского бизнеса вообще, если говорить о перспективных клиентах (независимо от того, о ритейле или о private banking идет речь).

Как уже упоминалось, региональные тенденции развития сектора состоятельных лиц заставляют основных игроков на рынке private banking обратить самое пристальное внимание на растущий сегмент состоятельных лиц развивающихся рынков и именно под них адаптировать существующие технологии. В последние годы развивающиеся рынки Азии (особенно Юго-Восточной) и Латинской Америки пережили существенные экономические реформы, которые закончились значительным увеличением личных состояний людей в этих регионах, прежде всего частных клиентов-предпринимателей, составляющих основу местного mass affluent.

Существенные усовершенствования экономических условий в этих регионах требуют «практического», агрессивного private banking. Развивающиеся рынки, по прогнозам, обеспечат глобальный private banking возможностями роста в течение следующего десятилетия. А это уже своеобразный вызов private banking, вызов как целостному направлению банковского бизнеса. Как и в любой сфере индустрии, в которой существует жестокая конкуренция, уменьшается маржа прибыли, затрудняются рост и выполнение требований по сокращению затрат, private banking должен в течение короткого времени перепланировать и приспособить свою деятельность к новой среде функционирования. И здесь важна реакция самих банкиров, которые не могут не замечать изменения в стратегии размещения активов состоятельными лицами и их отношение к риску, учитывающее не только результаты, достигнутые состоятельными инвесторами разных регионов мира, но и продуктовый ряд в области управления активами, ориентированный на потребности именно состоятельных лиц. В первую очередь изменения коснулись трех основных категорий обслуживания:

управления активами на дискреционной и недискреционной основе, консультационных и операционных услуг. Эти три категории обслуживания соответствуют различным уровням ежедневной вовлеченности клиента в управление активами. Категории обслуживания, однако, не являются взаимоисключающими — клиент вполне может сегментировать свой портфель и использовать все три категории услуг по управлению активами. Недавняя тенденция к увеличению объемов недискреционных услуг по управлению активами, как ожидается, будет продолжаться в течение следующего десятилетия по всем целевым категориям клиентов. Важность управления рисками увеличилась в последние годы отчасти в связи с увеличившейся волатильностью финансовых и фондовых рынков и более широким пониманием опасностей, которые риски могут повлечь за собой. Услуги по управлению рисками были первоначально развиты в других областях банковской сферы для выполнения потребностей институциональных и корпоративных клиентов; со временем эти услуги и продукты становились все более и более сложными. Теперь такой банк предлагает и консультирует клиентов по широкому диапазону продуктов по управлению рисками.

Кроме того, интерес к продуктам по управлению рисками и структурированным финансам, вероятно, будет расти. Сейчас таким банкам все труднее балансировать между требованиями теории финансов, портфельного управления и современного банковского обслуживания. Они должны предоставить клиенту инвестиционные, налоговые и другие консультации в разных областях, например, в области предметов искусства, виноделия и драгоценных металлов. Безусловно, в 2003—2004 гг. произошел возврат инвесторов непосредственно на фондовый рынок, причем наиболее значительно возросли вложения в акции. По мнению ведущих аналитиков, эта тенденция сохранится и в ближайшее десятилетие, но в то же время наблюдается заметный интерес к альтернативным инвестициям, и он растет опережающими темпами. Ориентация на потребителя здесь

является своеобразным индикатором структурного и стратегического давления на весь его бизнес. Это давление будет неизбежно вести к консолидации сектора private banking через совместную деятельность, поглощения и приобретения и к усилению роли операторов этого направления банковского обслуживания по мере их концентрации в географическом плане, плане продуктов и самих клиентов. А конкуренция в этой элитной сфере является такой жестокой, какой еще никогда не было в других сферах частной деятельности. И еще активнее и агрессивнее банки будут совершенствовать именно специфические, дополнительные услуги и консультации для состоятельных клиентов, прежде всего, в сфере инвестиций, траста, недвижимости, драгоценных товаров, предметов искусства, нумизматики, коневодства, эксклюзивной ретротехники, виноделия. Для эксклюзивного обслуживания ими уже создаются альянсы со специалистами аукционных домов, риэлтерами, исследователями художественных индексов и представителями отдельных видов торговли раритетами.

В будущем, поскольку цены станут более прозрачными, конкуренция усилится, и индустрия private banking должна будет обратить внимание на дифференцирование продуктов и стратегии минимизации стоимости услуг, обеспечивающие сохранение рыночной ниши. Составной частью этого процесса станет эффективное использование информационных технологий, которые смогут обеспечить эффективное обслуживание и в то же время увеличить его объемы. Традиционный акцент регулирующих органов на защите вкладчиков в private banking мало применим, поскольку он несколько отличается от универсальных депозитно-кредитных банков. Но отдельные аспекты private banking все же вызывают беспокойство регулирующих органов, в особенности конфиденциальность их услуг с учетом международной правосубъектности своих клиентов. Результатом таких инициатив должна стать большая прозрачность деятельности как банков, так и самих их клиентов.

И уже в настоящее время private banking начинает в большей степени позиционироваться как одна из важнейших областей роста глобальной индустрии финансовых услуг. Причем как область роста почти самостоятельно и независимо выходящая за рамки чисто банковского бизнеса мощных транснациональных банковских конгломератов (не столько элитного банковского, сколько элитного финансового обслуживания), эволюционируя от global private banking в сторону global private wealth management (глобального управления личным благосостоянием). Последнее объединяет обслуживание всех категорий состоятельных лиц, включая mass affluent и оставляя private banking почти исключительно для обслуживания ultra high net worths individuals.

Сегментация в отечественном private banking: специфика, дополняющая мировой опыт

Особенности клиентской сегментации

Устойчивые клиентские группы состоятельных лиц

В России, в отличие от Европы, столь серьезного вызова отечественному направлению банковского и финансового бизнеса, ориентированного на обслуживание состоятельных лиц пока еще не наблюдается. Ситуация более-менее стабильна из-за четко выделенных финансовых предпочтений в спросе на финансовые услуги со стороны российских состоятельных лиц и ставшего уже традиционным и привычным предложением таких услуг со стороны ограниченного круга игроков. С учетом того, что за последние годы профиль российского состоятельного лица мало изменился, да и сам этот социальный слой остается практически неизменным,

пути эволюции российского private banking можно описать последовательным анализом динамики развития как самого социального слоя, так и позиционирования на нем отечественных финансовых институтов. Даже резкий всплеск спроса на услуги private banking во многом обусловлен лишь конъюнктурной модой иметь личного банкира и не более.

Даже на вопрос о количестве миллионеров в России (если не брать сведения из открытых источников, например, статистику Департамента налогообложения доходов и имущества физических лиц МНС РФ по результатам ежегодного представления налоговых деклараций) до сих пор нет точного ответа, и приходится говорить об усредненных экспертных оценках, дающих значительную погрешность. Так, по некоторым оценкам банкиров, количество долларовых миллионеров в Москве оценивается в 90–110 тыс. человек. При этом в категорию потенциальных клиентов-состоятельных лиц, то есть имеющих реально высвобожденные из бизнеса личные средства от \$200 тыс. — 1 млн. может быть отнесено около 15–20 тыс. человек. Реально же в сферу российского private banking и тех подразделений, которые вовлечены в обслуживание именно этой категории клиентов, вовлечено не более 4–5 тыс. человек со средней суммой вложенных средств в \$400–500 тыс. И это еще наиболее точные из всех грубых отечественных оценок.

Те же Merrill Lynch и Capgemini в последнем отчете утверждают, что в России живет 84 тыс. миллионеров, причем их активы, превышающие миллион, исчисляются в долларах США. Они же декларируют, что по итогам прошлого года российских миллионеров стало на 4 тыс. больше, и если тенденция сохранится, то до 2010 г. число российских миллионеров может удвоиться. Если теперь сделать поправку на тех, кто может представлять интерес как потенциальный клиент, мы получим оценку порядка 10–15 тыс. человек, что по результатам согласуется с данными, обнародованными в предыдущем издании этой книги, в которой было отмечено, что

заметного изменения численности слоя состоятельных лиц в середине 90-х не предвидится. Поэтому сейчас все будет определяться классификацией, полученной авторами в конце 90-х. Последнее важно, поскольку такая стабилизация позволяет абстрагироваться от множества субъективных оценок численности российских миллионеров, которые базируются на анализе собственных целевых клиентских сегментов финансовых компаний и банков, предлагающих VIP-обслуживание, экстраполируемое на весь слой состоятельных лиц.

В качестве модели используется классификация по четырем основным категориям:

- *крупный бизнес;*
- *независимый бизнес;*
- *реэмигранты;*
- *«новый средний класс»,*

где даже заметный в последнее время рост численности не столько экономической, сколько социальной прослойки из представителей федеральной и региональной администрации не меняет сложившуюся картину, как и раньше эффектно причисляя первых к представителям крупного бизнеса, а вторых — к независимому бизнесу, объединяя их с региональными экономическими элитами.

Эта классификация была апробирована в конце 90-х гг. и за последние годы вполне доказала свою эффективность, причем не столько в развитии клиентской базы нескольких коммерческих банков, сколько в обеспечении их стратегического развития при позиционировании на целевых клиентских сегментах.

Крупный российский бизнес. Приоритеты инвестиционной деятельности достаточно устойчивы, поскольку начали складываться давно и сформировались исключительно благодаря сервисному

обслуживанию, обеспечившему лояльность этой подгруппы не только к стратегии развития самого крупного бизнеса, но и к спектру продуктов и услуг конкретного сервиса. Ядро группы, сформированное в период приватизации, до сих пор сохраняется неизменным (около 3–5 тыс. человек), хотя общее количество клиентов немного изменилось: до кризиса шел резкий рост, после кризиса последовало сокращение, и лишь в последнее время количество клиентов снова начинает расти, причем при практически не меняющихся предпочтениях.

Средства этой подгруппы четко разделяются на размещенные в России (обычно в виде акционерного капитала) и вне ее. Главное в использовании таких средств — это разделение ресурсов: одна часть используется для поддержания текущего бизнеса (в том числе и расходов для обеспечения легальной жизни членов семьи состоятельного лица и его самого) и вторая, большая часть, которая сохраняется в качестве основного капитала своей семьи. Основным критерий по последнему ресурсу — это его сохранность в виде консервативных, малорисковых и прозрачных стратегий управления портфелем активов.

Соответствующий сервис предоставляется сейчас крупным бизнесом повсеместно, однако технологии портфельного управления являются в основном малотиражируемыми, так как обеспечение их уникальности и невоспроизводимости конкурентами (наряду с защитой любой информации о клиентской базе) обеспечивает стабильное и бесконфликтное стратегическое развитие крупного бизнеса.

Независимый бизнес. Общая численность группы — на уровне 2–7 тыс. человек (по некоторым уточненным оценкам до 10 тыс.). Практически все то, что говорилось о предыдущей подгруппе, характерно и для этой. Однако этот бизнес менее концентрирован, поэтому некоторые состоятельные лица предпочитают самостоятельно управлять всеми собственными

ресурсами, которые сохраняются в качестве основного капитала своей семьи, или нанимать для этого специального управляющего. Заметно предпочтение в меньшей степени использовать инвестирование через ведущие российские финансовые структуры, являющиеся, по сути, их прямыми конкурентами по бизнесу (можно говорить уже даже не столько о таких предпочтениях, сколько о формировании их в специфический устойчивый стереотип в виде переноса рисков, связанных с возможной конкуренцией на других сегментах российского рынка в сферу управления личным, частным капиталом). Отчасти такое предпочтение вызвано ситуацией 1998 года, когда некоторых бизнесменов, известных в этой подгруппе, подвели отдельные банкиры, которые во время кризиса, фактически за их счет, решили все свои проблемы. Об этом до сих пор очень хорошо помнят и используют в качестве аргумента, чтобы выразить сомнение по поводу перехода на обслуживание в отдельные банки и финансовые компании. Кроме того, представители данной подгруппы понимают, что любые альянсы с крупным бизнесом — вещь опасная: как только крупному бизнесу понадобится изменить стратегию развития, он может прекратить с партнерами всякие отношения, в том числе и по неконкурирующим направлениям деятельности. Расчет на независимость от крупного бизнеса и исключительно на свои собственные силы и ресурсы усиливается именно сейчас, когда позиции крупного бизнеса ослабли и начинается передел сфер влияния. Последнее приводит к тому, что часть средств, которые сохраняются в качестве основного капитала своей семьи, в большей степени рассматривается как один из основных источников финансирования собственного бизнеса.

Сюда же вошли представители региональной экономической элиты и иногда отдельно описываемая в качестве одного из направлений в ритейле группа публичных состоятельных лиц из сферы искусства.

Резмигранты. Общая численность группы составляет от нескольких сотен человек до тысячи, не более. Оценки точного численного состава по этой подгруппе недоступны в силу ее особенно сильной закрытости. Единственное, что можно сказать с уверенностью: объем средств, которыми обладает представитель этой подгруппы, сравним с аналогичным для подгруппы крупного бизнеса. Ее представители обладают уже несколько иными предпочтениями, чем все остальные. Эти предпочтения устойчивы в отношении использования западного финансового сервиса, несмотря на все связанные с этим проблемы в недавнем прошлом. Вынужденно возвращаясь в Россию, представители данной подгруппы склонны использовать технологии периода еще первоначального накопления капитала. Они готовы действовать очень консервативно, в первую очередь финансируя собственный бизнес и используя те отработанные технологии (в основном устаревшие), с которыми они смогли заработать первые деньги и которые использовали до сих пор в целях наблюдения за собственным бизнесом в России.

Большая проблема — отсутствие инфраструктуры, обеспечивающей сервис. Для них также характерно требование независимости от крупного бизнеса. Причем характерно не столько из-за проблем с возможной конкуренцией, сколько из-за уже упоминавшегося сомнения по отношению к переходу на обслуживание в отдельные банки и финансовые компании вообще (правда, с точки зрения того, как во время кризиса крупный бизнес некорректно поступил не столько с российскими, сколько с западными клиентами). До тех пор, пока эта подгруппа не восстановит свои знания специфики российского рынка, чтобы построить сервис по качеству, сравнимому с сервисом крупного бизнеса, их действия будут очень осторожны.

Объем средств, которыми обладает представитель группы, сравним с аналогичным объемом для групп крупного бизнеса. Как и в группе «независимых», иногда заметно почти такое же сомнение по отношению к инвестированию и обслуживанию через ведущие российские финансовые структуры и банки, а также стремление к финансированию бизнеса за счет собственного состояния.

«Новый средний класс», или категория top-middle имеет общую численность менее 5% в составе взрослого населения страны и примерно 25–30% по Москве. Однако этого вполне достаточно, чтобы выделить из них наиболее перспективных клиентов. Поведение данной группы наиболее изучено и поддается прогнозированию, особенно в части использования всех своих средств для развития собственного бизнеса. Личные инвестиционные приоритеты у данной группы пока еще не сформированы, поэтому потенциал их использования как владельцев частного капитала высок: лояльность таких клиентов можно сформировать, постепенно расширяя спектр услуг от краткосрочных проектов к более долгосрочным.

Эта категория также интересна еще и с точки зрения не столько тех, кто может развивать свой бизнес, вырастая, например, до независимого или крупного бизнеса, а как основа для российского определения mass affluent. Во многом это те, кто так же, как и крупный бизнес, зарабатывает свое личное состояние благодаря тем же условиям, которые привели к их одновременному появлению и развитию. В первую очередь, это средний и высший слой менеджеров, которые работают в крупном бизнесе, получая солидный доход за свою деятельность (зарплата, премии, бонусы, социальные программы и т. д.), но не являются его собственниками, а также инвесторы не столько на фондовом, сколько на рынке различных ликвидных, по

российским меркам, хотя и рискованных активов (например, инвестиции в недвижимость).

Обслуживание таких клиентов выходит за рамки обычного ритейла. Поэтому новые технологии, ориентированные на более качественный сервис, постепенно начинают продвигаться основной массой российских банков, работающих с физическими лицами, не говоря уже о финансовых компаниях, выделяющих у себя верхнюю часть ритейла (наиболее прибыльных клиентов). Таким образом, аналогии с появлением и развитием mass affluent на Западе начинают прослеживаться и в России. Это позволяет использовать мировой опыт в области адаптации технологий обслуживания, а также понимания профиля такой группы, клиенты которой не столько обладают ликвидными активами, сколько могут разместить в банке эквивалент суммы порядка \$10–20 тыс. или получают ежемесячный доход порядка \$2–5 тыс. от различных портфельных инвестиций.

Стабильность таких групп позволяет с большей уверенностью перейти к выявлению целевых клиентских сегментов, которые отечественные банки и финансовые институты стремятся найти. В этих целях они активно заказывают маркетинговые исследования достаточно известных и устойчивых слоев предпринимателей: владельцев быстро растущих бизнесов; топ-менеджеров российских компаний, созданных в 90-х; российских топ-менеджеров зарубежных компаний, ведущих дела в России; руководителей производств, занявших посты в последние годы доперестроечного периода («красные директора»); элитных представителей богемы и медиабизнеса; спортсменов; владельцев антикварного и ювелирного бизнесов; совладельцев крупнейших агрофирм, унаследовавших рынки и земли бывших конеководческих ферм и совхозов; наконец, представителей региональной и федеральной администрации, бывших глав предприятий — лидеров промышленности еще советских времен.

Нынешний профиль клиента — состоятельного лица свидетельствует о сохранении почти тех же единых, схожих предпочтений, мало изменившихся с конца 90-х, что отнюдь не является неожиданным в рамках рассматриваемой стабилизации.

Состоятельные лица и их финансовые предпочтения

Истоки финансовых предпочтений состоятельных лиц в области потребления банковских услуг

До сих пор обслуживание российских состоятельных лиц проводится, как и в конце 90-х в рамках отработанных методик предоставления им сервисных услуг более широкого, чем в обыкновенном ритейле, спектра продуктов, в рамках «клубного» сервиса (т.е. ограниченного, для избранных). Предпочтения такого российского клиента в подавляющем большинстве случаев были апробированы его собственным опытом, в том числе опытом российского корпоративного и ритейлового банковского обслуживания, что до сих пор почти в полном объеме определяет мотивационные механизмы в области инвестиционной деятельности данного клиентского сегмента.

Причина в том, что эти клиенты представляют собой достаточно устойчивое образование, поддерживаемое не только самой компактностью группы состоятельных лиц (они все время работают в России и с Россией, а те, кто хотел и мог, уже давно уехали, порвав с российским бизнесом окончательно), но и необходимостью обслуживаться с учетом российской специфики. Именно поэтому не только спрос на услуги по обслуживанию состоятельных лиц, но и соответствующий сервис развиваются вместе, неразрывно. К тому же иностранным банкам пока еще не удалось укрепиться на российском банковском рынке так же, как они это сделали в

Восточной Европе. Тем самым общая стабильность только усиливается, поскольку западных конкурентов, особенно опасных из-за их технологий в области обслуживания состоятельных лиц, апробированных десятилетиями, политика протекционизма отнюдь не прибавляет.

Сам же российский сервис в области обслуживания состоятельных лиц пока еще не успел развиваться до уровня, когда непосредственное обслуживание подошло бы вплотную к западным технологическим стандартам. Во-первых, обслуживание состоятельных лиц не является основным направлением развития российского бизнеса, а лишь одним из стратегических. Во-вторых, самостоятельное развитие этого сервиса, особенно в плане совершенствования его финансовых технологий, после кризиса существенно замедлилось и до сих пор развивается медленными темпами. Общее снижение рентабельности банковского бизнеса в течение последних лет вынуждает переориентироваться на иные, менее традиционные, чем обслуживание юридических лиц, направления. Однако обслуживание состоятельных лиц в силу «штучности» каждого клиента и необходимости персонифицировать под него соответствующие технологии обслуживания отсекает от этого рынка тех, кто до этого не развивал хотя бы ритейл. Последнее направление именно сейчас считается для банков основным, особенно из числа доступных, если говорить об оставшихся направлениях с наибольшей рентабельностью. Тем более рентабельность может быть увеличена за счет тиражируемости технологий на массовых категориях клиентов (эффект масштаба), спрос со стороны которых до сих пор оставался практически неизменным и ограниченным, а со стороны предложения, в свою очередь, отнюдь не наблюдалось стремления расширить границы спроса потенциальных клиентов предложением новых продуктов и услуг для неприоритетного направления развития. До сих пор если в ритейле и появлялось что-то новое, то оно в основном было переложением

привычных технологий по обслуживанию юридических лиц или же было именно там апробировано.

Поэтому-то и неудивительно, что все, до сих пор востребованное российским бизнесом от отечественной банковской системы, остается достаточно ограниченным, замыкаясь на РКО и кредитовании. Это спрос постоянный и давний, поэтому потребность в чем-то ином, кроме как в поверхностном улучшении обслуживания этих запросов, (например, за счет предоставления более качественного и широкого спектра комплексных продуктов и услуг) просто не нужна. Причем подобная ограниченность затрагивает не только обслуживание бизнеса состоятельных лиц (основную задачу, решаемую для них отечественной банковской системой), но и обслуживание их капитала.

В конце концов, до сих пор у подавляющего большинства состоятельных лиц на первом месте стоит обслуживание их бизнеса, и они не разделяют бизнес и свой капитал. Даже в том случае, если они задумываются о том, что риски обслуживания собственного бизнеса и личного состояния надо разделить, и предпринимают какие-то шаги по диверсификации этих рисков, единственное, с чем они могут сравнивать то, что им предлагается в этом направлении, связано с предпочтениями в области корпоративного обслуживания.

Предпочтения в области обслуживания собственного бизнеса

Российский состоятельный клиент достаточно консервативен и ориентирован на отечественную специфику, поскольку именно здесь расположен его бизнес. Главным для него является полный комплекс финансовых услуг и продуктов, прежде всего, надежно обеспечивающий его собственный бизнес.

Сразу отметим, что уровень технологического обеспечения российского бизнеса для него вполне удовлетворителен. Качество

привычных, ставших стандартными банковских продуктов и услуг (например, РКО) даже в сравнении с западными стандартами находится на высоком уровне для всех без исключения банков первой рейтинговой сотни. Поэтому тарифная политика почти не оказывает влияния на предпочтения клиентов в обслуживании. Разве что это становится важным для мелкого и нового бизнеса, старающегося минимизировать первоначальные затраты.

Утрата доверия к российской банковской системе, особенно к отечественным банкам, характерна не только для представителей крупного бизнеса, которые поняли, что даже хорошие личные отношения с руководством банка отнюдь не гарантируют ему надежное обслуживание, но и для всего населения в целом. Уже упоминавшееся сомнение по отношению к обслуживанию в ведущих российских финансовых структурах сохраняется и поныне, даже формируется в массовый поведенческий стереотип. Это одинаково влияет сразу на все слои населения, так что даже положительные изменения в какой-то одной социальной группе будут в первый момент нивелированы негативным общим фоном.

До сих пор независимый бизнес, особенно если он более-менее крупный, предпочитает обслуживание исключительно в государственных или тех, кто так же, как и он, относительно независим, например, от какого-нибудь другого крупного бизнеса. Для более мелкого бизнеса дела обстоят гораздо хуже. В частном негосударственном секторе многие банки принадлежат лицам, аффилированным с отдельными крупными компаниями, финансово-промышленными группами или целыми секторами экономики. Сфера деятельности этих банков тесно связана с интересами их владельцев, их бизнеса.

Таким образом, более мелкому бизнесу уже трудно сохранить свою независимость и у него, как и у крупного бизнеса, не так много свободных ресурсов, чтобы открыть свой собственный банк. А потому ему, как свидетельствуют данные прироста количества крупных клиентов за последний год, по-прежнему приходится выбирать

банк, исходя из относительного авторитета бизнеса его владельцев (относительного, поскольку здесь важно субъективное мнение потенциального клиента, а не более-менее объективные характеристики ведущих банковских рейтингов). При этом обслуживание в таких «зависимых» банках удобно еще и тем, что ими накоплен уникальный опыт в адаптации продуктового ряда под конкретную специфику бизнеса. Поэтому потребности нового клиента могут быть обеспечены за счет адаптации уже апробированных продуктов и услуг. В последнее время это осуществляется, например, через кредитование по товарным поставкам, где кроме самого кредита клиенту будут найдены банком и необходимые поставщики из числа собственных партнеров или контрагентов, причем по вполне приемлемым ценам. С большой вероятностью это может в будущем привести к потере независимости, однако выбор для российского бизнеса здесь невелик.

Предпочтения в области обслуживания личного состояния

Однако предпочтения состоятельного клиента не ограничиваются обеспечением собственного бизнеса. Остается еще обслуживание его личного состояния, но нынешний клиент, прежде всего, должен определиться с тем, какой именно сервис ему для этого необходим.

Для тех, кто совсем недавно стал или в самое ближайшее время может стать состоятельным лицом, характерна ситуация, когда он считает, что его состояние должно полностью обеспечивать развитие собственного бизнеса в качестве источника финансирования.

Сейчас это актуально и для нынешних состоятельных лиц. Их собственный бизнес находится в ситуации, когда привычный рынок начинает меняться, а продолжающийся передел рынка заставляет их сконцентрироваться на стратегии развития, аккумулируя все ресурсы, в том числе и часть своего личного состояния.

Тем не менее на определенном этапе приходится задумываться о диверсификации рисков собственного бизнеса и собственного состояния. Требуется уже в большей степени обеспечить сохранность последнего и минимизировать его связь с бизнесом, где часть собственного состояния будет в меньшей степени использоваться для решения текущих, оперативных вопросов и в большей — для решения стратегических задач. Другими словами, идет речь о разделении задач по обеспечению, обслуживанию собственного бизнеса и задач сохранения, сопровождения собственного состояния.

Пока же лица, обладающие свободными денежными средствами, четко диверсифицируются по своему опыту ведения бизнеса при ответе на вопрос об управлении их свободными средствами. Кроме профессионалов, непосредственно связанных с областью управления активами, остальные не до конца понимают необходимость использования свободных средств, которые не участвуют в поддержке собственного бизнеса. Все сводится либо к нежеланию использовать средства помимо более-менее понятного собственного бизнеса или, в крайнем случае, к пассивной передаче их в управление признанным авторитетам.

При этом даже профессионалы, которые инвестируют средства клиентов, в плане методик управления пока мало разделяют управление своим бизнесом и управление собственным состоянием. На фоне некоторого общего скепсиса по отношению к инвестированию через ведущие российские финансовые структуры (что обычно служит лишь поводом для того, чтобы потребовать дополнительный сервис или скидки) это приводит к простой передаче своего состояния на управление в западные или в любые другие компании (но все-таки лучше западные), если клиентам только будет предоставлена возможность вмешиваться в действия управляющего. В конце концов, методики внешнего управления для клиента остаются почти прежними, являясь продолжением их собственного бизнеса.

Предпочтения российского клиента снова оказываются типизированы его конкретным опытом, вернее, отсутствием культуры

обслуживания значительного состояния. Так, обычно клиент сразу требует обеспечения максимально высокого из всех, не противоречащих законодательству, уровней сохранения конфиденциальности информации о собственном состоянии (и только такого *максимально* высокого уровня — не меньше!). Это приводит к тому, что эти средства предпочитают не брать в управление, используя сложные схемы портфельного инвестирования, а просто хранить, обычно на депозитах или «псевдодепозитах» (с гарантией на возврат большей части первоначально взятых средств клиента). Вопрос оптимизации связи между собственным бизнесом и личным состоянием вообще не ставится, поскольку потенциальные клиенты не имеют возможности самостоятельно разобраться, зачем им это нужно. Обычно российские клиенты выбирают веками апробированные консервативные методики обслуживания состоятельных лиц, даже не стремясь вдаваться в подробности таких известных на Западе технологий обслуживания, как private banking. Поэтому обслуживание их состояния ограничивается наиболее консервативными схемами управления, где средства, полученные от его управления (например, проценты по депозитам в западных банках), используются для финансирования текущих потребительских запросов самого состоятельного лица и членов его семьи (например, покрываются расходы на обучение детей).

В той же ситуации разделения средств находятся и те состоятельные лица, которые уже обслуживаются сервисными подразделениями крупного бизнеса. Однако их лояльность и удовлетворенность подобной ситуацией обеспечена ограниченным сервисом, который им предоставлен и будет предоставляться. В отличие от предыдущей группы связь между бизнесом и состоянием здесь уже фиксируется. Тем не менее она апробирована на том же консервативном уровне, что и бизнес для сохранения состояния.

Интересна здесь специфическая позиция некоторых банков (отнюдь не повсеместная, но тем не менее важная, если говорить о формировании стереотипа предпочтений), когда сами сервисные подразделения не заинтересованы в дальнейшем совершенствова-

нии подобных услуг, поскольку в этом случае они могут потерять клиента, который просто передаст свое состояние на обслуживание в западные банки. Неудивительно, что они не заинтересованы и в том, чтобы развивать, обучать клиента, открывая ему все преимущества комплексного обслуживания в рамках технологий private banking. Даже если клиенту требуется что-нибудь из этого арсенала, сервисное подразделение использует аргументы из области именно российской специфики, чтобы отговорить от использования этих технологий. Например, часто используются достаточно веские в глазах российского клиента аргументы учета поведенческих моделей. Суть их в том, что никто кроме сервисного подразделения не разбирается в сущности бизнеса клиента и его специфических предпочтениях. Тем самым удается полностью замкнуть обслуживание клиента на сервисное подразделение, а точнее, на его продуктовый ряд, обеспечив одновременно и собственное развитие. Совершенствование продуктового ряда будет почти всегда отвечать новым клиентским запросам, и результат этого совершенствования станет таким же стандартом, как и весь текущий продуктовый ряд сервиса крупного бизнеса.

Предпочтения в области распределения активов личного состояния

Если описывать типичный портфель активов российского состоятельного лица, то поражает разнородность его активов.

В первую очередь это акции собственного (уже упорядоченного в виде холдинговой структуры) бизнеса. Позиция интересна с точки зрения периодически возникающих дивидендов, обеспечивающих поток краткосрочной наличности личного состояния. Однако об управлении этой частью бизнеса или ее реструктуризации речь не идет — это отнюдь не публичная сфера и сам клиент старается тщательно оберегать ее от посторонних.

Зарплата и бонусы по месту основной работы до сих пор составляют незначительную часть средств, обеспечивающих поток краткосрочной наличности личного состояния. Часть средств представляют краткосрочные ликвидные денежные активы (депозиты, деньги на карточках, в ячейках сейфов, ликвидные бумаги), обеспечивающие текущий, хорошо прогнозируемый финансовый комфорт.

Доли в отраслях бизнеса, где клиент имеет влияние на управление, до сих пор неструктурированы. Они приобретались (или создавались) по ходу развития своего собственного бизнеса, но в какой-то момент стали непрофильными и превратились, по сути, в отдельные инвестиционные проекты, требующие своего, специфического подхода к управлению. Кроме того, сюда входят и виды бизнеса, созданные специально для того, чтобы жена и дети чему-то научились и чем-то занимались (например то, что останется супруге в случае развода).

Личные средства на счетах в России обычно представляют депозиты в банках и портфели акций, которые заводились во многом бессистемно — без четкого представления о диверсификации дохода, с целью куда-то разместить личные средства так, чтобы воспользоваться не столько прогнозами аналитиков, сколько своим собственным пониманием динамики российского фондового рынка.

Личные средства, размещенные вне России, это, прежде всего, стандартные депозиты в банках (обычно под очень низкие проценты, например, в Швейцарии и Австрии), диверсифицированные как малодоходная, но надежная инвестиция. Кроме того, сюда входят портфели акций, купленные через западного брокера в рамках диверсификации по инструменту с большей доходностью. В отдельную группу стоит отнести активы, управляемые через различные трасты, учрежденные с целью наследования.

Недвижимое имущество (обычно подразумевается недвижимость) в основном используется для непосредственного проживания самого состоятельного лица и членов его семьи. Основная проблема в том, что она не упорядочена (централизована) по сопровождению

(много счетов) и не участвует в финансовом планировании семьи, особенно когда недвижимость используется для отдыха (редкого) или постоянного проживания кого-то из членов семьи. Она сопровождается на постоянной основе, требуя отчислений из ликвидных денежных активов, хотя имеет смысл ее рассматривать как инвестиционный ресурс, который не столько требует затрат, сколько и приносит прибыль. Для нее необходимо не только обеспечить централизованное управление, но и провести реструктуризацию, ведь такая недвижимость покупалась давно — в период первоначального накопления, даже во многом из-за моды (до сих пор это очень распространенное предпочтение — почти стереотип).

Особняком стоят личные коллекции (вино, антиквариат, живопись и т. д.). Это пассивное, консервативное, во многом обусловленное престижем вложение, почти не рассматриваемое как инвестиционный ресурс, который приносит прибыль при сопровождении.

Возможности учета клиентских предпочтений российскими банками — выделение целевых клиентских сегментов состоятельных лиц

Последние несколько лет работы с состоятельными лицами свидетельствуют о том, что непосредственно повлиять на их предпочтения чрезвычайно сложно, но вполне возможно. Ближайшие годы работы отечественных банков, стремящихся позиционироваться на обслуживании состоятельных лиц, будут почти целиком посвящены данной проблеме. Ничего удивительного здесь нет, ведь такой капитал существует в первом поколении, ему нет и 20 лет, чрезвычайно осторожен, консервативен и требует максимально высокой конфиденциальности обслуживания (не всегда необходимой, но всегда требуемой!) и атрибутики. И раз капитал создавался высокими темпами, то клиент уже в полной мере успел принять риски

в своем бизнесе, так что для личных денег он, прежде всего, ищет пути снижения рисков. Он стремится минимизировать широкий спектр рисков, защищая их, например, от инфляции, операционных затрат, опасности конфискации криминалом и т. д. Он боится долгосрочных вложений в отечественные банки: самый последний случай связан с банковским кризисом лета 2004 г., еще более утверждающий клиента в его скептицизме и в справедливости традиционных за последние пять лет представлений. И это *первая* особенность, с которой приходится иметь дело отечественным банкирам, чтобы уж если не сломать устойчивые стереотипы, в которые эти предпочтения постепенно превращаются, то воспользоваться ими в полном объеме. При этом, говоря о диверсификации, надо постоянно помнить о том, что в настоящий момент состоятельные лица используют множество способов борьбы с финансовыми рисками, однако, как свидетельствует практика, лишь некоторые из них получили широкое распространение. Наиболее предпочитаемыми методами борьбы с финансовыми рисками (которые постепенно переходят в разряд устойчивых предпочтений и далее — в стереотипы) для состоятельных лиц являются следующие:

- диверсификация средств. Самый распространенный способ управления рисками, одновременно простой и надежный, что обуславливает его популярность, в том числе среди состоятельных клиентов. Он сводится к тому, что клиенты распределяют свои средства между несколькими банками, управляющими компаниями, держат не один, а несколько портфелей;
- отказ от рискованных вложений. Данный метод подразумевает вложение денег в наиболее надежные компании, отказ от рискованных финансовых операций. Отдается предпочтение наиболее консервативным стратегиям работы на рынке, в отличие от высокодоходных. Понятно, однако, что этот способ не может быть единственным, поскольку любая финансовая операция заключает в себе некоторый риск;

- страхование вкладов. Данный метод борьбы с рисками, по сути, является продолжением предыдущего, поскольку функция страхования финансовых операций, как правило, делегируется банку. В таком случае имеет большое значение не только надежность банка, в который будут инвестированы средства, но и репутация страховой компании, с которой он работает;
- инвестирование средств. Данный способ управления рисками включает в себе целую группу методов (в зависимости от сферы инвестирования) и используется для страхования свободных средств от потери и обесценивания. Наиболее распространенным в этой группе методом является инвестирование в недвижимость. Однако существует мнение, что данный метод отличается одновременно большим риском вложений.

Тем не менее, несмотря на риски, связанные с вложением средств, большинство состоятельных людей пользуются услугами российских банков. Они уже, так или иначе, сталкиваются с проблемой выбора финансового института среди всего многообразия действующих на рынке структур. И главным критерием выбора банка в большинстве случаев становится его надежность. Как показывает практика, состоятельные люди очень высоко ценят спокойствие и уверенность в сохранности своего капитала. Среди второстепенных критериев можно выделить следующие: направление работы банка, перечень и условия предоставляемых услуг, а также уровень обслуживания и интерьер банка.

Во *вторую* очередь стоит обратить внимание на то, что, несмотря на сохранение привычных предпочтений, клиенты становятся все моложе и образованнее и требуют высокого класса профессионального общения, что позволяет немного отойти от сложившихся схем.

И *третье*, пожалуй, самое главное — остается потребность в диверсификации, но не потребность вообще, а совершенно конкретные предпочтения. Согласно прошлогоднему опросу фонда «Общественное мнение» (1500 респондентов, представители всех групп среднего класса

в различных регионах страны, городское население), 25% населения РФ имеют личные деньги, предназначенные для сбережений. Только 5% этих денег инвестируются как личные, 21% — просто накапливается, 21% — расходуется на увеличение пассивов (здесь пассивы — все то, что, будучи приобретено за деньги, дохода не приносит), 55% личных денег остаются в бизнесе, не будучи выделенными из него.

Более 70% указанных личных денег их владельцам еще предстоит отделить от делового капитала, налогово очистить и структурировать, провести внутренний аудит. 77% участников опросов, устроенных профессиональными маркетологами в 2003 — начале 2004 гг., считают порочным выделять личные деньги из коммерческого капитала и отдавать их в профессиональное управление любым банкам. 15% высказываются в пользу работы с частными банками, независимо от их юрисдикции. 6% готовы доверить деньги только зарубежным банкам. Российским коммерческим банкам готовы доверить деньги 2% участников опроса.

Предпочтительные инструменты вложений личных денег	«ЗА», % от общего числа
Недвижимость	42
Валютные депозиты	36
Российские государственные бумаги	16
Земля	15
Драгоценные камни	8
Золото в слитках	7
Российские акции	3
Предметы искусства	3

Не стоит забывать и о том, что проблема доверия к банкам неразрывно связана с оценкой рисков вложений денежных средств в эти банки. Данный фактор хорошо иллюстрируется мнениями состоятельных клиентов (еще один, не менее своеобразный финансовый

стереотип, быстро сформировавшийся в России за последние несколько лет) о надежности банковских депозитов, ценных бумаг банков, векселей и сертификатов, инвестиционных операций на фондовом рынке, операций на валютном рынке Forex:

- *банковские депозиты.* Банковские депозиты, по мнению большинства клиентов, являются наиболее надежным средством сохранения капитала. Именно депозиты, в силу своей простоты и понятности клиентам, становятся наиболее распространенной банковской услугой, используемой состоятельными людьми. Кроме объективно большей надежности банковские депозиты по сравнению с другими финансовыми услугами субъективно технически более приемлемы для клиентов. Во-первых, далеко не каждый имеет экономическое образование на том уровне, который позволяет уверенно себя чувствовать на фондовых и валютных рынках. Во-вторых, многие клиенты имеют собственный бизнес, который зачастую не оставляет ни сил, ни времени для отслеживания новостей, изменений в мире финансов и постоянного контроля за вложениями личных средств;
- *ценные бумаги банков, векселя, сертификаты.* Вложения средств в ценные бумаги банков, векселя и сертификаты являются более рискованными по сравнению с депозитами, но обладают меньшим риском, чем игра на фондовом и валютном рынках. Тем не менее ряд клиентов, которые имели положительный опыт использования векселей банков, не видят в использовании такой финансовой услуги ничего предосудительного;
- *инвестиционные операции на фондовом рынке.* Отношение к инвестиционным операциям на фондовом рынке среди состоятельных людей неоднозначно. Во-первых, оно различается в зависимости от того, на зарубежном или российском рынке производятся инвестиции. По мнению одних, фондовый рынок в России не получил достаточного развития, ликвидными на нем являются

лишь несколько акций, что обуславливает его спекулятивный характер. Инвестирование же крупных сумм в развивающиеся предприятия представляется очень рискованным, хотя и расценивается как более прибыльное по сравнению с вкладами в западные компании. Для других более привлекательными являются зарубежные фондовые рынки. Однако это касается только опытных игроков. Для них риск игры на бирже (на «голубых фишках») представляется пренебрежительно низким, поскольку риском можно управлять и он легко просчитывается. Для людей, занятых в других сферах деятельности, не имеющих отношения к подобным финансовым операциям, возможность принять участие в торгах биржи существует только опосредованно, через личного брокера. Соответственно, как и в ситуации выбора банка, встает вопрос о доверии тому человеку, которому будут отданы собственные деньги. Отсутствие личного контроля за своими средствами увеличивает степень неопределенности, что субъективно повышает ощущение рискованности вложения капитала. Следует подчеркнуть, что вне зависимости от наличия знаний о правилах игры на бирже, об акциях и ценных бумагах риск инвестирования средств через фондовый рынок остается довольно высоким;

- *операции на валютном рынке (Forex)*. Операции на валютном рынке даже «продвинутыми» в экономическом плане состоятельными людьми расцениваются двояко. Одни считают его более упорядоченным и, соответственно, менее рискованным по сравнению с фондовым рынком. Другие сравнивают рынок Forex с «русской рулеткой», поскольку ситуация на валютном рынке определяется множеством факторов, в результате чего колебания курсов становятся практически непредсказуемыми.

В итоге здесь уже можно выделить даже целевые клиентские сегменты со своим специфическими характеристиками. Сегменты формализуют состоятельных клиентов, делят на определенные группы, где они выступают как:

- собственники — создатели своего капитала (предприниматели и менеджеры). Они принимают риск в бизнесе, но не в банке и требуют высокого дохода на активы. Их деньги — достаточно «короткие»;
- те, кто слабо понимает, что можно и необходимо требовать от частного банка в области инструментария и качества вложений. Как правило, их ожидания в области возврата на вложенные средства сопоставимы с ожиданиями на доход в бизнесе. Часть клиентских требований идет от логики, часть — от эмоций. Приходится считаться и с теми, и с другими;
- клиенты, которые, прежде всего, ищут безопасности и финансового комфорта. Они требовательны к уровню сервиса, но на практике не очень искушены. И они ценят престиж — что предполагает высокие требования к штату частного банка.

Общие требования к финансовой структуре для этих целевых клиентских сегментов складываются из:

- простоты и надежности доступа к личному менеджеру;
- аккуратности и хорошего сервиса от операционных служб;
- реализованной практики получения доходов на вложения (не на размер, а практики фиксации и начисления дохода).

Однако большого взаимопонимания между банками и состоятельными лицами — потенциальными клиентами в плане учета их требований пока еще не достигнуто. Такой вывод позволяют сделать исследования банковской рекламы, до сих пор наиболее привычного для восприятия таким потенциальным клиентом средства его привлечения на обслуживание в конкретный банк (еще одно устойчивое предпочтение, которое вот-вот станет стереотипом). Так вот, эти исследования показали, что подход к образу человека как потенциального клиента банка осуществляется в ней двояко: если в рекламе зарубежных банков человек занимает центральное место,

то российские банки практически не уделяют человеку должного внимания. В практическом плане данный подход расценивается состоятельными людьми как недопонимание банком важности их социального статуса и даже как противопоставление такой оценки их статусной самоидентификации.

Данный фактор чреват последствиями для репутации частных банков, которые обслуживают состоятельных клиентов, воспринимающих банковскую систему как систему услуг, ориентированных исключительно на них. Для таких людей недооценка личностных качеств, социальной значимости и накопленного капитала противоречит осознанию собственной элитарности, статуса, в значительной степени определяемого финансовыми результатами бизнеса.

Состоятельные клиенты рассматривают банковскую систему как инструмент, который, взаимодействуя с государственными структурами, оказывает помощь стране, вкладывая деньги в развитие производства, промышленности, сельского хозяйства и т. д. По их мнению, только в этом случае ее можно будет считать серьезной, сложившейся. Для них развитая банковская система — это такая система банковских услуг, которая делает надежным как сохранение, так и приумножение личного капитала.

Состоятельные клиенты большое внимание уделяют вопросам сервиса, количеству и качеству предоставляемых услуг. Повышение общего качества обслуживания предъявляет более высокие требования к штатному персоналу, а именно к их дружелюбности и корректности в общении. Персонал — составная часть имиджа банка, однако, как показывает опыт, далеко не везде младший обслуживающий персонал ведет себя корректно.

Среди других недостатков российских банков можно отметить узкую географию применения пластиковых карт (прежде всего, в Европе, где многие российские карты не принимаются для оплаты). Усложненной представляется система оформления банковских операций (например, «отозвать» счет представляется практически невозможным, а его открытие связано с заполнением множества

анкет), ограниченное интернет-обслуживание, необходимость личного присутствия для решения даже небольших организационных вопросов, закрытость информации об учредителях и активах банка, высокие проценты кредитования и другие аспекты. Часто возникают ситуации, когда средства, хранящиеся на карточках (счетах) даже в известных крупных российских банках, оказываются недоступными по тем или иным причинам, тогда как возможность использования кредитной карты банка за пределами России ценится состоятельными клиентами очень высоко. Многочисленные юридические пробелы дополнительно увеличивают финансовые риски. В результате возникает проблема, связанная с уже упоминавшимся сомнением по отношению к обслуживанию в крупных банках, которая проявляется, в частности, в том, что в настоящий момент основная масса состоятельных людей доверяет российским банкам только корпоративные счета или же небольшие личные вклады.

Отметим, однако, что, несмотря на целый ряд недоработок в банковской сфере, некоторые элитные услуги уже начали пользоваться спросом в нашей стране. Положительный опыт сотрудничества с частными банками все больше побуждает состоятельных людей переводить личные средства из-за рубежа в Россию.

Обслуживание состоятельных лиц: взгляд со стороны российских банков

**От простого учета клиентского спроса
состоятельных лиц — к формированию
адекватного предложения российскими банками**

Даже несмотря на все несоответствие своих многочисленных запросов по обслуживанию практическим возможностям отечественных финансовых структур по сопровождению их капитала, российские состоятельные лица за последние годы смогли перейти от самых

общих (невнятных и несогласованных) к более конкретным, практическим требованиям (сформулировав их во многом самостоятельно и де-факто утвердив) к банкам, в которых они готовы разместить свои активы, одновременно сформировав еще одно устойчивое финансовое предпочтение. В основе такого предпочтения лежат определенные критерии оценки деятельности, приоритетными из которых являются следующие: период деятельности банка, его репутация, финансовые показатели, личное доверие к руководящему составу банка, размер капитала банка, его открытость, время работы и ряд других. Рассмотрим наиболее важные из них в порядке значимости.

Период деятельности банка. Учитывая особенности развития экономики нашей страны, достаточным стажем работы банка на рынке в России считается период в 5–7, иногда 10 лет. Несложно заметить, что названные цифры фактически подразумевают, что банк открылся до августа 98-го и смог выстоять и пережить дефолт. Важно, однако, не только время нахождения банка на рынке, но и стабильность его работы на протяжении длительного периода времени. При этом под стабильностью в данном контексте подразумевается время работы банка без изменений его статуса. Как показывает практика, клиенты предпочитают скорее не динамично развивающиеся, а консервативные банки, не гоняющиеся за большими процентами, но обеспечивающие сохранность денежных средств.

Репутация банка. Если на протяжении 5–7 лет банк действовал на рынке профессионально, сумел заработать себе неплохую репутацию, не был замешан в скандалах, то это в значительной степени свидетельствует в пользу его надежности. При выборе банка не остается без внимания его рейтинг, популярность среди крупных компаний и просто деловых людей.

Финансовые показатели банка. В зависимости от степени осведомленности в сфере банковской системы состоятельные клиенты называют различное количество финансовых показателей — от нескольких до целого перечня, на основании которых можно судить о надежности банка. Чаще всего называется такой показатель, как ликвидность банка (коэффициент ликвидности).

Доверие к руководящему составу банка. Этот фактор является одним из основных критериев контроля надежности банка. Личное знакомство или же высокая степень осведомленности о руководящих лицах и менеджерах банка придает уверенности в их компетентности, при этом формируется внутреннее спокойствие по поводу того, что капитал передается в руки надежным людям. Личное знакомство с кем-то из руководителей (топ-менеджеров) банка также воспринимается клиентом как некая гарантия того, что в случае близкого краха, банкротства или других негативных поворотов в деятельности финансовой структуры, он будет заблаговременно поставлен об этом в известность, что поможет вовремя изъять средства с банковского счета и избежать финансовых потерь. К тому же наличие доверительных отношений предполагает снижение вероятности продажи информации о собственном счете государственным или иным органам, нивелирует опасность наложения на счет ареста.

Размер капитала банка. Данный фактор нельзя оценить однозначно: для одних больше по душе «не очень большой» банк, но большинство отдает предпочтение работе с крупными структурами. Характерно, что зачастую клиенты руководствуются не столько конкретной информацией, сколько «ощущением», впечатлением о банке, которое складывается в повседневной жизни. Всегда большим преимуществом банка является наличие разветвленной сети филиалов.

Открытость банка. Для клиентов важна готовность банка предоставлять информацию о себе. Банки, отказывающиеся называть учредителей, открывать свои финансовые показатели, воспринимаются как скрывающие истинное положение дел и, соответственно, менее надежные. Стремление к получению информации об учредителях основывается на желании клиентов составить образ ответственного за их капитал лица банка. Человек доверяет свои средства не столько банку, представляющему юридически (на бумаге) оформленную организацию, сколько тем людям, которые стоят за этой организацией. Именно они, а не финансовая структура несут ответственность за сохранность вложенного капитала. Соответственно, именно к ним могут быть предъявлены претензии в случае неудачного использования капитала.

Направления работы банка и состав предоставляемых услуг.

В большинстве случаев к направлениям работы банка не предъявляется высоких требований. Главное, чтобы он оказывал услуги не только юридическим, но и физическим лицам, а также, чтобы его деятельность не была связана с криминальными структурами. Требования к предоставляемым услугам зависят от конкретной ситуации вложения, то есть от того, какие услуги востребованы на момент принятия решения. Однако можно выделить ряд стандартных требований. Во-первых, это наличие пластиковой карты, имеющей силу не только в России, но и за пределами страны. Во-вторых, условия кредитования, при которых возможность получать от банка долгосрочные и дешевые кредиты имеет большое значение для клиентов.

Уровень обслуживания. Под уровнем обслуживания в данном случае подразумеваются две характеристики. Первая — оперативность, своевременность, удобство в получении услуг, предоставляемых

банком: отсутствие очередей, оперативность открытия и использования счетов, предоставление пластиковой карты и т. д. Как отмечалось выше, обслуживание клиентов российских банков в этом смысле пока остается недоработанным, и его можно отнести скорее к недостаткам, чем к достоинствам. Вторая, не менее важная характеристика — корректность обслуживающего персонала банка.

Интерьер. Не определяющую, но и не последнюю роль играет интерьер, обстановка в банковском офисе, которая является неотъемлемой частью имиджа банка.

Присутствие иностранных инвесторов. Наличие у банка иностранных акционеров, как правило, повышает его рейтинг, однако редко сказывается на выборе банка состоятельными людьми. Интересно, что при оценке инвесторов большую роль играет его известность: малоизвестная иностранная компания едва ли привлечет в банк много клиентов.

Частное банковское обслуживание как закономерный итог эволюции технологий обслуживания российских состоятельных лиц на сегментированном рынке

Формализация клиентских предпочтений, когда финансовые предпочтения состоятельных лиц оформились в виде определенных стереотипов так, что они даже стали не чем иным, как стереотипами конкретных целевых клиентских сегментов состоятельных лиц, безусловно проходила не только в результате эволюции социальных слоев российского общества. Та же послекризисная стабилизация в развитии тех же социальных слоев, о которой мы упоминали, явилась следствием еще одной — политической и экономической

стабилизации, которая не могла не сказаться на стратегии развития российского финансового сектора и, в частности, тех структур, которые занимались обслуживанием состоятельных лиц. И здесь исходная формализация клиентских предпочтений проходила на фоне высокой конкурентной борьбы за таких клиентов, еще сильнее укрепляясь, утверждаясь благодаря позиционированию традиционных игроков, адаптирующих апробированные технологии обслуживания не столько состоятельных лиц, сколько обслуживания VIP-клиентов к новым реалиям. Последнее способствовало тому, что именно привычные и понятные большинству банков и их состоятельным клиентам технологии оказались вполне применимы, практически без изменения, что позволило использовать их в качестве основы для построения такого бизнеса в тот момент, когда ситуация с обслуживанием состоятельных лиц стала необычайно актуальной. Поэтому необходимо вернуться к истории, чтобы понять не столько причины, позволившие использовать традиционные технологические наработки, сколько оценить перспективы в позиционировании основных игроков, нацеленных на обслуживание состоятельных лиц, использующих этот опыт в нынешней конкурентной борьбе.

Во многом все было предопределено еще в начале 90-х, когда развитие рынка по обслуживанию состоятельных лиц началось одновременно с формированием самого слоя состоятельных лиц (так, кстати, происходит и по сей день, что еще раз подчеркивает необходимость анализа не столько истории бизнеса, сколько тенденций). Причем и то, и другое развивалось практически с нуля, к тому же в отсутствии масштабной конкуренции с западными финансовыми институтами рынка private banking, что не могло не привести к появлению российской специфики как уникального фактора, определяющего само развитие этого рынка в России и для России. Подобная концентрация обусловила изначальное смешение понятий «состоятельный клиент», «рыночный клиент» (характеристика

физического лица, располагающего значительными средствами и готового разместить их с помощью российского финансового института, что приносит прямую прибыль от обслуживания такого клиента) и «VIP-клиент» (характеристика политического и экономического влияния физического лица, которое могло быть частично использовано российским финансовым институтом, обслуживающим такого клиента).

Сама процедура привлечения на обслуживание такого клиента подразумевала и последующий, постепенный переход на обслуживание не только его семьи, родственников, знакомых, но и сопровождение всей его личной и корпоративной собственности, четкая граница между которыми для клиента не существовала (и до сих пор не формализована). Привлечение на обслуживание «VIP-клиента» было в меньшей степени ориентировано на прямую конкретную прибыль, тем более и не все «VIP-клиенты» могли входить в категорию «рыночных». Существенно, что обслуживание такого клиента не только увеличивало устойчивость финансового института, снижая общие риски, но и обеспечивало политическую и экономическую стабильность бизнеса такого института и, возможно, холдинга, в который он входит. Это было важно не только в конце 80-х, но и сохранилось в течение всех 90-х (особенно после кризиса 98-го), когда сама возможность принять участие в новом разделе рынка стала принципиально важной для развития как самого финансового института, так и материнского холдинга.

Еще в начале 90-х такие клиентские подразделения, постепенно выделяющиеся в отдельные структуры при финансовых институтах, обслуживали исключительно состоятельных лиц: само руководство финансовых структур (и холдингов) и близкий к нему круг таких же «рыночных» клиентов. Постепенно, с развитием всего бизнеса финансовой структуры (и холдинга), не мог не появиться определенный интерес именно к «рыночным» VIP-клиентам. При этом те же услуги уровня мирового рынка *private banking*, адаптированные к

условиям российской действительности и клиентским предпочтениям, которые предлагались «рыночным клиентам», стали предлагаться и VIP-клиентам, осознанно подчеркивая не столько возможность тиражирования технологий, сколько преемственность статуса в обслуживании для всех подобных клиентов. С ростом конкуренции в сферу интересов этих структур в середине 90-х стали включаться и новые клиенты, причем как рыночные, так и не рыночные, усложняя и дополняя изначальную клиентскую классификацию этой целевой клиентской группы. Так, помимо наиболее прибыльных (по отдельным продуктам и услугам) клиентов — физических лиц на обслуживание стали приниматься собственники и топ-менеджеры наиболее значимых для финансового института (и холдинга) юридических лиц, а также наиболее перспективные в будущем клиенты из числа как физических, так и юридических лиц, чей потенциал еще только предстояло реализовать.

Формирование подобного целевого клиентского сегмента позволило говорить о преемственности этого процесса (а значит, и об устойчивости развития), причем таковым он продолжает оставаться и до сих пор. Во-первых, развитие самого слоя состоятельных лиц как клиентского сегмента, полезного в плане получения не только непосредственной, прямой прибыли от его обслуживания, но и косвенных политических и экономических дивидендов для самой финансовой структуры (и холдинга), полностью соответствовало изначальной классификации таких клиентов. А такая классификация дополнялась (но и менялась радикально!) в зависимости от позиционирования самой финансовой структуры в российском банковском и финансовом секторе (и холдинга в российской экономике).

Во-вторых, так и не появилось серьезной конкуренции с зарубежными финансовыми институтами, особенно с теми, кто предлагал российским состоятельным лицам обслуживание уровня мирового рынка private banking. Лишь в том случае, когда российский потенциальный клиент самостоятельно выбирал это сервис, как полностью соответствующий его потребностям, он и становился

их клиентом, причем вне России. Тем не менее тратить дополнительные ресурсы на соответствующее развитие и формирование его финансовых предпочтений так, чтобы его профиль полностью соответствовал мировым стандартам, никто не был заинтересован. Да и таких потенциальных клиентов изначально было не столь много, чтобы конкуренция за их привлечение стала значимой. Безусловно, их общее количество росло и до сих пор растет, но темпы его роста пока не могут заставить уделять им повышенное внимание, а тем более сменить приоритеты с обслуживания клиентов в таких традиционных регионах, как Европа и Северная Америка, а тем более с нового и весьма перспективного клиентского сегмента в Юго-Восточной Азии. Кроме того, более серьезные изменения, затронувшие весь мировой рынок *private banking*, а именно жесткая конкуренция между традиционными классическими бутиками, обслуживающими семейный капитал, и ведущими инвестиционными банками в течение 90-х годов велась отнюдь не за средства российских клиентов.

Свою роль сыграл и субъективный фактор. По аналогии с ситуацией внутри страны российские состоятельные лица сразу стали претендовать на свой особый статус и положение в западном обществе. Чувствуя конкуренцию, как раз западный истеблишмент стал инициатором охлаждения интереса к таким клиентам из России со стороны не только мирового рынка *private banking*, но и всего зарубежного финансового сектора, благо предлогов для этого (например, в плане обоснования источников происхождения капитала, использования прозрачных технологий финансового планирования и т. д.) российские состоятельные лица предоставляли своим противникам немало.

Неудивительно, что никакой адаптации услуг *private banking* к потребностям российских состоятельных лиц со стороны зарубежных финансовых институтов до сих пор так и не произошло. Лишь несколько раз в период, когда у российских клиентов

практически не было альтернативы, для них открывались русскоязычные фронт-офисы и представительства в Европе, а затем и в Москве, целью которых было лишь обеспечить свое присутствие на рынке.

Как итог, российские состоятельные лица почти в полном объеме оказались целевым клиентским сегментом именно отечественных финансовых структур, прежде всего крупных, универсальных банков (и до сих пор остаются таковыми). Последние, учитывая собственные стратегические задачи развития в условиях российской действительности, стали стараться (и успешно) формировать эти предпочтения в нужном для них самих направлении, что и привело к созданию устойчивых стереотипов. Уже сейчас все эти предпочтения и стереотипы позволяют эффективно разрабатывать продуктовый ряд банка, ориентированного на обслуживание состоятельных лиц, тем более что и новые возможности российских банков по обслуживанию таких клиентов только усиливают их позиции в конкурентной борьбе на отечественном рынке финансовых и банковских услуг.

В наиболее выгодном положении находятся те, кто начинал и развивал подобное обслуживание первым — крупные универсальные российские банки. Именно они, причем за счет использования широкого спектра банковских и финансовых технологий, добиваются долгосрочного конкурентного преимущества в обслуживании состоятельных лиц. И добиваются за счет постоянного обновления портфеля продуктов и услуг банка, предложения новых продуктов-лидеров и локомотивов продаж, изменения структуры услуг и внедрения эффективных технологий обслуживания, в том числе с привлечением зарубежных финансовых институтов. Обладая большим опытом в обслуживании стандартных потребностей, они на сегодняшний момент достигли значительных успехов в создании адаптированных к предпочтениям российских клиентов продуктов и услуг мирового рынка private banking, как следствие, выводя их на

уровень операционной рентабельности для VIP-клиентов. А это, в свою очередь, усиливает его позиции не только в рамках стратегического развития на российском банковском и финансовом рынке. По технологиям, активам и перспективам они уже вполне конкурентоспособны по отношению к любому зарубежному финансовому институту, предлагающему private banking и присутствующему на российском рынке аналогичных услуг.

Об этом с большой долей уверенности можно судить по открытым публичным заявлениям руководителей банков и финансовых аналитиков. Обслуживание российских состоятельных клиентов и членов их семей в течение последних лет постоянно декларируется как одно из наиболее перспективных видов деятельности для банков и финансовых компаний, работающих на российском рынке. И данный сервис осуществляется отнюдь не эпизодически (в виде продаж отдельных услуг уровня мирового рынка private banking, перенесенных на российскую почву, и лишь отдельными финансовыми структурами), а практически всеми ведущими отечественными финансовыми институтами, эффективно адаптирующими западные технологии в рамках российского рынка. То же обслуживание состоятельных лиц стало одним из важных направлений стратегического развития для тех российских финансовых институтов, прежде всего, инвестиционно-банковских структур, которые являются структурными подразделениями весьма крупного отечественного промышленно-инвестиционного бизнеса. Основа их конкурентного преимущества — сохраняющееся лидерство в использовании широкого спектра банковских и финансовых технологий. Это дает возможность предлагать клиентам соответствующие их запросам продукты и услуги, уровень адаптации которых позволяет говорить не просто о более качественном клиентском сервисе, но уже об *элитном* частном банковском обслуживании как о российской специфике мирового направления private banking. Более того, в условиях, когда состоятельные российские лица ищут для своего

капитала банковские ниши, обеспечивающие безопасность, сохранность, финансовый комфорт, умеренный рост, отсутствие риска, и, кроме того, им нужны определенные гарантии передачи их капитала по наследству, позиционирование на обслуживании таких клиентов именно сейчас, в условиях растущей экономики и общего подъема уровня жизни населения, является одной из важных сторон PR-компаний всего российского финансового института. Создается прекрасная возможность заявить о стабильном, устойчивом развитии, о продуманной стратегии продвижения на рынке банковских и финансовых услуг. А это сейчас необычайно важно не только для развития корпоративного направления, но и ритейла, являющегося одной из составляющей крупного универсального банка, вынужденного уже в ближайшем будущем жестко конкурировать в этих сегментах прежде всего с западными банками. Тем более что лидеры уже сейчас сталкиваются с подобными проблемами в отношении крупных корпоративных клиентов и развитии банковского ритейла в Москве и, главное, в регионах.

Неудивительно, что даже, несмотря на некоторые барьеры и ограничения в принятии состоятельных лиц на банковское обслуживание, сама клиентская база заметно увеличивается (по заявлениям лидеров рынка — почти в два раза), обеспечивая именно крупным универсальным отечественным банкам существенный доход, несмотря даже на высокие тарифные планы, которые не слишком отличаются от планов клиентов ритейла. И все это происходит на фоне непрекращающихся разговоров о том, что сам рынок обслуживания состоятельных лиц (как VIP-сервиса, так и в формате private banking) до сих пор находится на начальном этапе своего становления! Но так ли это? Буквально за последний год ситуация радикально изменилась, по сути, количественные изменения последних лет перешли в качественные. Так, практически все банки, позиционирующиеся на обслуживании состоятельных лиц, стали выделять два целевых клиентских сегмента — «нижний — VIP»,

являющийся, по сути, верхней частью ритейла и, собственно, private banking. Это позиционирование стало почти повсеместно использоваться не только крупными, но и более мелкими, нишевыми банками и финансовыми компаниями. Особый интерес в позиционировании уделяется нижнему сегменту, на котором они уже давно апробировали VIP-сервисы для своих ключевых клиентов и отнюдь не горят желанием уступать их конкурентам, хотя речь идет не столько об обслуживании состоятельных лиц, сколько о работе с верхним сегментом среднего класса. Причина проста, и главное здесь не только старые связи среди уже принятых на обслуживание клиентов, сколько дальнейшие перспективы развития. Крупные состояния уже обслуживаются в западных или российских банках (для тех состоятельных лиц, кто, следуя российской моде, не может позволить себе в таких целях использовать свой собственный банк или финансовую компанию). Борьба за таких клиентов сложно, практически бессмысленно. А вот средний класс, не столь избалованный вниманием, вполне может превратиться в потенциального клиента, благо крупные игроки пока не готовы адаптировать технологии private banking, хотя и для верхнего сегмента среднего класса, но сегмента, все еще остающегося ритейлом.

Уже можно с уверенностью говорить не просто о выделении обслуживания состоятельных лиц (прежде всего со стороны традиционных лидеров данного направления — крупных универсальных банков) в отдельные структуры частного банковского обслуживания (ЧБО), но и о наработке собственных технологий их обслуживания. Позиционируясь прежде всего по отношению к западным конкурентам, банк «НИКойл» (соответствующая структура ЧБО — Бизнес-направление Частного банковского обслуживания НИКойл Private Banking), а затем и банк Zenit (Дирекция частных инвестиций) были приняты в члены Международного совета частных банкиров (International Private Banking Council, IPBC), декларируя

не только свои возможности по адаптации западных технологий private banking к российским клиентам, но и заявляя о российской специфике условий их адаптации. Внутри страны в рамках Ассоциации российских банков был создан специальный Комитет по частному банковскому обслуживанию, ориентированный на поддержку именно направления по работе с состоятельными клиентами. А сам термин *частное банковское обслуживание* (иногда элитное банковское обслуживание), как характеристика именно российского понимания адаптации услуг private banking, стал практически общеупотребительным, пройдя долгий путь поиска необходимой формы для характеристики отдельного и специфического направления в банковской деятельности.

Во многом достижение единообразия в понимании ключевых составляющих бизнеса по привлечению и сопровождению состоятельных клиентов стало возможным благодаря изменениям не столько в самом обществе (вначале советском, а затем и российском), в котором выделился слой состоятельных лиц, сколько в бизнесе, рассматривающем этот слой через призму возможных перспектив своего развития. Последний был вынужден учитывать сразу несколько альтернативных возможностей развития событий, стараясь не только заблаговременно подготовиться, но и повлиять на них. Сразу же появилась отдельная клиентская категория «VIP-клиенты» коммерческих банков (не только рыночного, но и нерыночного характера), с априорным требованием самого высокого уровня обслуживания личного и семейного капитала. Подразделения российских банков, ориентированные на обслуживание такого рода клиентов, стали выделяться в отдельные внутрибанковские структуры частного банковского обслуживания (ЧБО) состоятельных лиц. Это название, в отсутствие общепризнанного глоссария появляющихся в России банковских и финансовых терминов, стало общеупотребительным, хотя и не совсем правильным, порождая тем самым массу проблем, связанных не столько с

терминологической путаницей, сколько с иным пониманием сущности данного бизнеса. Понятие «частное банковское обслуживание» ближе к совершенно другому термину — private banking (в российском понимании обслуживание в негосударственном банке), достаточно популярному в этот период не только в развивающихся странах, но и в приватизирующейся Восточной Европе. Собственно private banking — это не столько частное, сколько особенное, уникальное, эксклюзивное банковское обслуживание состоятельных лиц и членов их семей на доверительной (клубной) основе. Даже прямой перевод английского термина «приватное банковское обслуживание», «приватный банк» здесь, несмотря на кажущуюся неуместность и нынешнюю вульгаризацию понятия «приватное», подходит больше, ассоциируясь у россиян еще с чем-то дореволюционным, а значит, и со старыми и отчасти позитивными консервативными традициями.

Тем не менее только в последние годы появилась реальная возможность пересмотреть, хотя и весьма неточный, получивший широкое распространение термин «ЧБО». В его понимании обслуживание состоятельных лиц стало носить рыночный и мультипродуктовый характер. Это создало в банках особо доверительные (клубные) отношения персонала и руководства с клиентами. В рамках этих отношений состоятельные лица все больше рассматриваются банком как одна из важнейших клиентских групп, правда, группа особая и со своей спецификой, заметно отличающаяся от остальных, хотя и содержащая в себе некоторые присущие им черты. Поэтому и названия подразделений банков с терминами «...по обслуживанию состоятельных лиц», «...по обслуживанию VIP-клиентов» до сих пор не могут прижиться, так как при обслуживании этих клиентов используются технологии не только для физических, но и для юридических лиц, которыми изначально представлены как сами клиенты, так и их корпоративный бизнес.

Сама смена стратегии развития на данном целевом клиентском сегменте, наряду с расширением спектра предлагаемых им продуктов и услуг в рамках адаптации под эту группу

сразу всего продуктового ряда банка, позволяет рассматривать обслуживание состоятельных лиц, выделяя его уже как элитную услугу, элитное банковское и, даже больше, финансовое обслуживание. Последние два термина «элитное банковское обслуживание» и в особенности «элитное финансовое обслуживание» в большей степени отражают понятие private banking. Тем более это уместно и по отношению к тем глобальным изменениям, которые претерпевает мировой private banking. Уже говорят не столько о классическом private banking, сколько о его более расширенной трактовке в пользу небанковских и даже нефинансовых услуг — private wealth management (управление личным благосостоянием).

Однако в России, тяготеющей к развитой банковской, нежели финансовой сервисной системе использование термина «элитное финансовое обслуживание» вместо термина «элитное банковское обслуживание» сейчас еще преждевременно, хотя в ближайшей перспективе будет вполне уместно. Впрочем, даже сам термин «элитное банковское обслуживание», введенный в обиход совсем недавно, пока еще не смог полностью заменить и понятие «ЧБО», и более ранние названия этого обслуживания, в котором еще упоминаются VIP-клиенты и состоятельные лица. Но эта путаница лишь кажущаяся, поскольку смена стратегии развития вызвала необходимость изменения всей целевой клиентской группы физических лиц. Сразу же подверглась пересмотру и общая ситуация с состоятельными клиентами: пришлось разделить обслуживание состоятельных клиентов и стратегически важных, но несостоятельных клиентов. К последним на фоне пересмотра клиентской стратегии непосредственно относят топ-менеджеров значимых для бизнеса банка предприятий, которые пока не готовы разместить свои средства там же, где обслуживается и их фирма, но претендующие на особый, продвинутый сервис, хотя как физические лица не попадают под определение «состоятельности» для данного банка. Обычно таких «нерыночных», «стратегических» клиентов выделяют в отдельную группу, а само подразделение, ориентированное на их обслуживание, «... по работе со стратегическими» или

«... по работе с VIP-клиентами». Таким образом «рыночными» клиентами занимается подразделение, в названии которого упоминается элитное банковское обслуживание, ЧБО или даже непосредственно private banking (до private wealth management российские банки еще не дошли), а стратегическими — VIP-подразделение.

В последнее время ситуация с терминологией стала понемногу улучшаться. В частности, сами термины (ЧБО и подразделение «по обслуживанию VIP-клиентов») все больше упоминаются не только как исходные понятия, появившиеся еще в начале 90-х годов прошлого века для подразделений по обслуживанию состоятельных лиц, но уже как официально утвержденные, хотя и не совсем точные названия в соответствующей структуре банка, операционную преемственность которой хотят тем самым подчеркнуть. Но даже в контексте такой преемственности, важной, прежде всего, для клиентов со стажем своим консерватизмом названия, отчасти определяющим и сервис их обслуживания, происходят заметные изменения. Все активней наравне с ЧБО используется более корректное функциональное понятие «элитное банковское обслуживание», которое уже подразумевает текущий продуктовый ряд не только российских, но и западных финансовых институтов.

Утверждению таких своеобразных «российских стандартов обслуживания» способствует, как ни странно, уже упоминавшаяся модная тенденция, особенно среди тех состоятельных лиц, которые являются в большей степени публичными. Безусловно, такая своеобразная мода обеспечивается растущим спросом со стороны клиентов (в том числе и не обладающих солидным состоянием), для которых становится престижно иметь личного банкира. Это своеобразный фактор статусной принадлежности к определенным кругам. Парадоксально, но многие банки стали декларировать свои возможности в этом направлении, заявляя о создании отдельного подразделения private banking, даже не имея реальной возможности (и не особо стремясь к этому!) оказывать такие услуги не только в полном объеме, но и по частям, не говоря уже об адаптации

услуг уровня мирового private banking под запросы клиентов. Ограничиваясь не слишком затратным и стандартизованным за долгие годы апробации на других клиентских сегментах доверительным управлением активами и более продвинутыми в плане сервиса (персональный менеджер) услугами розничного обслуживания, эти подразделения вполне соответствуют спросу со стороны определенной части состоятельных лиц, быстро превращающихся во вполне лояльных клиентов.

Таким образом, можно говорить о том, что методологическая основа технологий привлечения и сопровождения средств российских состоятельных клиентов через ЧБО в целом уже вполне понятна и начинает успешно осваиваться ведущими банками и финансовыми институтами. При этом продуктовый ряд элитного частного банковского обслуживания, с выделением отдельных блоков по реструктуризации и управлению личным состоянием, предоставлением сервиса в виде дополнительного банковского и небанковского финансового комфорта, становится уже вполне привычным набором, обеспечивающим само привлечение и сопровождение состоятельных клиентов. Наиболее полно такой механизм работы ЧБО можно охарактеризовать в трехкоординатной системе отношений — «услуга — банк — клиент».

Услуга. ЧБО — это современная услуга будущего, динамично развивающаяся и совершенствующаяся. Гибкость и динамичность ЧБО позволяет найти индивидуальный подход к каждому клиенту. Использование новейших банковских технологий дает возможность осуществлять управление капиталами наиболее эффективным образом. Несмотря на недавнее появление этой услуги в России, она опирается на весь мировой опыт работы private banking с состоятельными лицами с учетом специфики экономического и политического развития нашей страны и особенностей российского менталитета.

ЧБО — это услуга, гарантирующая сохранение и накопление капитала, надежное вложение средств в стабильную структуру,



Система отношений «услуга — банк — клиент», основанная на элитных услугах формата ЧБО

дающая возможность поддерживать долгосрочные отношения с банком. ЧБО — услуга, сопровождающая капитал, являющаяся его неотъемлемой и главной управляющей частью, подобно тому, как часовой механизм (шестеренки, маятник) является главной и неотъемлемой частью часов. ЧБО — это индивидуальное, конфиденциальное обслуживание, атрибут стиля жизни состоятельного человека. Персонифицированный и разнообразный сервис подчеркивает высокий статус клиента. ЧБО — это «наследование капиталов». ЧБО дает возможность построения долгосрочных отношений с банком не только для одного поколения. Сохраненный и приумноженный капитал переходит к детям и обеспечивает их высокий социальный статус.

Банк. Банк продает не набор продуктов, а долговременные отношения с клиентом. Практически каждый новый портфель быстро перестает быть уникальным предложением. Главное в ЧБО — доверие, которое предполагает взаимодействие менеджера — клиента в долгосрочной перспективе. Подобный подход требует более детального и развернутого принятия решения от клиента, однако повышает его лояльность в будущем.

Банк предлагает именно private banking. Этот термин в банковской терминологии практически не используется. Эквивалентами обычно служат понятия «частное банковское обслуживание», «элитное банковское обслуживание» и т. п. Таким образом, представляется перспективным закрепление в современном финансовом тезаурусе словосочетания «private banking» (ЧБО), являющегося самостоятельной товарно-маркетинговой категорией.

Банк — это коллективный менеджер, которому клиент доверяет. Его сотрудники-менеджеры — персонифицированный образ банка. Клиент общается непосредственно с менеджером, от работы и имиджа которого во многом будут зависеть действия клиента: привлечение дополнительных средств, отток средств, перемена стратегии и т. д. Поэтому наряду с продвижением имиджа банка

необходимо направить усилия на повышение имиджа менеджерского состава в глазах клиентов.

ЧБО — это неотъемлемая банковская часть финансовой корпорации. Стратегия позиционирования услуги банка принесет большой успех, если она будет согласована с позиционированием всей финансовой корпорации в целом. Это в большей степени согласованность с политикой развития основного бренда финансовой корпорации. При этом рекомендуется выработать корпоративный стиль, несколько отличный от стиля финансовой корпорации, но базирующийся на нем.

Клиент. ЧБО является подтверждением статуса клиента, его состоятельности в личной и семейной жизни. Результаты исследований показывают, что состоятельные люди очень ценят избранность, ощущение принадлежности к закрытому кругу. В визуальных образах клиентов и их доверенных лиц наиболее удачным является использование собирательных образов (имеющих, однако, общие черты), облегчающих идентификацию потенциальных клиентов с ними.

При выборе каналов передачи информации клиентам наиболее эффективными являются персонифицированные обращения по сравнению с обычными обезличенными буклетами. Использование имени и отчества человека привлечет внимание и выделит сообщение на фоне других. В обращениях рекомендуется избегать прямых, директивных формулировок. Они изначально должны создавать атмосферу доверия, надежности, честности, что исключает публикацию неверных или «приукрашенных» материалов.

Итак, позиционирование банка в формате ЧБО — это персональный сервис высокопрофессионального частного банковского и финансового обслуживания, являющийся критерием высокого имиджа состоятельного клиента, его социального статуса в «верхнем» слое общества уже сейчас и гарантирующий такой же или более высокий статус его детям в будущем.

Организационные аспекты в обслуживании состоятельных лиц

Восприятие ЧБО. Специфика отношений в системе «услуга — банк — клиент» отражается на восприятии состоятельными людьми элитных услуг, предоставляемых в формате ЧБО. Хотя этот формат уже достаточно известен, многие до сих пор занимают выжидательную позицию. С одной стороны, оно привлекательно для них, им хотелось бы пользоваться его услугами, причем именно там, где они живут. С другой стороны, в настоящий момент еще не сложились условия для его массового использования вне крупных городов России. В частности, у состоятельных лиц существует страх потери капитала, страх раскрытия размеров капитала. Кроме того, состоятельные люди предъявляют весьма высокие требования к частному банкиру. Он должен быть не только профессионалом своего дела, но и человеком с определенными личностными характеристиками. Как и «личный доктор», он должен не только давать квалифицированные консультации, но и понимать и принимать своего клиента таким, какой он есть.

Система услуг ЧБО, получившая широкое распространение в мире как private banking, в России в настоящий момент является не столь популярной, что проявляется, в частности, в недостаточном понимании самой сути услуги состоятельными людьми. ЧБО — это, прежде всего, «персонифицированный» сервис, а клиентский менеджер — «личный доктор» .

Итак, перспективы услуги ЧБО в нашей стране можно оценить как реальные, но в отдаленном будущем.

Стратегия позиционирования ЧБО. Стратегия позиционирования ЧБО предполагает выбор способов предложения услуги, распределения, ценообразования и продвижения. В совокупности это определяет позицию банка относительно своих ключевых конкурентов в том,

что касается удовлетворения нужд и потребностей целевого рынка. Основная задача стратегии позиционирования — формирование определенного образа услуги в сознании потребителя, отличного от образов услуг конкурентов. Все составляющие элементы программы маркетинга — каналы распределения, цены и стратегии продвижения услуги — направлены на достижение этой цели.

Каждый элемент маркетинговой программы по-своему помогает позиционировать услугу в глазах покупателя. И если все элементы не будут должным образом скоординированы, то это может привести к конфликту целей отдельных элементов стратегии и бесполезной трате ресурсов.

ЧБО — услуга, характеризующаяся, в первую очередь, своей ориентированностью на клиента. Клиент — главная доминанта данного вида банковского бизнеса, поскольку в банковском деле результат партнерства банкира и отдельного клиента создает для них дополнительную выгоду, прибавочную стоимость.

Для большинства потенциальных клиентов определяющим фактором при выборе банка является не только его финансовая устойчивость и надежность, но и качество обслуживания. Современный человек готов платить за две основные вещи: удовлетворение своих потребностей и получение удовольствия. В российских условиях в банковской среде прослеживается отсутствие понимания различия услуги ЧБО и традиционного VIP-обслуживания, являющегося сегодня всего лишь частным случаем банковского ритейла.

ЧБО — это специальный индивидуализированный сервис, когда частный банковский менеджер долгосрочно управляет капиталом клиента и решает текущие вопросы, прямо или косвенно связанные с финансами. Благодаря высокой квалификации менеджера, обеспечению непубличности (конфиденциальности) и постоянному контролю состояния дел клиента услуга ЧБО понимается как персонализированное обслуживание, исключительный и престижный вид услуги, направленной на поддержание или даже улучшение его

социального статуса. ЧБО — это, по сути, четыре основных «обещания» на основе личных длительных взаимоотношений банка и состоятельного клиента:

- социального статуса, соответствующего статусной самоидентификация клиента, т. е. тому, каким клиент себя ощущает при взаимодействии с банком (его менеджером), осуществляемом в формате ЧБО, а также в личной жизни;
- элитного сервиса, индивидуального для каждого клиента;
- дохода — приумножения средств за счет использования оптимальных стратегий работы на финансовых рынках;
- сохранности, т. е. конфиденциальности, надежности отношений, возможности долгосрочного планирования на основе доверительных взаимоотношений с банком.

Одним из главных мотивирующих факторов, побуждающих состоятельных людей использовать услугу ЧБО, является наличие возможности экономить личное время.

Квалифицированный менеджер банка дает профессиональные консультации, что избавляет клиента от необходимости разбираться в финансовых вопросах самому. На менеджера можно перенести также решение значительной части личных и семейных финансовых вопросов, вплоть до оплаты мобильного телефона, жилья и школы.

Еще одним фактором является стремление к персонифицированности. Состоятельные люди любят эксклюзив, они приветствуют всевозможные клубы, общества для избранных и т. д., но очень не любят обезличенных официальных отношений. Используя систему услуг ЧБО, человек получает преимущества и в эмоциональной сфере.

Негативные отклики о ЧБО связаны с высокой стоимостью данной услуги. Клиенты сознают, что работа частного банкира как

человека, обладающего высокими профессиональными навыками, должна достойно оплачиваться. Закономерно возникает вопрос: возможно ли осуществление управления средствами таким образом, чтобы они приносили прибыль не только клиенту, но и самому управляющему.

С востребованностью системы ЧБО в настоящее время в России среди большинства участников исследования связаны пессимистичные настроения.

Основной причиной является опять-таки упоминавшееся сомнение по отношению к обслуживанию в крупных российских банках. Помимо экономической неустойчивости, опасения связаны также и с несовершенством правового регулирования, что повышает риск сохранности денежных средств.

Кроме того, доверие должно возникнуть не только к банку, в который обращается человек, но и к менеджеру, чьей работой является персональное обслуживание клиента. А возможность установления доверительных отношений с незнакомым человеком — вопрос, скорее, из области психологии и, как правило, решается индивидуально в каждом отдельном случае.

Вторая, не менее важная причина сомнений заключается в оценке степени востребованности системы услуг ЧБО — наличие спроса и достаточного количества потребителей. С одной стороны, для появления спроса должно быть достаточное количество людей со свободными денежными средствами, а они составляют лишь небольшую прослойку российского общества. Причем эти суммы должны быть получены из официальных доходов. С другой стороны, состоятельные люди, имеющие необходимые для использования услуг ЧБО средства, как правило, уже пользуются ими за рубежом. Кроме того, необходимо помнить о спросе со стороны тех, кто очень близко подошел к порогу вступления в клуб состоятельных людей, и о тех отечественных банках, которые готовы, декларируя у себя наличие структуры ЧБО, предоставлять скорее VIP-обслуживание (в лучшем

случае они могут предоставить всего лишь часть услуг формата ЧБО, нежели тот private banking, о котором так громко говорят). В конце концов, порог принятия в клуб таких избранных клиентов не так уж и высок — всего лишь от \$30–50 тыс. и выше, передаваемых под управление банка. Это уже скорее не столько состоятельные лица, сколько верхняя часть среднего класса, где потенциальных клиентов достаточно много.

Третьей причиной является противоречие условий использования РВ основному методу борьбы с финансовыми рисками — диверсификации средств. Многие состоятельные клиенты пока не готовы переводить все свои средства в один банк.

Тем не менее встречаются и более оптимистичные прогнозы. Основной причиной обращения к системе РВ в России является недостаток времени для самостоятельного изучения финансовой сферы и для поездок за границу для встреч с персональным менеджером в зарубежном банке.

Условия востребованности РВ состоятельными клиентами.

Наряду с отрицанием возможности использования в настоящее время в стране услуг РВ следует отметить ряд условий, при которых обращение в российский банк с целью получения индивидуального обслуживания стало бы возможным. Их можно разделить на объективные и субъективные.

К *объективным условиям*, не зависящим от клиентов, можно отнести экономическую ситуацию в стране, которая, несмотря на позитивные тенденции, остается неустойчивой, а также уже упоминаемые нами ранее несовершенства в налоговой и законодательной сферах, которые не позволяют состоятельным людям доверять банкам и открыто вкладывать в них значительные суммы денег. Кроме того, к объективным показателям можно отнести и те параметры, на которые потенциальный клиент обращает внимание при выборе банка.

Среди *субъективных условий* можно выделить принятие решения об изъятии части средств из бизнеса; целевом накоплении на

содержание семьи (детей, внуков) после завершения трудовой деятельности.

Еще одно условие можно обозначить как соответствие субъективных представлений о частном банковском обслуживании объективным обстоятельствам. Среди них следует указать на мнение о самом банке, способах его работы, образе частного банкира (личного менеджера) и способах взаимодействия с ним, в какой степени предоставляемые услуги соответствуют элитным услугам, их отличительных чертах по сравнению со стандартным банковским обслуживанием.

Возможности позиционирования частного банковского обслуживания как банковского бизнеса

Уже говорилось о том, что не так давно первые российские банки вошли в Международный совет частных банкиров (International Private Banking Council, IPBC). Кроме того, в рамках Ассоциации российских банков был создан специальный Комитет по частному банковскому обслуживанию, ориентированный на поддержку именно направления по работе с состоятельными клиентами. Уже только это свидетельствует о том, что, с одной стороны, лидеры рынка ЧБО не просто декларируют, но и вполне успешно апробируют известные технологии мирового private banking, а с другой стороны, не менее эффективно стараются использовать особенности российской специфики! Внедрение и соблюдение определенных стандартов качества становится задачей самого ближайшего времени, и на первый план как раз выходят крупные универсальные отечественные банки. Они первыми создали у себя отдельные структуры ЧБО, обладают опытом соответствующей апробации и поэтому начинают работу по позиционированию в этом направлении как на уровне бренда, так и на уровне развития технологий обслуживания. Тем самым они создают объективные предпосылки к развитию ЧБО в России с учетом не только российского, но и западного опыта.

И в рамках такого позиционирования важно приступить к рассмотрению конкретных решений, позволяющих перейти от анализа различных социальных групп к более четко выделенным сегментам текущих и потенциальных клиентов. Не менее важно определить и продуктовый ряд, выбирая из всего спектра продуктов и услуг банковского направления те, которые в большей степени подходят для уже заданных клиентских сегментов. Кроме того, часть такого продуктового ряда еще только предстоит разработать (например, комплексное пакетное представление и аутсорсинг) и научиться оперативно адаптировать его под запросы состоятельных лиц. Еще раз подчеркнем, что самыми лучшими возможностями не только в позиционировании, но и в непосредственном внедрении соответствующих требований к ЧБО здесь обладают именно крупные, универсальные банки (как наиболее технологически развитые), чей опыт по построению ЧБО мы и рассмотрим далее в рамках построения готовой модели функционирования ЧБО.

Практика апробации частного банковского обслуживания в крупном банке

Экспертиза качества денег

До тех пор пока потенциальный клиент не превратился в текущего клиента в ЧБО, он в обязательном порядке должен пройти процедуру первичной проверки происхождения тех активов, которые будут переданы под управление структуры ЧБО. И, несмотря на то, что в мировой практике private banking подобная процедура уже существует (due diligence), для России необходимость не просто ее проведения, но и формализации стоит по-прежнему остро, заставляя внедрять специальные процедуры проверки так называемого «качества» денег.

Для владельцев средств «в первом поколении» их происхождение может быть вполне приемлемо в отличие от банка, который должен более требовательно оценивать риски обслуживания таких средств. Практика показывает, что в реальной жизни клиент иногда даже склонен скрыть от своего банкира риски, связанные с источниками происхождения своих средств, когда он начинает работать со структурой ЧБО, тем самым подвергая не только себя, но и банк, обслуживающий кроме него самого и других клиентов, серьезному риску. Поэтому первичная экспертиза источников и принадлежности капитала клиента де-факто становится обязательным условием перед приемом клиента на обслуживание в ЧБО. Эту экспертизу обычно проводят в три этапа: сначала ПМ в ходе подробного интервью с потенциальным клиентом, затем — специализированные службы и, наконец, непосредственно руководители банка (а иногда и собственники, но этот, по сути четвертый этап не так распространен), в чьем ведении находится клиентский пул. В отечественных банках-лидерах ЧБО даже принято, что состоятельные клиенты «на входе» знакомятся с банкирами и те принимают окончательное решение — будет обслуживаться капитал в данном месте или нет.

Однако фактически мы говорим и о более сложной задаче — оценке рисков, связанных с приемом и дальнейшим сопровождением клиента, причем риски затрагивают не только саму структуру ЧБО, но и материнскую структуру (банк или финансовую компанию, холдинг). Кроме того, эти риски могут затронуть и интересы уже сопровождающихся, текущих клиентов ЧБО, а также интересы ключевых клиентов и собственников материнской структуры.

Именно это и является российской спецификой, дополняющей технологии *due diligence*. Но не только это. Отечественные технологии нуждаются в мониторинге аналогичных рисков и для текущих клиентов. Политическая и экономическая неопределенность,

связанная с ситуацией вокруг собственного бизнеса и личного капитала клиента, в последние годы такова, что риски, которые отслеживаются в момент принятия клиента на обслуживание, могут проявиться и в будущем, когда он уже стал текущим клиентом, благополучно пройдя первичную проверку, а ситуация радикально изменилась.

Впрочем, сложность построения таких процедур вполне компенсируется пониманием со стороны клиентов. Они отнюдь не разочарованы в том, что их (предлагающих структуре ЧБО свои немалые активы и вроде бы надеющихся, что уже за одно это их будут буквально «носить на руках») еще дополнительно проверяют и по результатам этой проверки могут вообще не принять на обслуживание. В конце концов, само существование предварительной проверки уже гарантирует клиентам, что в будущем каждый новый клиент, который не удовлетворяет ее параметрам, не будет принят на обслуживание. А значит, с ним не будут привнесены риски, затрагивающие обслуживание текущих клиентов, и, соответственно, беспокоиться не о чем. Процедура мониторинга может быть упрощена, если при проведении первичной проверки большее внимание будет уделено происхождению активов клиента, что в подавляющем большинстве случаев оказывается достаточным, однако отнюдь не нивелирует значение (и необходимость) самой процедуры мониторинга.

Кроме того, в этой связи не стоит забывать и о желании отдельных клиентов размещать и особенно инвестировать в рыночные инструменты чужие средства как собственные, без легитимного права на такие действия. К сожалению, это уже не просто сложившаяся практика, это устойчивое финансовое предпочтение со стороны клиентов, и, в сущности, явный стереотип (!) у российских состоятельных лиц: управляющие и особенно брокеры расскажут вам не одну историю о потерях на рынках заемных денег неискушенными, но жаждущими моментально разбогатеть соотечественниками.

Как правило, использующий заемные деньги клиент скрывает это от ПМ, но обязательно попытается через контракт или договор продать финансовые и рыночные риски непосредственно структуре ЧБО, если тот становится доверительным управляющим или контролирует контракт у брокера.

Тем не менее контролировать подобные риски можно с помощью проверки наличия в инвестиционных и брокерских контрактах разделов, закрепляющих соответствующие риски за персоной инвестора. Авторы рекомендуют не принимать к управлению средства клиента при малейшем сомнении в их принадлежности. Если это все-таки произошло, то средства немедленно изымаются из управления (как только клиент уличен в обмане). Кроме того, с клиентами желательно подписывать специальное соглашение, возлагающее именно на них последствия реализации рисков, связанных с происхождением капитала.

Практика сегментации и обслуживания целевых клиентских групп

В зависимости от величины капитала его владельцы существенно различаются в понимании банковских услуг, требованиях к доходности вложений и уровню сервиса, в уровне толерантности к финансовым рискам. Среди них и необходимо выделить целевые клиентские сегменты, на которых в дальнейшем и предстоит строить позиционирование бизнеса ЧБО. На основании своего опыта работы авторы выделяют три крупнейших сегмента клиентов:

- *Клиенты перспективы* — размещающие в структурах ЧБО до \$2 млн.;
- *Клиенты классического профиля* — с возможностью размещения до \$10 млн.;
- *Верхняя часть состоятельной прослойки* — клиенты с возможностью размещения от \$10 млн. и выше.

Ключевые потребности клиентов этих трех сегментов и адекватные услуги ЧБО, реализуемые под каждый из них (обращаем внимание на различие в сервисе, прежде всего, клиентов перспективы и классического профиля), описаны ниже.

Клиенты перспективы

Характеристики	Адекватные услуги ЧБО
Имеет относительно недавно заработанные деньги	Налоговое сопровождение, оформление собственности и наследства
Не решил проблему выделения личных средств из бизнеса	Финансовое планирование, консультации по управлению собственностью
Уверен, что готов принимать на себя рыночные риски по личным деньгам, что не соответствует действительности	Паевые фонды, рыночные продукты с гарантией возврата тела капитала
Предпочитает идею роста капитала идее сохранности	Краткосрочные спекулятивные вложения
Не решил все проблемы крупных приобретений	Кредитование, приобретение недвижимости и предметов роскоши
Ищет престижа в банковском обслуживании	Престижные карты, дисконтные программы

Клиенты классического профиля

Характеристики	Адекватные услуги ЧБО
Как правило, имеет налогово-очищенные деньги	Управляемый портфель ценных бумаг, зарубежные вложения
Нуждается в диверсификации средств	Инструменты с фиксированным доходом
Уже обслуживается в каком-либо частном банке и требует финансового комфорта	Финансовое планирование, широкий спектр консультаций
Приоритет — сохранность и безопасность капитала	Предлагает продукты с гарантией возврата капитала

Верхняя часть состоятельной прослойки

Характеристики	Адекватные услуги ЧБО
Владеет различными бизнесами, продолжает приобретения	Управление инвестиционными проектами
Принимает ограниченный риск	Капиталоемкие инструменты инвестиций
Приоритет — сохранность и безопасность капитала для семьи	Трасты, семейные фонды и наследство
Нуждается в коротких заемных средствах	Поддержание необходимых остатков на счетах, краткосрочные кредиты

Объекты недвижимости разбросаны, большой личный штат	Финансовое планирование и управление собственностью
Чувствителен к символам богатства	Услуги по обеспечению высокого качества жизни, управление благотворительностью

Активный маркетинг, направленный на эти целевые клиентские группы, требует от банка проведения специальных мероприятий для клиентов, имеющих в качестве источника их капитала различные бизнесы и виды деятельности. Поэтому можно дополнительно сегментировать клиентов по видам бизнеса и категориям деятельности:

Источники средств	
Капитал глав крупных корпораций и компаний с годовой выручкой от \$50 млн.	<ul style="list-style-type: none"> • Каналы доступа • Институт советников • Инвестиционный канал • Коммерческий банк
Капитал владельцев бизнеса с продажами от \$20 млн.	<ul style="list-style-type: none"> • Программы региональной сети • Брокеры, Retail-банк, страховые компании • Коммерческий банк
Капитал «групп влияния»	• Институт советников
	• Лоббисты
	• Страховые компании
	• Общественная деятельность

Для каждого из трех основных целевых клиентских сегментов уже апробирован ряд эффективных технологий обслуживания, базирующийся на специфике их финансовых предпочтений, что рассматривается ниже, более подробно.

Однако перед тем как перейти к их описанию, необходимо упомянуть о юридической основе, обеспечивающей такое обслуживание на целевых клиентских сегментах. Обязательность не только тщательного, скрупулезного и максимально безрискового выстраивания технологического обеспечения (продуктовый ряд и технологии клиентского обслуживания) в своей основе базируется

на тезисе об априорно высоком качестве сопровождения состоятельного лица. В России, с ее специфичным и отнюдь нестабильным законодательством, особенности в отношении прав собственности, корректное и юридически грамотное и правильное (иногда говорят: легальное, публичное) обеспечение деятельности ЧБО, особенно если речь идет о крупных, универсальных банках, становится принципиальным. Без четкого понимания механизма доверительного управления частным капиталом в рамках легитимной модели (а это и есть основа ЧБО, ведь доверительное управление, траст и фидуциарные услуги составляют основу private banking) обслуживание состоятельных лиц становится невозможным. И сама структура ЧБО, и сам клиент, который получает такое обслуживание, обязаны не только работать в сфере легитимных юридических технологий, но и по возможности разбираться в юридических нюансах модели доверительного управления, ставшей вполне привычной в среде российских состоятельных лиц, обслуживающихся в рамках ЧБО. При этом у структуры ЧБО появляется дополнительная обязанность не только разработки, но и сопровождения (мониторинга законодательства) выбранной в рамках такой модели конкретной технологии, с ее адаптацией к специфике меняющегося законодательства. Такой анализ особенностей российского законодательства, регулирующего банковское управление частным капиталом на доверительной основе, важен для построения эффективного бизнеса в рамках ЧБО (в Приложении 1 приводится соответствующий обзор).

Клиенты перспективы, постепенное обучение неопита

Весьма вероятно, что клиенты перспективы в настоящий момент самый привлекательный рынок для структур ЧБО в России. Возможно, что будущее ЧБО напрямую зависит от того, насколько

оно будет востребовано наиболее рентабельным и устойчивым слоем клиентов 2005 — 2010 гг. Мы уже упоминали, что в мире этот сегмент банковских клиентов называют mass affluent или, что ближе к нашему пониманию, pre-private. Авторы считают, что нынешняя ситуация вокруг клиентов перспективы уже в самое ближайшее время будет напоминать конкурентную борьбу за обслуживание mass affluent в Европе, где она особенно остра. Тем более что между количественными и качественными показателями роста клиентов перспективы и аналогичными показателями для mass affluent можно найти много общего, не говоря уже и о тех, кто ведет (или готов вести) за таких клиентов достаточно жесткую конкурентную борьбу.

На нынешнем российском рынке, пока оставаясь вне сферы пристального внимания структур ЧБО, этот клиентский сегмент в основном занимается простым прямым накоплением для непосредственного инвестирования, приобретая разве что недвижимость (обычно московскую и подмосковную).

Для этого сегмента характерно:

- основной источник доходов — профессиональная деятельность. В основном это наемные работники;
- социальная прослойка — молодые (до 40 лет) профессионалы;
- большой потенциал роста объемов банковских счетов;
- начальный размер счета в структурах ЧБО — от \$50 до \$300 тыс.;
- в отношении состояния счетов (вложений) — крайне активны;
- пока не готовы платить за консалтинг на рынке банковских услуг, но крайне нуждаются в проводнике.

И VIP-структуры, и структуры ЧБО уже заняты разработкой специализированных сервисных программ для этого сегмента. Практика последних четырех лет показала, что pre-private клиенты нового века обоснованно нуждаются в технологиях и качестве сервиса, причем

как раз на уровне сервиса ЧБО, а не розничного банка. Именно эти клиенты генерируют наибольшую рентабельность в private banking по всему миру, размещая для обслуживания личные сбережения размером от \$50 до \$250 тыс., или до 25% своего текущего дохода.

Исследования сегмента «50–250», проведенное авторами весной 2004 г., определило следующие характеристики предпочтений этого сегмента в нашей стране:

Молодое поколение	Старший возраст
Владеют паями ПИФ	Безопасные долгосрочные депозиты
Предпочтут управлять вложениями сами	Предпочтут госбанки
Не готовы платить финансовому советнику	Плохо ориентируются в финансовом мире

Топ-менеджеры	Профессионалы
Владеют акциями и паями ПИФ	Предпочитают долгосрочные вложения
Регулярно читают финансовую прессу	Регулярно читают финансовую прессу
Предпочтут общаться с банком по e-mail и телефону	Предпочтут личное общение с сотрудником банка

Даже приблизительно оценив полученную картину в координатах «затраты — доходы», профессионал поймет, что бизнес с клиентами pre-private стоит строить на концепции электронного банка, с использованием специализированных call-центров, без дорогостоящих консультационных услуг и финансовых аксессуаров, но располагая широким рядом регламентированных (структурированных) инвестиционных продуктов — паевых фондов.

Вопреки многочисленным подтверждениям того, что фондовый рынок был и остается привилегией сравнительно немногочисленной элиты, клиенты сегмента «50 – 250» вполне определенно предрасположены к тому, чтобы заниматься «инвестированием в розницу». Все больше молодых семей в стране рассчитывают, что инвестиции в рыночные бумаги будут поддерживать их в будущем. Однако почти никто из них не умеет инвестировать. С одной стороны,

электронный брокер станет для новых инвесторов непреодолимым искушением, а для банков — хитом продаж. С другой стороны, эти клиенты, скорее всего, не будут готовы платить за профессиональный совет, пока окончательно не разорятся. Структурам ЧБО, рассчитывающим на рост объемов самостоятельных клиентских инвестиций, предстоит не только привить таким клиентам вкус к инвестированию, но и долгие годы мириться с действиями инвестора-дилетанта. Большинству российских банков со структурами ЧБО столь дорогие технологии пока не под силу. Единственный выход для банка — расчет на гибкие депозиты и гарантированные регламентированные, структурированные продукты, которые можно недорого упаковать (еще не слишком персонифицированно, но уже не так единообразно как в ритейле).

Кроме того, по данным исследования, почти 60% потенциальных клиентов *pre-private* считают приобретение недвижимости единственным надежным способом сохранить личные деньги. Среди остальных, наиболее востребованных для клиентов продуктов и услуг:

- депозитные операции;
- инвестирование на фондовом рынке через ПИФы;
- приобретение драгоценных металлов;
- операции, связанные с расчетно-кассовым обслуживанием: конвертация, ведение счетов «до востребования», открытие и закрытие текущих счетов;
- операции по валютному контролю;
- межбанковские переводы;
- открытие счетов в иностранных банках;
- выпуск кредитных и иных банковских карт;
- страхование имущества, здоровья, рисков и так далее;
- консультации по вопросам строительства или покупки недвижимости (включая организацию юридической экспертизы);

- образование детей;
- дисконтные программы, связанные с приобретением предметов быта;
- вопросы, связанные с интеллектуальной собственностью: помощь в получении патента или приобретении защищенных патентом технологий.

В ходе позиционирования был также апробирован ряд новых подходов к обслуживанию этих клиентов, что позволяет строить рентабельный бизнес в ЧБО и нивелировать объективные проблемы, вызванные спецификой данного клиентского сегмента:

- специальный бренд сервиса;
- контакт клиента с клиентским менеджером «один на один» — в офисе банка;
- выделение специально обученного штата клиентских менеджеров;
- сервисы регламентированы;
- лимит овердрафта по картам, не превышающий \$3 тыс.;
- гибкие депозиты — локомотивный продукт;
- карта выпускается бесплатно;
- свободный доступ к электронному офису;
- доступ к счетам по телефону;
- четко работающий call-центр;
- гарантии на тело капитала в инвестиционных продуктах.

Финансовый план для клиентов классического профиля

Финансовое планирование это и концепция сервиса, и услуга, и своего рода профессиональный тест для обеих сторон — банка,

предлагающего сервис ЧБО, и самого клиента. Клиент классического профиля (от \$2 млн. к размещению) прекрасно понимает необходимость финансового плана, общие принципы планирования и заинтересован найти квалифицированного исполнителя этого плана не меньше, чем сам доверенный советник — банкир, представляющий ЧБО, — понимающий «продвинутого» клиента.

Цель финансового планирования в ЧБО — эффективное инвестирование личных средств клиента. На уровне здравого смысла в ходе составления плана обе стороны — и клиент, и его советник — должны понять, где в финансовом отношении они находятся и куда стремятся. Адекватный финансовый план убеждает клиента в том, что инвестирование с помощью структуры ЧБО — предсказуемое, хотя и достаточно скучное продолжение обогащения круг за кругом.

Для организации лучшей системы инвестиций с помощью финансового планирования доверенный советник должен провести огромную аналитическую работу, составляя полную структурированную картину личного капитала, которая состоит из следующих этапов:

- *внутренний налоговый аудит;*
- *персональный экономический баланс активов и пассивов;*
- *проектирование денежного потока и его прогноз;*
- *экспертиза юридических документов собственности;*
- И, наконец, специфическая, «креативная» часть:
- *разработка предложений в области организации расходов, управления активами, эффективных инвестиций текущих персональных доходов, доходов семейного бизнеса и квалифицированных инвестиций;*
- *юридическая поддержка развития капитала в виде юридического оформления собственности и распоряжений на будущее.*

Опыт апробации заставляет обратить внимание на ряд специфических особенностей финансового планирования.

При осуществлении *внутреннего налогового аудита* следует учитывать, что состоятельные лица в России отличаются слабой налоговой дисциплиной. Поэтому доверенный советник не будет сидеть сложа руки и для защиты капитала клиента проведет собственный налоговый аудит (как можно более дотошно и тщательно) с целью получить картину легитимного инвестиционного потенциала. Если советнику удастся изучить налоговую историю клиента за прошедшие пять лет, можно считать, что ему крупно повезло — вполне вероятно, что налоговых проблем не возникнет.

Персональный экономический баланс должен показывать, с какой скоростью прирастают или убывают личные средства и, главное, почему это происходит. Отсюда формально определяется и стандартная структура баланса (доходы и расходы, активы и пассивы, а также и особенности заполнения разделов). Капитал в персональном балансе стоит разделить на активы и пассивы по признаку — генерирует ли данное имущество доход или нет. Все, что требует расходов и не дает доходов, — в пассив. Очевидно, что совокупные активы для «здорового» баланса должны для начала хотя бы на треть превышать пассивы. Такая удобная и наглядная практика структурирования капитала активно применяется не только у нас в России, но и соответствует мировому опыту private banking.

Картина *денежного потока* составляется для физического лица почти по тем же правилам, что и для бизнеса (отнюдь не сложнее). Российских собственников (в отличие от западных) характеризует важная черта в плане прогноза денежного потока. Мы все еще не готовы заглядывать более чем на три года вперед, во многом с учетом влияния каждого нового политического цикла на составляющие персонального денежного потока.

С точки зрения клиента ЧБО, одно из важнейших преимуществ банка как доверенного советника — наличие юристов, специали-

зирующихся в области контрактного права и защиты интеллектуальной собственности. В процессе управления состояниями такие советники помогают создать самый важный для клиента актив, обеспечивая всестороннюю *юридическую поддержку*. Предлагая клиентам механизмы защиты их патентов, авторских прав и торговых марок, приватный банк тем самым зарабатывает им (и себе) немалые деньги и защищает их капитал. Кроме того, правовые вопросы появляются в любом аспекте управления собственностью: защищает ли клиент налоговую сумму, передает капитал по наследству, основывает ли семейный офис, инвестирует в фонд или депонирует суммы в банках различных юрисдикций. Первоочередная задача ЧБО — юридическое сопровождение этих сделок.

Консультации для клиентов в рамках финансового планирования априорно затрагивают большой спектр инструментов и направлений в банковской деятельности, позиционируя крупные, универсальные банки среди лидеров ЧБО. Для этого вполне достаточно посмотреть на внушительный перечень консультаций, которые в 2003 — 2004 гг. предоставлялись авторами клиентам данного сегмента:

Ценные бумаги и долговые инструменты	Частное размещение ценных бумаг Первоначальное публичное предложение ценных бумаг Международные облигации Векселя Инвестирование в международные рынки Инвестирование из-за рубежа в РФ
Акционерная собственность	Полномочия правления Выпуск акций Поглощение компаний Дробление бизнеса Залог и выкуп акций
Контракты	Лизинг
Земельное право	
Общее корпоративное право	
Семейное право	

Интеллектуальная собственность	Соглашения о конфиденциальности Патентное право Авторские права Международные гонорары от реализации авторских прав Торговые марки Лицензирование
---------------------------------------	--

Немаловажной проблемой при обслуживании владельцев средств «в первом поколении» является их стремление к максимально доходным, но кратковременным вложениям и почти фатальная беспечность при выборе портфельных инструментов. И при таком подходе чаще всего в борьбе за деньги клиента выигрывает «краснобай из брокеров, нежели консерватор из банкиров». В конечном счете важна финансовая грамотность обеих сторон — и инвестора, и советника. В поиске решения этой проблемы имеет смысл использовать простой подход, основанный на здравом смысле: формировать портфель с наименьшими из возможных рисками для клиента. Поэтому и выбираем:

- *только фундаментально качественные акции* (для портфелей 2004 — 2006 гг. доля в 25% совокупных инвестиций, считая рыночные бумаги и вложения по привилегированным предложениям), за исключением нефтяных — проверяем показатели эффективности эмитента, особенно доходность капитала (чистый капитал на акцию);
- *только хорошие долги* (не более 15% таких вложений) — эмитент бондов или векселей имеет позитивный денежный поток;
- *если недвижимость* (до 35% совокупного портфеля) — то недвижимость с понятным будущим (настоящим) положительным денежным потоком, дающим плановый коэффициент возврата на инвестицию выше 30%;
- *нефтяные акции* (до 15% портфеля) — мы выделяем их в отдельную категорию инструментов. В конце концов, российская

экономика держится на нефти, и соотечественники знают, или думают, что знают, о ней все («богом данный инструмент»). Кроме того, в отсутствие товарных бирж в стране альтернативой российским нефтяным акциям являются вложения в соответствующие деривативы на товарных биржах США (но только в качестве дополнительного инвестиционного аксессуара, игрушки);

- *страховые* (формально-сберегательные) вложения (не более 5%) — в основном отечественные пенсионные страховые схемы, являющиеся, пожалуй, наиболее рискованной частью портфеля;
- *золото* — обязательный атрибут портфеля, но его доля невелика в силу особенностей этого рынка.

Результат удачного инвестирования для клиента — это демонстрация непосредственных конкурентных преимуществ ЧБО. К тому же чем больше инвестиционных продуктов в финансовом плане, тем рентабельнее сам клиент. И здесь опыт свидетельствует в пользу того, что наиболее быстрый способ поднять рентабельность клиентов — включить в их инвестиционные программы три обязательных элемента: управление активами с гарантией возврата вложенного капитала, зарубежные инвестиции, а также страховые и пенсионные продукты для семьи клиента.

Опыт апробации авторами финансового планирования показал, что для клиентов важно разъяснение того, что конкретно отличает финансовое планирование с доверенным советником от других финансовых технологий. К сожалению, большинство изначально считает, что они инвестируют, хотя в смысле эффективности вложений они всего лишь топчутся на месте.

Тщательная экспертиза и юридическая отработка сделок в ходе реализации финансового плана клиента сразу становится одним из приоритетных механизмов управления рисками жизни личного капитала. Следующий приоритет — превентивный *due diligence* инвестиционных

инструментов и предложение клиенту лучших возможностей. Еще одна задача доверенного советника — отдельное управление персональным риском клиента как инвестора. Некоторые считают спорной пользу от такого управления, но практический опыт авторов позволяет настаивать на том, что развитие финансовой грамотности клиента именно финансистом, в качестве которого и выступает доверенный советник, имеет решающее значение для эффективности вложений и защиты личного капитала. В конце концов, что здесь может быть еще более личного, чем предложение по инвестированию?

На практике управление персональным риском инвестора может быть реализовано через:

- управление расходами клиента в пользу роста инвестиций: периодический анализ потоков доходы-расходы и активы-пассивы с соответствующими рекомендациями;
- отнесение личных расходов клиента на его бизнес (оборудование, связь, транспорт, медицина, спортклубы, питание, наконец, жилье — все это обоснованно может стать расходами бизнеса клиента и уменьшить налогообложение);
- инвестирование в бизнес-проекты с условием решающего голоса;
- управление налогами;
- управление временем при инвестировании в рыночный портфель (управление брокерскими операциями). Имеется в виду умение доверенного советника стимулировать выдержку и терпение клиента на рынках ценных бумаг. Очень часто нетерпение и подверженность массовым настроениям легко сводят на нет любое фундаментально продуманное рыночное вложение. Тем не менее в нашей стране в 90% случаев частные инвесторы входят в позиции на излете роста финансового рынка (долго сомневались, но наконец-то решились!). И сразу убегают, фиксируя, как правило, небольшие убытки, не выдержав и года и так и не осознав, что рынки, также как и их собственный бизнес, требуют упорства и

выдержки. Сюда же можно отнести и обучение клиента достаточно простой вещи — «покупать во времена сомнений и паники, продавать во времена ожиданий небывалых прибылей»;

- управление сроками обязательных выплат;
- управление доступом к информации;
- управление благотворительностью.

В силу важности темы ЧБО для рынка в России мы более подробно остановимся на этом при описании следующего клиентского сегмента.

Управление капиталом для верхней части состоятельной прослойки

Клиенты с объемом средств от \$10 млн. и выше требуют специального финансового сервиса. До недавнего времени технология его организации называлась «семейный офис» («family office» в классическом private banking). Обслуживание по апробированным стандартным технологиям 70-х гг. прошлого века оказалось в России настолько нерентабельным, что структуры ЧБО отказались от них в пользу концепции «внешнего советника». На практике это означало формирование семейных офисов со штатом специалистов внутри бизнес-структур владельцев состояния, экспертиза и сопровождение офисов приватным банкиром со стороны (без административных отношений со служащими клиента). Этот подход отлично укладывается в модель ЧБО с открытой архитектурой и даже стимулирует рост рентабельности самого клиента для банка.

Выбирая для себя банк с ЧБО, наиболее состоятельные лица в первую очередь тщательно изучают его репутацию в поиске не столько ростовщика, клерка или советника-специалиста, сколько доверенного партнера, надежности, солидности.

Владельцы крупных «новорожденных» состояний принадлежат в России к немногочисленному слою собственников — директоров и топ-менеджеров крупнейших производственных компаний с миллиардными оборотами. Они весьма авторитарны, консервативны, обременены большими семьями, враждебным (по определению) к любой структуре ЧБО личным штатом и немалым числом «паразитов и вредителей».

Исследование выявило шесть ключевых потребностей данной категории:

- защита личной репутации и капитала;
- организация наследования состояния;
- налоговая оптимизация;
- оптимизация структуры семейных инвестиций;
- создание системной картины капитала семьи;
- достойный (статусный) уровень жизни самого владельца состояния.

В рамках действующего в РФ законодательства (немаловажный факт, на который стоит обратить внимание клиентов, реализуя сопровождение) данному клиентскому сегменту, согласно его потребностям, лучше всего соответствует следующий продуктовый ряд, ориентированный на вышеуказанные задачи:

- финансовое планирование и аллокация состояния;
- экспертиза рисков утраты собственности и выбор инструментов защиты;
- адвокатское сопровождение в РФ и за границей, налоговое сопровождение;
- планирование наследования и семейный университет;
- инвестиционные фонды, трасты, недвижимость;
- управление архивом семьи;

- управление рисками и ликвидностью;
- управление благотворительностью;
- обеспечение достойного уровня жизни.

Наиболее состоятельные люди — весьма сложные и требовательные клиенты структуры ЧБО. В рамках этой структуры одновременно обслуживается не более 4–6 таких семей. Организуют обслуживание высшие менеджеры, в сопровождении участвуют наиболее опытные специалисты, для которых (как показывает опыт) необходима особая программа мотивации. Практика заставляет предъявлять к таким специалистам особые квалификационные требования:

- подтвержденная успешная деловая репутация;
- профессиональная эрудиция;
- умение работать в высоком темпе;
- умение организовывать проектную деятельность;
- знание бизнес-технологий организации инвестирования средств;
- успешный опыт инвестиционного советника;
- высокие личные качества специалистов.

Используя релевантные параметры оценки, частный банк контролирует квалифицированность штатных сотрудников, иначе говоря, контролирует качество предоставляемого сервиса для клиентуры столь сложной категории.

Отдельно следует упомянуть о такой особенности этих клиентов как специфическое структурирование инвестиционного капитала, фактически речь здесь идет о вполне понятном и апробированном по технологической организации ПИФе, но о ПИФе для одного клиента.

Инвестиционные программы крупнейших клиентов в ЧБО начинаются с организации защиты права владельца на собственный капитал, независимо от того, управляются ли его активы семьей,

банками (в том числе и через ЧБО) или советниками вне ЧБО. Территориальные границы здесь также не принципиальны.

Как правило, такие клиенты уже имеют собственный — и не самый лучший опыт структурирования и аллокации средств в банках разных юрисдикций (в том числе в банках с ЧБО, зарубежных банках, с private banking). Неудивительно, что подобный финансовый дискомфорт и необходимость реализовать через соответствующие структуры уже упомянутые шесть потребностей заставляют владельцев российских состояний искать адекватный по качеству и возможностям сервис среди отечественных структур ЧБО, создавая тем самым своеобразный спрос. И здесь апробированное предложение, в свою очередь, может быть предоставлено через тот же финансовый комфорт и дополнительное обеспечение прав наследования в структуре иностранного инвестиционного фонда и с трастами в пользу клиента. В этой ситуации с собственным капиталом, структурированным через собственный международный фонд, российский клиент-инвестор приобретает:

- лучшие гарантии прав на вложения — в России и за рубежом;
- 100% гарантию права собственности и анонимность — важно при владении крупной недвижимостью или крупной собственностью с низкой мгновенной ликвидностью;
- прибыль от международных активов с меньшими рисками;
- беспрепятственный доступ к своим деньгам, причем вне территориальных границ;
- контроль своих иностранных вложений;
- ясность в вопросах наследования своих средств.

Не менее востребованной, но особой услугой, характерной в первую очередь для этого целевого клиентского сегмента и в полной мере апробируемого для него (и лишь незначительно, в гораздо меньшем объеме для клиентов классического профиля), является достаточно специфично реализуемое управление благотворительностью. Воп-

реки сложившемуся мнению, благотворительность — обязательная (почти статусная) отличительная черта отечественной состоятельной семьи. Выгодна она клиенту непосредственно или нет — не столь важно. Один из самых главных результатов благотворительности, по мнению клиентов, чувство сопричастности с теми изменениями в обществе, которые произошли при их содействии.

Планирование благотворительной деятельности до сих пор не относится к приоритетным вопросам работы российских банков со структурами ЧБО в силу ряда сложившихся убеждений:

- эта деятельность не осознается как часть маркетинговой стратегии банков;
- благотворительность квалифицируется как бизнес, в котором советы банка неуместны;
- в общем объеме ресурсов клиента в данном банке ресурс благотворительности, как правило, слишком мал, чтобы тратить время клиентских менеджеров на специальное, дополнительное обучение.

Тем не менее планирование благотворительности для своих клиентов становится одной из востребованных задач в ЧБО, так как оно существует в обществе и должно стимулировать его позитивные изменения. Еще одно практическое применение — цели налогового планирования самого материнского банка.

Исследования, проведенные авторами, показали, что почти 90% клиентов в 2003 г. получили просьбы об оказании благотворительной помощи, и все ее предоставили, хотя процесс принятия решения об объекте и размере благотворительности не является для клиентов системным, а результаты самих благотворительных акций мало до кого из клиентов доведены.

Чаще всего была оказана помощь незащищенным слоям населения, не способным зарабатывать и испытывавшим острую нужду. Среди объектов благотворительности мало кто упомянул молодеж-

ные и детские организации, и никто из опрошенных не оказывал помощь учителям или медицинским предприятиям (комментарии излишни).

Тем не менее спрос на услуги по управлению благотворительностью оценивается как существенный, а опыт ее апробации в ЧБО свидетельствует о необходимости соблюдения определенной технологической последовательности действий. Так, разрабатывая программу благотворительности, банк с ЧБО:

- анализирует ресурсы, которые клиент может (или планирует) направить на эти цели;
- проводит опрос семьи клиента для определения целевой группы в обществе — объекта благотворительности в широком смысле;
- выделив проблемы целевой группы, определив риски благотворительного сотрудничества с ней, разрабатывает и предлагает опции благотворительной программы семье клиента;
- составляет пакет документов и процедур, обеспечивающих «целевое использование средств» в соответствии с приоритетами клиента-благотворителя;
- контролирует транзакции, а впоследствии и использование выделенных средств;
- консультирует члена семьи клиента, отвечающего за реализацию программы благотворительности.

Концепция, лежащая в основе программы благотворительности, формируется после получения ответов на следующие вопросы: хочет ли клиент заниматься благотворительностью сам или от имени своей семьи? Кто конкретно из членов семьи клиента будет реализовывать программу благотворительности? Кто будет принимать решения на каждом из этапов программы?

Практика показала, что в России выбор направления, которое станет основой благотворительной программы, — весьма труд-

ный шаг как для доверенного советника, так и для его клиента. Необходимо учитывать, что уточнения в программу будут вноситься многократно, и не спешить с обязательствами от имени клиента.

Один из важных и специфических факторов — оценка успеха реализации программы и ее результатов. Стоит быть аккуратным и консервативным в планировании параметров оценки успеха программы. Как ни странно это необходимо для минимизации стресса, который сам банк и его клиенты могут пережить, получив конкретные результаты. Никогда — то есть действительно никогда — не ориентируйте источник благотворительности на стопроцентный результат, очень часто его просто не бывает. Такой на первый взгляд уместный критерий эффективности как «затраченный объем средств по отношению к прошлому году» вряд ли устроит клиента. Наоборот, результат по критерию *«я потратил столько же, сколько и в прошлом году, но моя целевая группа получила в два раза больше товаров, а также столько-то рабочих мест, что на n% сократило число безработных семей и в t раз увеличило товарооборот моей торговой сети»* дает возможность оценить эффективность помощи и работу советника в целом.

Организационные аспекты

Стиль работы

При выборе банка, предоставляющего услуги в формате ЧБО, имеют значение все указанные ранее характеристики, свидетельствующие о его надежности. Например, при выборе между консервативным стилем ведения бизнеса с невысокой доходностью и динамичным, агрессивным, обеспечивающим высокую доходность при достаточно высоких рисках, абсолютное большинство состоятельных клиентов выбирает первый вариант.

Основные отличия в подходе к выбору банка касаются его размеров. Если по отношению к обычному банку предпочтения по большей части находятся на стороне крупного банка, то здесь начинает играть свою роль наличие узкого круга клиентов, что только подчеркивает избранность, принадлежность к определенному слою общества, имеющему социальные преимущества (упоминавшаяся уже мода на личного банкира). При этом банк может быть как большим, так и малым. В крупном универсальном банке частным обслуживанием клиентов может заниматься отдельное подразделение ЧБО, и тогда оно будет представлять собой практически «частный», «приватный» банк в недрах публичного банка.

Такая структура, по мнению клиентов, не должна широко рекламироваться, однако правдивая информация о ее услугах должна просачиваться (косвенно, посредством рекомендаций), поскольку, как уже отмечалось, стремление ограничить состоятельных клиентов в получении информации о банке сразу же порождает сомнение в его надежности.

Требования к персональному менеджеру клиента

Центральной фигурой ЧБО, которая придает всей услуге персонифицированный оттенок и делает ее действительно услугой ЧБО, а не услугой ритейлового или инвестиционного банка, является персональный менеджер (ПМ), своеобразный личный (частный) банкир, который «ведет» (сопровождает) клиента на протяжении ряда лет. Именно к кандидатам на эту должность и предъявляются наиболее высокие требования при подборе специалистов.

Наиболее устойчивая ассоциация с частным банкиром, которая в то же время самым лучшим образом характеризует его — это «*семейный доктор*». Решающим фактором при выборе ПМ является чувство доверия. На чем же основывается это доверие?

Основной его характеристикой является компетентность, которая складывается на протяжении многих лет. ПМ не может быть слишком молод. Это человек, который принадлежит к «элите банка». То есть только самые лучшие, самые высококлассные специалисты имеют право заниматься ЧБО. Персональный менеджер — человек опытный и уверенный, у него практически нет права на ошибку. Он всегда должен дать консультацию по любому вопросу, связанному с финансами. При этом окончательное решение все равно принимается клиентом, который «всегда прав». Клиент может рисковать своими деньгами по своему усмотрению, что, очевидно, не всегда положительно сказывается на результате. Ситуация может сложиться таким образом, что даже у грамотного менеджера будут «неуспешные клиенты», что не может не сказаться на его репутации (во избежание подобных ситуаций необходима тщательная документальная проработка прав менеджера и клиента).

Помимо компетентности в финансовых вопросах, для того чтобы потенциальный клиент мог доверить управление своими средствами частному банкиру, он сам должен быть состоятельным человеком. Он должен находиться примерно на той же ступени общества, принадлежать к тому же общественному кругу, что и сам клиент. Положительным фактором считается наличие семьи, что расценивается как показатель надежности и обустроенности человека в жизни. Но даже в отсутствие семьи ПМ должен быть состоявшимся в жизни человеком. Успешность, удачливость притягивают, дают основания думать, что и дальше этому человеку будет сопутствовать «счастливая звезда».

Профессиональный опыт потомственного банкира имеет большой вес, однако подобную швейцарскую практику в настоящее время едва ли можно повторить в России. Тем не менее следует подчеркнуть важность этого фактора для будущего развития ЧБО в стране.

Определенные требования предъявляются к личным качествам ПМ: он должен быть хорошо воспитан, приятен и интересен в

общении. Наконец, как и семейный доктор, ПМ должен быть человеком, близким семье, которого можно пригласить на обед или семейный праздник. Менеджер, в свою очередь, должен «болеть» за своего клиента, знать, когда он разорялся, на чем зарабатывал; знать его семью, как зовут детей. Примечательно, что неформальное общение часто имеет вполне конкретные практические результаты, например, получение услуг, не оговоренных при заключении договора, на бескорыстной основе.

Менеджер может иметь несколько клиентов — 10–15, но не больше, для того, чтобы он всегда мог найти время для каждого из них. Частота встреч клиента с ПМ может колебаться от одного раза в месяц до одного раза в год. Однако при этом даты встречи не обязательно должны быть определены однозначно, поскольку в любой момент может возникнуть необходимость произвести какие-либо операции с банковскими счетами. Даже если встречи будут распланированы, исходя из расчета одна встреча в квартал, всегда должна быть возможность перенести ее или назначить дополнительную.

Практика показывает, что встречи лучше проводить в банке. Это дает возможность оценить стиль работы, окунуться в особую атмосферу. Кроме того, встреча в банковском офисе дает возможность оперативно решить вопросы, которые могут быть связаны с работой нескольких отделов. Большее доверие при этом будет вызывать не переговорная комната, а личный кабинет ПМ, который во многом характеризует человека. Однако бывают ситуации, когда у клиента нет возможности приехать в банк, в этом случае ПМ встречается с клиентом в удобном для него месте. В любом случае именно у клиента должна быть возможность выбора места встречи с ПМ.

Продуктовый ряд

Специфика механизма обслуживания состоятельных клиентов хорошо иллюстрируется стандартным перечнем специфических,

элитных услуг, предлагаемых в формате ЧБО. К ним относятся как классические банковские продукты и услуги, так и дополнительные услуги, расширяющие спектр финансовых возможностей по увеличению капитала клиента. Этот продуктовый ряд уже был ранее описан при рассмотрении вопросов обслуживания целевых клиентских сегментов. Речь в большей степени идет о фактической номенклатуре продуктового ряда ЧБО, которой располагает крупный универсальный банк, позиционированный на обслуживании своих целевых клиентских сегментов и о стандартном наборе, состоящем из номенклатуры и описания технологий реализации продуктового ряда, которым в обязательном порядке должен располагать банк, стремящийся воспроизвести данную структуру ЧБО. Коротко остановимся на этом продуктивном ряде в рамках приоритетов крупного универсального банка.

Классические банковские услуги: практически ничем не отличающиеся от ритейла, но на более высоком уровне сопровождения, текущие счета в рублях и валюте, срочные депозиты в рублях и валюте, индивидуальные сейфовые ячейки, кредитование, чековые операции, конвертация, дебетовые пластиковые карты (Visa, MasterCard), пластиковые карты (Visa, MasterCard) с овердрафтом.

Инвестиционно-банковские услуги: брокерское обслуживание операций с ценными бумагами, маржинальное кредитование, организация выпуска облигаций и акций, прямые инвестиции, консультации по поглощению и слиянию, управленческое консультирование, покупка/продажа драгоценных металлов, ответственное хранение драгоценных металлов, операции по металлическому счету, привлечение акций в аренду под фиксированный процент, депозитарное обслуживание, предоставление услуг регистратора.

Управление активами: фактически основной продукт ЧБО на основе широкого спектра инструментов финансового рынка, позволяющий реализовать индивидуальное доверительное управление, коллективное управление паями инвестиционных фондов.

Клубные карты: прежде всего международная долларовая карта American Express, в т. ч. — American Express Personal, American Express Gold, American Express Platinum, American Express Centurion.

Финансовое планирование.

Налоговое консультирование, подготовка налоговых деклараций.

Альтернативные виды инвестирования: инвестиции в недвижимость, инвестиции в предметы искусства и антиквариат, инвестиции в винные коллекции, в том числе и с формированием самих коллекций.

Консультационные услуги: консультационные услуги по зарубежным финансовым рынкам, содействие в открытии счетов в зарубежных банках, консультационные услуги в области наследственного права, консультационные услуги в области вопросов интеллектуальной собственности.

Страховые услуги.

Дополнительные услуги: изготовление и аренда эксклюзивных ювелирных изделий, именные VIP-карты, статусное сопровождение клиента, обеспечивающее ему привилегированное положение в обществе (VIP-залы аэропортов, эскортные услуги и т. д.).

Поскольку свободные средства состоятельных людей, как правило, размещены в нескольких финансовых структурах, налоговое консультирование позволяет решать вопросы с привязкой к местным условиям. Таким образом, основные проблемы, связанные с сохранением и приумножением капитала являются так или иначе решенными. Из этого вытекают требования к содержанию новой услуги ЧБО, имеющей какие-то ощутимые преимущества перед обычным банковским обслуживанием. Это могут быть более благоприятные условия при заключении финансовых сделок (например, условия при овердрафте, при получении кредитов и т. д.) или проведении финансовых операций (например, максимально быстрое проведение операций, по возможности без участия клиента). Также это могут быть специальные скидки, программы, дающие преимущество клиентам ЧБО.

В отдельную группу можно выделить дополнительный сервис, например, наличие разработанной системы электронного бэнкинга, который упрощает процедуру получения информации о состоянии лицевого счета и в итоге экономит время. К дополнительному же сервису можно отнести оказание услуг, выходящих за рамки обозначенных в договоре операций. Например, на основе дополнительных соглашений структура ЧБО может принять на себя ответственность по оплате счетов за медицинские услуги клиента или обучение детей в школе. Чтобы банк мог оказывать некоторые дополнительные услуги, он должен иметь надежных партнеров, поскольку его менеджеры могут не обладать достаточной информацией об отраслях, не относящихся к банковскому делу. Например, у банка могут быть контакты со страховой компанией, что облегчало бы прохождение платежей; с компанией, специализирующейся на недвижимости; с компанией, предоставляющей в аренду яхты, самолеты, виллы и т. д. Иными словами, банк должен быть готов если не самостоятельно оказать помощь клиенту, то посовето-

вать зарекомендовавшего себя специалиста в соответствующей области.

Технологическое описание апробированной авторами практики предоставления продуктового ряда ЧБО в рамках крупного универсального банка приводится в Приложении 2.

Особенности позиционирования средних и мелких банков с помощью приоритетного развития продуктового ряда

Общие проблемы формирования продуктового ряда

К числу важных технологических наработок отечественные банки, развивающие ЧБО, прежде всего, относят использование российской специфики как основного фактора конкурентной борьбы. Однако надо понимать, что пока это является защитой не столько от иностранных, сколько от достаточно агрессивных российских конкурентов. К числу последних, в первую очередь, стоит отнести не столько крупные универсальные, сколько средние и мелкие банки, четко выбравшие нишу для собственного позиционирования. Сам спектр услуг, необходимый состоятельному лицу, в России не только почти традиционен, но и уже стандартен: это весь спектр нынешних финансовых и банковских продуктов и услуг плюс дополнительный сервис в виде обслуживания через клиентского менеджера. Тем не менее, как показывает апробированная практика, уникальность, специфичность ЧБО может быть *не только эффективно, но и эффективно* достигнута за счет относительно дорогих для менее крупных конкурентов дополнительных сервисных услуг.

В первую очередь, к ним относятся различные варианты финансового сопровождения (например, финансовое планирование, которое обсуждалось выше). Такие сервисные услуги апробировались годами, приспособлялись, адаптировались к клиентским предпочтениям (снова годами!), а потому именно благодаря им может быть не только достигнуто, но и закреплено конкурентное преимущество по предложению клиенту более широкого (причем не просто традиционного для банка вообще, сколько традиционного для банка, предлагающего обслуживание именно состоятельным клиентам) комплексного продуктового ряда.

При этом сам продуктовый ряд изначально ограничен, и это объясняется не только тем, что его развитие происходит одновременно с эволюцией предпочтений клиента (в какой-то степени их и формируя, тем самым гарантируя и клиентскую лояльность). Важен и фактор использования российской специфики. Искусственная поддержка подобной ограниченности позволяет защитить себя от конкуренции и с западными финансовыми институтами (а не только с теми, кто предлагает услуги *private banking*), которые тем самым могут обслуживать лишь то состоятельное лицо, которое самостоятельно выбирает обслуживание по западным стандартам сервиса, применяемым именно для западных состоятельных лиц.

Тем не менее, даже предлагая индивидуальный для каждого клиента сервис ЧБО, российские банки стараются поставить этот процесс на поток, тиражируя его для нескольких клиентов со схожим профилем. Поэтому состоятельный клиент может столкнуться с проблемами, когда, выбирая российский банк для обслуживания своего капитала или собственного бизнеса, ему отнюдь не гарантируется обслуживание с точки зрения установления долгосрочных отношений, если речь идет об упоминавшейся экспертизе качества денег. Объясняется это тем, что ему предлагается хотя и ориентированный на состоятельных лиц, индивидуальный, но все-таки, в первую очередь, публичный, полностью открытый бизнес, который

определяет не просто устойчивость, но и существование самого банка и его клиентов.

Кроме того, остается еще проблема управления рисками, причем это общая проблема банковского ритейла. И она характерна как раз для крупных универсальных банков из-за масштабирования в ритейле. Именно они формируют набор стандартных услуг для физических лиц с хорошим структурированием и низкой себестоимостью, из которого позже как из конструктора они будут создавать комплексные продукты, например для того же ЧБО. Ритейл всегда минимизирует сначала собственные риски при работе с клиентом, предпочитая, чтобы клиент самостоятельно брал на себя большой риск. Проблема оценки рисков клиента, когда исходят, прежде всего, из клиентских интересов по какой-то операции и лишь потом оценивается ее рентабельность для себя (например, в результате клиенту советуют не проводить некоторые операции через свой банк, а рекомендуется осуществить их через конкурента), не решается вовсе. А именно ее решение и может стать основой долгосрочных отношений: по крайней мере, именно так это принято в мировой практике.

Тем не менее нынешний, достаточно высокий уровень развития ЧБО в крупных универсальных банках может оказаться вполне полезным в плане минимизации таких рисков не только для них, но и для тех более мелких отечественных банков и финансовых структур, которые также начинают позиционироваться на рынке ЧБО. Именно возможность достаточно простого создания понятного базового набора продуктов и услуг становится здесь своеобразным входным билетом на данный рынок. В конце концов, у каждого не очень крупного банка есть хоть какой-то продуктовый ряд, отличающийся от стандартного банковского ряда, но при этом не настолько, чтобы его нельзя было воспроизвести при небольших затратах. А на основе этого продуктового ряда уже можно и разрабатывать какие-то продукты ЧБО. Кроме того, у такого банка априорно есть какие-то

ключевые (VIP-клиенты), которые вполне могут стать клиентами нового ЧБО. Во многом именно из-за этой активности некрупных банков складывается достаточно своеобразная картина спроса на услуги ЧБО, причем одновременно формируется и спрос со стороны клиентов, и спрос со стороны банкиров.

Здесь необходимо понимать и уметь нивелировать влияние небольших банков. Тот же высокий спрос со стороны клиентов подразумевает, что это, с одной стороны, действительно состоятельные лица, попадающие в одну из целевых клиентских категорий, с другой — менее состоятельные лица, которые для крупных универсальных банков представляют интерес лишь как потенциальные клиенты ЧБО, и к тому же часть из них лишь в отдаленной перспективе. Однако как раз они-то сейчас очень активны в явной демонстрации спроса (в отличие от более состоятельных лиц, которые неохотно предоставляют незнакомцам маркетинговую информацию). Да и сами небольшие банки очень активно и демонстративно стараются сформировать у себя хоть какое-то подобие продуктового ряда ЧБО, скупая технологии и специалистов, чтобы не потерять ту нишу, где они позиционированы благодаря ключевым клиентам. И сами клиенты (пока еще даже не входящие в категорию клиентов перспективы), и сами банки начинают осознавать, каким должен быть продуктовый ряд ЧБО, оценивая и одновременно создавая высокий спрос на определенные продукты и услуги: реструктуризацию капитала, доверительное управление активами, банковский и небанковский финансовый комфорт. Эта специфическая проблема заслуживает отдельного рассмотрения в отрыве от поведения в подобной ситуации крупных универсальных банков. С одной стороны, сам рынок ЧБО еще не сложился окончательно, чтобы можно было игнорировать усилия одного из его игроков. С другой — со временем вполне вероятен переход клиентов ЧБО небольших банков в целевой сегмент клиентов перспективы крупных универсальных банков.

Реструктуризация капитала

Активы российского состоятельного лица в настоящий момент распределены достаточно широко, причем речь идет не только о диверсификации, но именно о разнородности, в основе которой субъективные личные инвестиционные предпочтения клиента (например, в определенный период времени). За последние несколько лет ситуация мало изменилась. У состоятельного лица могут быть акции собственных бизнес-структур, зарплата и бонусы, доли в непрофильном бизнесе, личные средства, недвижимость, личные коллекции, семейные непрофильные активы и т. д. Активы мало различаются с точки зрения функциональности: одновременно они могут поддерживать как бизнес состоятельного лица, так и его личное состояние, поскольку для него они по-прежнему неразличимы. Эти же активы могут размещаться в различных инфраструктурах, которые соответствуют способу хозяйственного использования в конкретном бизнесе состоятельного лица.

В настоящий момент единое, централизованное управление над всеми этими активами с точки зрения оптимизации доходов, получаемых состоятельным лицом от их владения, отсутствует. В условиях нередко противоречивого и быстро меняющегося российского налогового законодательства необходима постоянная юридическая поддержка с точки зрения финансового планирования в сопровождении личного состояния. Более того, желательно предложить клиенту услуги по постоянному, непрерывному сервису, переходя от случаев единичной поддержки к формированию отдельной истории бизнеса и истории состояния клиента, через непосредственный аудит, к выбору оптимальной модели сопровождения. Авторы на практике убедились, что эта услуга уже сейчас востребована для ЧБО как едва ли не основная и спрос на нее высок. Тем не менее это не должно нивелировать всех проблем, непосредственно связанных с экспертизой качества денег, и даже небольшие банки должны научиться

отказывать в принятии на обслуживание определенных клиентов или в продолжении их сопровождения, независимо от того, насколько ключевыми они для них являются.

Доверительное управление активами

Эта услуга наиболее традиционна для классического private banking, но и сейчас для нынешних лидеров рынка по обслуживанию состоятельных лиц — global private banking — управление активами является приоритетной задачей, хотя в России оно и не столь популярно в отличие от различных технологий реструктуризации капитала.

Изначальное требование консервативной стратегии инвестиций в целях обязательного сохранения начального капитала семьи (как в классическом private banking) вполне востребовано сейчас в России для ключевых клиентов. Тем более оно актуально на фоне неустойчивого развития мирового фондового рынка, где инвестиции как раз в консервативные инструменты становятся наиболее привлекательными. Что же тогда говорить о менее устойчивом развитии отечественных и западных финансовых рынков, где вложения в более консервативные инструменты становятся наиболее уместными. Сбалансированная стратегия предоставляет самую лучшую возможность приумножить капитал, сведя уровень риска до минимального значения, возможного для получения нормальной рыночной доходности.

Основным преимуществом такого подхода по сравнению с главными конкурентами, предлагающими сходные услуги, является возможность организации дополнительного сервиса: централизация в управлении доходами от инвестиций, составление налоговой декларации по итогам управления, оптимизация денежных потоков. Чисто технологически организация управления активами не представляет большой трудности, однако большое количество авторитетных

конкурентов нивелирует вопрос самостоятельного управления, но позволяет проводить эффективный аутсорсинг в ЧБО, тщательно выбирая контрагента.

Высокое качество управления активами достигается за счет формирования инвестиционных пулов (что позволяет снизить порог инвестирования), активы которых находятся в долевой собственности его участников (в пул могут вноситься только денежные средства). Такой подход предполагает управление средствами клиентов по заранее объявленной инвестиционной стратегии. Если эта стратегия наиболее эффективна, то она будет одинаковой для всех клиентов. Если необходимо добиться индивидуальности управления, то клиенту разрешается перераспределять средства между пулами и частично изымать средства из управления.

Банковский финансовый комфорт

Комплексный банковский и финансовый сервис в ЧБО может быть эффективно реализован только с учетом того, что такой клиент обладает, прежде всего, разнородными активами, которые он разместил в банке, причем достаточно солидными не только в общем объеме, но и по отдельности в рамках отдельной инвестиционной позиции в банке.

Здесь наиболее перспективным обеспечением конкурентных преимуществ банка является ведение персонального интегрального (консолидированного) счета состоятельного лица. На этом виртуальном счете отражается вся информация о счетах клиента и их состояние (в частности, ликвидность). Рассматривая свои активы в банке как единое целое, клиент, особенно состоятельное лицо, склонен требовать такого подхода и от банка, считая, что распределение этих активов по различным подразделениям и, главное, различие в технологиях этих подразделений для него прозрачны. Клиенту, у которого инвестировано достаточно много средств в активы, нахо-

дящиеся под управлением банка, трудно объяснить, почему он не может сразу же получить кредитную карточку и к тому же от него требуется дополнительно внести страховой депозит. Несовпадение целевых клиентских сегментов соответствующих подразделений для него неясно. Наиболее часто это проявляется при попытке взять кредит, поскольку на разные активы существует разный дисконт и кроме того, существует ряд юридических и технологических ограничений по выдаче кредита.

Однако даже небольшие российские банки стали применять подобную комплексную практику, например, выпуская для состоятельных лиц кредитные карточки, обеспеченные депозитом и портфелем активов в управлении. В связи с этим банку приходится организовывать комплексные продажи, объединяя информацию о средствах клиента в банке на одном виртуальном счете, называемом интегральным. На нем отражается информация о текущих счетах, инвестиционных и карточных счетах, депозитных счетах, его инвестициях в страховые схемы и коллекции, а также недвижимость, если соответствующим сопровождением занимается банк. Благодаря такому контролю над клиентскими активами можно четко представить ликвидность его состояния, управляемого банком в каждый конкретный момент. Интегрированный счет в этом случае является комплексным предоставлением всего продуктового ряда по расчетно-кассовым услугам, в чем-то даже превосходя их.

К этому направлению банковского комфорта, помимо стандартного и привычного РКО, относят и карты American Express (а также и другие клубные карточные системы, например, Dinners club), которые являются не столько расчетными, платежными банковскими картами, сколько элитными, сервисными, благодаря именно набору дополнительных услуг и скидок, предоставляемых владельцу самой компанией American Express. К сожалению, массовый российский клиент сформировал свои предпочтения ритейлом. Он привык исключительно к расчетным картам, и American Express является для

него слишком дорогой картой, не отвечая его стандартным запросам, например, потребностям в частой конвертации и снятии наличных.

Поэтому в большинстве банков, предлагающих такие карты, они являются дополнением стандартного банковского набора расчетных платежных карт. Тем самым в таких банках расширяется общее карточное обслуживание именно той, достаточно состоятельной клиентской целевой группы, которая не только имеет опыт использования расчетных карт, понимая, например, разницу между ними и American Express, но и готова воспользоваться именно сервисным сопровождением этой карты для удовлетворения своих потребностей. Речь идет о более платежеспособном клиенте, чем массовый, и российские компании, предлагающие карты American Express, используют их исключительно в качестве одного из инструментов комплексного обслуживания, рассчитанного на продвинутых клиентов. Организация собственного call-центра и адаптированного перевода, предоставление зарубежных сервисных программ (что дополняет сопровождение самой компании) позволяют только за счет этого предложить клиенту эффективное сервисное сопровождение по всему миру, особенно тогда, когда это касается его отдыха и деловых поездок.

Небанковский финансовый комфорт

Отдельным направлением комплексного сервиса для состоятельных лиц становятся услуги, расширяющие банковский продуктовый ряд в ЧБО небанковскими, нефинансовыми услугами. В первую очередь это юридические консультации, обслуживание операций с недвижимостью, представительские услуги, страхование, медицинские услуги. Они оказываются через аффилированные компании, или компании, с которыми заключено соглашение о разделении прибыли. Надежной гарантией, что клиент в дальнейшем не обратится напрямую в одну из этих компаний, перейдя туда на постоянное обслуживание, кроме аффилированности является высокое качес-

тво банковского сервиса и его тесная взаимосвязь с этим дополнительным, небанковским сервисом, при которой именно банковский сервис является для клиента основным.

В нынешних условиях сохраняющейся ограниченности сервисного сопровождения несколько традиционных лидеров описываемого обслуживания могут легко установить порог перехода клиента на обслуживание по технологиям, соответствующим российскому состоятельному лицу. Для этого им достаточно только поддерживать технологический разрыв в банковском и финансовом обслуживании, причем не столько в области наиболее популярных основных услуг (которые уже почти стандартизованы), сколько в области дополнительных, комплексных и небанковских услуг.

Пожалуй, наиболее востребованными (по крайней мере, именно так их позиционируют небольшие банки) на сегодняшний момент услугами являются:

- сопровождение операций с недвижимостью;
- инвестиции в предметы искусства и антиквариат;
- инвестиции в винные коллекции;
- юридическое обеспечение прав наследования.

В настоящий момент у состоятельных лиц по-прежнему сохраняется спрос на приобретение и организацию последующей эксплуатации жилых домов и коттеджей с целью их дальнейшего эффективного использования (*сопровождение операций с недвижимостью*). Множество фирм оказывают клиентам соответствующие услуги, однако для них не характерен комплексный подход. Тем более не готовы они оказывать услуги, связанные с разработкой индивидуальных финансовых и организационных схем по операциям с недвижимостью, а также оптимизации налоговых последствий, вызванных операциями на рынке недвижимости. Именно эти услуги успешно предлагаются состоятельному лицу, который через банковскую структуру ЧБО получает дополнитель-

ные гарантии чистоты любой сделки и легального проведения расчетов. Та же проверка контрагентов проводится не только на уровне текущей хозяйственной деятельности компании-владельца объекта (финансовая отчетность), но и на уровне собственников этой компании (тщательно анализируются данные об учредителях компании-владельца недвижимости). Кроме того, юридически грамотное оформление вхождения клиента в проект инвестирования средств в недвижимость определяет не только доходность, которую получит клиент, но и сохранность его средств вообще. В этом случае банк через структуру ЧБО обеспечивает как юридическое сопровождение самой сделки, так и последующий контроль за реализацией инвестиционного проекта, стараясь предоставить весь спектр операций с недвижимостью: от поиска объектов недвижимости для личного пользования до подбора персонала, который будет осуществлять эксплуатацию помещений.

Инвестирование в предметы искусства и антиквариат, а также их коллекционирование является достаточно эффективным способом альтернативных инвестиций. При организации соответствующего сопровождения (консультации по динамике рынка, обзор аукционов и т. д.) это позволяет получить доходность, сравнимую с доходностью от вложения в относительно мало рисковые инструменты фондового рынка. Однако требуется тщательный выбор консультанта и предмета коллекционирования. Популярность определенного направления в данный момент еще не свидетельствует о сохранении интереса и в будущем, поскольку, например, фактор продвижения определенного художника на арт-рынке является определяющим. Даже коллекционирование наиболее консервативных и традиционных предметов требует больших ресурсных затрат, причем речь идет не столько о денежных затратах на покупку, сколько о знании предмета коллекционирования и не самим консультантом, а непосредственно коллекционером. По сравнению с этим для российского состоятельного лица вопросы атрибуции предметов коллекционирования в связи с наличием подделок и риском покупки предметов искусства с огра-

ниченной ликвидностью и завышенной в результате маркетингового продвижения ценой становятся уже не принципиальными.

Для российских клиентов здесь важен сам статус коллекционера, позволяющий повысить имидж в обществе, где коллекционирование предметов искусства и антиквариата, а также предметов роскоши является престижным. Однако как и во всем мире, в России не менее важно разбираться в самом предмете коллекционирования, причем разбираться достаточно профессионально, что требует больших затрат времени и на первоначальное обучение (для российских состоятельных лиц типично отнюдь не искусствоведческое, а техническое или экономическое образование), и на его поддержку (отслеживание всех мало-мальски значимых событий, участие в аукционах, общение в кругу коллекционеров). Непрофессионализм в этой сфере сразу же отразится и на положении в обществе, где поддержка имиджа состоятельного лица, особенно заработавшего капитал совсем недавно, важна как никогда. Исключением из числа тех российских состоятельных лиц, кто вынужден тратить солидную часть своего времени на подобное обучение, являются, безусловно, те, кто имеет соответствующее образование или давно и успешно занимается коллекционированием. Последнее характерно для состоятельных лиц, сформировавшихся еще в советскую эпоху.

Кроме того, помогает здесь, как ни странно, и то, что искусствоведческое образование является достаточно распространенным среди жен состоятельных лиц, что, безусловно, им помогает. Это позволяет без лишних затрат занять супругу реальным бизнесом, связанным с управлением личным состоянием, а не покупать для нее более-менее престижный бизнес типа салона красоты или модельного агентства, даже рассчитывая на его прибыльность.

Инвестирование в винные коллекции является прекрасной альтернативой инвестированию в предметы искусства и антиквариат. При сохранении престижности и решаемых проблемах с атрибутикой предмета коллекционирования, достаточно развитым рынком в этой отрасли в России (хотя наценка на элитные вина довольно ощутима,

но ведь можно ввозить эти вина и по другим легальным каналами, даже хранить их, не ввозя в Россию), понимания предмета коллекционирования удастся достичь с меньшими затратами. Обилие лежащих на поверхности источников информации, особенно в Интернете, позволяет быть постоянно в курсе динамики рынка. Первоначальное образование получить не стоит большого труда даже в России, где при ресторанах (или в конце концов на курсах сомелье) можно приобрести необходимые первоначальные знания. Развить их уже не составит труда, выбрав к тому же определенную специализацию и, например, посещая на отдыхе соответствующие регионы.

Юридическое обеспечение прав наследования

Проблемы наследования при передаче имущества состоятельного лица в последнее время становятся все более актуальными. С одной стороны, на покой уходят те, кто в силу возрастного фактора уже не готов вести тот же стиль жизни, который позволял им успешно заниматься бизнесом в течение последнего десятилетия. Прежде всего, это представители поколения, которое сформировалось еще в советские годы и смогло успешно приспособиться к экономической и политической нестабильности 90-х. Именно сейчас, в момент стабилизации бизнеса состоятельных лиц это поколение начинает все чаще задумываться об уходе на покой и прежде всего о легальной передаче своего наследства в виде активов, к тому же достаточно широко диверсифицированных. Кроме того, в самое ближайшее время о легитимной передаче бизнеса начнут задумываться и остальные представители слоя состоятельных лиц, заинтересованные в подобной услуге в связи со стабилизацией, которая позволяет существенно снизить сопутствующие риски. Именно теперь упорядочивание своего состояния, чтобы предусмотреть его передачу по наследству, становится для них такой же финансовой задачей планирования, как и управление своим состоянием, а психологические аспекты

(нежелание говорить о смерти, отсутствие времени на услуги, непосредственно не затрагивающие их бизнес) отходят на второй план. Для России пока еще характерно то, что передача наследства по закону распространена пока в большей степени, чем по завещанию, хотя последнее позволяет изменить порядок наследования и учесть массу аспектов, связанных со спецификой инфраструктуры собственного бизнеса и личного состояния клиента. Прежде всего, это наследования прав, связанных с передачей участия в различных экономических субъектах и недвижимости.

Эволюция взглядов мелких и средних банков в позиционировании продуктового ряда

Наиболее перспективной среди всех тенденций развития продуктового ряда следует признать эволюцию, направленную на предоставление состоятельному лицу всего лишь одного продукта — планирования финансовых потоков клиента или финансового планирования личного состояния, в рамках которого состоятельному лицу продаются все остальные услуги ЧБО со стороны небольших банков.

Это финансовое планирование представляет собой управление состоянием клиента, оптимизированное в рамках учета доходов (поступления активов) и расходов (изъятия активов). Зная (или примерно предполагая) период, когда клиент собирается совершить крупные покупки, можно оптимизировать управление его личным состоянием таким образом, чтобы, например, эффект ликвидности определенных активов не отразился на намерениях клиента. Кроме того, ожидая поступления дополнительных ресурсов и предполагая их объем, можно в рамках общей диверсификации ресурсов по соотношению риска и доходности заранее подготовиться к покупке определенных инвестиционных инструментов, оптимизируя цены покупки.

Например, зная время, когда ожидается поступление дивидендов, можно заранее решить, в какие инструменты их стоит инвестировать,

надо ли это делать сразу или же стоит выждать. С их помощью можно профинансировать и какую-нибудь крупную покупку клиента, но до ее осуществления инвестировав их в наиболее надежные и ликвидные бумаги, если речь идет о коротком сроке, особенно если эту покупку можно осуществить в рамках сопровождения клиента. Например, при покупке недвижимости через фирму, связанную с банком, ему можно подобрать не только вариант с выгодной ценой, но и осуществить оплату наиболее удобным способом, самостоятельно договариваясь об условиях оплаты, чтобы не только траты были оптимальными, но и сами средства не пропадали понапрасну.

Портфель активов не обязательно является портфелем ценных бумаг клиента, хотя именно на нем в России подобная стратегия управления была апробирована в течение последних лет наиболее эффективно, будучи формализованной на технологическом уровне. Еще ранее подобная технология использовалась при управлении остатками на счетах юридических лиц (управление ликвидностью), а значит, предлагая клиенту воспользоваться подобной услугой, можно рассчитывать на его знание всех преимуществ подобного подхода, уже успешно апробированного в рамках его бизнеса. В качестве первого шага клиенту может быть предложено управление портфелем его активов, чтобы по мере апробации перейти непосредственно к управлению его личным состоянием.

Во многом такой подход напоминает финансовое планирование, предлагаемое собственным целевым клиентским группам крупными универсальными банками. Очень может быть, что со временем такая процедура станет стандартной и сформируется своеобразная иерархия: наиболее состоятельным клиентам будет предлагаться финансовое планирование в рамках всего спектра возможностей крупных универсальных банков, а менее состоятельным — лишь его часть. Пока же однозначного ответа еще дать нельзя — небольшие банки слишком дорожат своей спецификой и не хотят принимать во внимание объективные тенденции по выработке общих правил реализации всего продуктового ряда ЧБО и финансового планирования в особенности.

Будущее частного банковского обслуживания

Развитие частного банковского обслуживания как дальнейший синтез мирового опыта и отечественной специфики

Сегментация рынка обслуживания российских состоятельных лиц активно используется крупными универсальными отечественными банками в рамках позиционирования на определенных целевых клиентских сегментах. Выделение такого направления банковских услуг в отдельное — *элитное частное банковское обслуживание* (и термин «структура ЧБО» в действительности обозначает наличие подразделения с названиями: частное банковское обслуживание, частный банк, приватный банк, VIP-служба и т. д.), в настоящий момент призвано зафиксировать эффективное построение системы обслуживания по качеству, в основном соответствующему мировому рынку *private banking*. Причем одного из его направлений, где учет особенностей российской специфики становится неотъемлемой составляющей, что и позволяет крупным российским банкам и финансовым институтам успешнее чем зарубежным конкурентам, позиционироваться в сфере обслуживания одного и того же целевого клиентского сегмента.

Таким образом, можно говорить о том, что методологическая основа технологий привлечения и сопровождения средств российских состоятельных клиентов для структур ЧБО в целом уже сложилась и в ближайшее время будет только совершенствоваться. При этом продуктовый ряд структуры ЧБО (с выделением отдельных блоков по реструктуризации и управлению личным состоянием, предоставлением сервиса в виде дополнительного банковского и небанковского финансового комфорта) становится уже вполне утвердившимся и в полной мере обеспечивающим само привлечение и сопровождение состоятельных клиентов. И сами клиенты, и крупные банки заинтересованы в том, чтобы такой продуктовый ряд стал основой дальнейшего развития технологий. Это обеспечивает не только стабильность, но и преемственность самого клиентского обслуживания в структуре ЧБО, а благодаря этому вполне понятны и перспективы всего российского направления private banking как составной части всего российского банковского и финансового сектора.

Подобная зависимость проявляется не только по отношению к российскому банковскому и финансовому сектору в целом, но и ко всему направлению private banking. Это позволяет именно крупным российским банкам поддерживать необходимые темпы роста своей структуры ЧБО, критически анализируя возможности, предоставляемые им рынками, среди лидеров которых они стремятся себя позиционировать, стараясь выбирать не только лучшее, но и наиболее выгодное решение.

Вывод о перспективах бизнеса конкретной структуры ЧБО, представляющей крупный российский банковский и финансовый сектор, содержится в ответах на достаточно понятные и похожие (если говорить о маркетинговых исследованиях не только российских структур ЧБО, но и их западных конкурентов в России) вопросы, ставшие за последние годы уже вполне привычными для аналитиков:

В настоящий момент	Через пять лет
Каких клиентов мы обслуживаем сегодня?	Каких клиентов мы хотим обслуживать через 5 лет?
По каким каналам наш сервис продается сегодня?	По каким каналам наш сервис будет продаваться в будущем?
Кто наши конкуренты сегодня?	Кто наши конкуренты в будущем?
Что — основа нашего конкурентного преимущества сегодня?	Что — основа нашего преимущества в конкурентной борьбе в будущем?
Откуда поступают прибыли сегодня?	Откуда станут поступать наши прибыли в будущем?
Что делает нас уникальными сегодня?	Какие навыки и способности сделают нас уникальными в будущем?
На рынках каких финансовых сервисов мы реально действуем сегодня?	На рынках каких сервисов мы станем действовать в будущем?

Уже из постановки вопросов видно, что все (и практически однозначно) определяется двумя факторами — рентабельностью и уровнем конкуренции, причем именно вопрос, связанный с рентабельностью бизнеса, можно назвать основным для структур ЧБО в 2005 — 2008 гг.

Сравнивая особенности действий российских структур ЧБО и европейских институтов private banking в стране, мы видим, что в ближайшие несколько лет усилия банков будут, в первую очередь, сосредоточены на росте рентабельности. Именно лидеры бизнеса как таковые будут лидерами рентабельности и уже как следствие — массы капитала. И возрастающий спрос на услуги структур ЧБО в России обеспечит подобные позиции.

Прогнозы количественного и качественного роста личного богатства вполне обосновано базируются на прогнозах роста ВВП и ожиданиях аналитиков, предсказывающих поведение фондовых рынков. В результате для России ежегодное увеличение личного богатства в ближайшие 5 лет оценивается на уровне 8%, по сравнению с 3%-ным ежегодным приростом в странах Латинской Америки и 10,7%-ным в странах Азии.

Одновременно с ростом личного богатства будет заметно расти и спрос на услуги профессиональных финансовых советников вообще и структур ЧБО в частности (если не сказать, в первую очередь). К числу наиболее важных факторов, обеспечивающих высокий уровень такого спроса, следует отнести высокие цены на природные ресурсы, ужесточение легитимного окружения, волатильность фондовых рынков, драматический процесс реформирования отечественной банковской системы, вновь активизировавшийся процесс передела собственности и появление отдельного рынка собственности на землю.

Эксперты полагают, что в 2005 г. размер бизнеса успешной структуры ЧБО достигнет \$5 млрд. (при среднем счете клиента в основном клиентском сегменте в \$1,5 млн. и в \$150 тыс. — для перспективных клиентов).

Правда, сейчас развитие структур ЧБО идет крайне медленно и, к сожалению, не слишком успешно. Российские банки боятся отойти от мирового опыта private banking и особенно от его технологических стандартов, хотя очевидно, что эти заимствованные и успешно апробированные западные образцы и сами сильно меняются. Российские структуры ЧБО пока предпочитают развиваться как чистые производители услуг, стараясь создавать все возможные продукты внутри себя, без аутсорсинга, и предлагать клиентам как можно больше дополнительных услуг собственного продуктового ряда.

В то же время концепция чистых производителей (провайдеров продуктов и услуг) в мировом private banking постепенно уходит в прошлое — открытая архитектура становится обязательной, на дополнительных услугах никто не останавливается. Западные лидеры private banking запускают новые бренды услуг типа Smile (Cooperative Bank) и Cahoot (Abbey), сделав ставку на рынки завтрашнего дня, прежде всего, сегмент mass affluent.

Таким образом, не изменяя саму концепцию бизнеса, большинство российских структур ЧБО пока просто обречено на аутсайдерство в конкурентной борьбе с иностранцами.

Трудности развития

В цикле развития российской структуры ЧБО принято выделять два последовательных этапа: интенсивное развитие за счет внутренних ресурсов банка или материнской финансовой группы и экстенсивное развитие за счет альянсов, слияний и поглощений.

На первом этапе рост бизнеса обеспечивается за счет:

- найма высококвалифицированных менеджеров по продажам (sales-специалисты, клиентские менеджеры, менеджеры по работе с ключевыми клиентами, account-менеджеры, персональные менеджеры) с активными связями в приоритетных сегментах рынка;
- использования существующей корпоративной клиентской базы материнского института;
- продажи услуг, генерируемых материнским банком (крупным универсальным);
- повышения уровня конкурентоспособности (прежде всего качество сервиса) при инновациях в продажах и технологиях сопровождения клиентов.

На втором этапе развитие предполагается за счет приобретения новых бизнесов и заключения альянсов с носителями сильных брендов. Возможно, банк будет проводить сделки по приобретению сопутствующих бизнесов — аукционных домов, компаний, управляющих коммерческой недвижимостью, классического private banking за рубежом, а также управляющей компании для создания широкой группы фондов.

Судя по результатам качественного исследования, проведенного Ассоциацией менеджеров РФ, в России наблюдается достаточно препятствий к росту не только банковского бизнеса вообще, но и

бизнеса структуры ЧБО в частности (если проводить оценку в рамках данных этапов):

**100-балльный рейтинг
препятствий росту бизнеса банков в России**

Баллы	Проблема
64	Недостаток квалифицированного персонала
56	Изначально высокие издержки бизнеса РВ
44	Недостаточная мотивация штата
41	Неразвитый спрос на финансовые услуги РВ в стране
40	Ограниченный масштаб рынка (отсутствие доступа в регионы)
39	Излишняя бюрократия внутри банковской группы
37	Замедление экономического роста
30	Высокая стоимость заемных средств
25	Неконкурентная ценовая политика
23	Слабый сервис внешних поставщиков продуктов и услуг
20	Давление конкурентов
25	Неразвитость финансовых рынков

Наиболее важными препятствиями для российских структур ЧБО здесь являются следующие:

- *недостаток квалифицированного персонала и его слабая мотивация* в совокупности являются главным препятствием для роста большинства российских банков вообще и в таком уникальном бизнесе, как ЧБО, в особенности. Даже в США, с развитой практикой в области стратегического управления человеческими ресурсами, данный фактор является едва ли не главным препятствием;
- *высокие издержки и ограниченный масштаб рынков сбыта*. В России еще с начала 90-х это традиционно является существенным препятствием, хотя для западных коллег эти проблемы имеют гораздо меньшее значение;
- *неразвитость рынков капитала и высокая стоимость заемных средств*. Повышенный становой риск и низкая конкурентоспособность российской экономики влекут за собой повышенные ставки по кредитам и низкую мотивацию к инвестициям.

Кроме этих факторов, в зарождающейся российской нише private banking есть, по крайней мере, девять актуальных вопросов, от качества решения которых зависит, как будут в дальнейшем развиваться структуры ЧБО:

1. *Необходимая и достаточная транспарентность.* Структуры ЧБО стоят перед необходимостью создания большей открытости в бизнесе. Регуляторы бизнеса после 2001 г. становятся более четкими, и это характерно не только для России. Клиенты и индустрия в целом также требуют соблюдения тотальной прозрачности как стандарта. Такая относительно новая организация бизнеса требует значительных инвестиций непосредственно в структуры ЧБО. К сожалению, немногие из российских банков, пожалуй, лишь за исключением крупных универсальных, способны решиться на такие инвестиции, причем во вполне обозримом будущем.
2. *Решение об экспансии в Россию международных лидеров в области private banking уже принято.* Именно успехи международных лидеров в этой области, достигнутые на относительно новых для них еще только развивающихся рынках, вывели в лидеры мирового private banking всю первую рейтинговую десятку этого направления. Впечатляющий прогноз, выводящий в долгосрочные лидеры экономического развития четыре страны BRIC (Бразилия, Россия, Индия, Китай), заставляет мировой private banking стремиться к экспансии как раз на этих рынках. И для банков Евросоюза (причем не только в private banking) наиболее перспективной представляется Россия, а значит, конкуренция, и очень жесткая, в private banking для отечественных банков только начинается.
3. *Все преимущества у банков-кластеров.* В последние четыре года в Европе доминируют фокусированные «нишевые» игроки, а не широко диверсифицированные громоздкие группы а-ля «финансовые супермаркеты». Российские же банки строятся

как империи, и развернуть их бизнес в пользу строительства одного из направлений, хоть и столь привлекательного, как private banking, стало столь же сложно, как «повернуть авианосец». В банках нет кластеризации бизнес-процессов (особенно в структурировании сложных, комплексных продуктов разных бизнес-подразделений для продажи клиентам из одних и тех же или других целевых клиентских сегментов), которые можно увидеть в других отраслях промышленности. Многочисленные части большой финансовой группы сильно различаются по качеству и тормозят развитие друг друга. Для структур ЧБО остается практически один выход — выделение собственного бренда в рамках финансовой группы (или крупного универсального банка) и тщательная, сфокусированная работа над его ценностью и продвижением.

Отечественные розничные банки (в особенности те же крупные универсальные) являются реальным источником клиентуры для структур ЧБО. В рамках одной и той же финансовой группы клиент, переходящий из подобной розницы на обслуживание в структуру ЧБО, изначально рентабелен. И здесь априорно создается конкурентное преимущество именно для «кластерных» банков, несущих в себе преимущества членов крупнейших финансовых групп и одновременно наиболее гибких и мобильных среди всех прочих.

Европейские мэтры, признанные сообществом эксперты в области private banking, сегодня называют сразу восемь ключей к успеху «кластерного» банка, ориентированного как раз на private banking:

- во главе банка стоит эффективный и трудолюбивый менеджер;
- совет директоров банка четко видит реальное состояние, понимает направление развития бизнеса, главные движители бизнеса и знает, как заставить их работать;

- стратегия банка отвечает здравому смыслу, структура логично поддерживает стратегию;
 - банк снабжен понятной операционной дисциплиной и ясным регламентом деятельности;
 - финансовые советники банка отличаются талантом; вложения через банк удовлетворяют клиентов;
 - сотрудники работают интенсивно, и этот труд высоко оплачивается;
 - у банка — привлекательная и понятная деловая культура и четкое управление ею;
 - в полной мере используются технологии управления ростом эффективности сотрудников.
4. *Обслуживание состоятельных лиц как генератор рентабельности.* До последнего времени большинство отечественных банков в части обслуживания состоятельных лиц были убыточны, и лишь редкие из них за последние годы смогли выйти хотя бы на уровень операционной прибыли или подняться выше. Ключевой фактор для роста рентабельности — качество менеджмента, и размер банка здесь имеет гораздо меньшее значение. Для структур ЧБО и различных VIP-сервисов, как упрощенной формы обслуживания состоятельных лиц, менеджменту еще только предстоит найти новую экономику бизнеса, новые критерии его эффективности, в основе которых не просто объемные показатели, а конкретная рентабельность клиента и рентабельность сотрудника. Но так радикально и качественно изменить мировоззрение акционеров удастся немногим. Тем не менее, если ориентироваться на рентабельность, то модель роста бизнеса структуры ЧБО в общем виде будет содержать четыре пункта:

- 1) операционная рентабельность сотрудника (по возможности максимальная);
 - 2) операционная рентабельность клиента (тоже максимальная);
 - 3) средний размер счета клиента;
 - 4) количество клиентов на одного менеджера (сведение к минимуму).
5. *Открытая архитектура — лучшая концепция бизнеса.* Движение к открытой архитектуре сервиса означает, что самые состоятельные персоны получают доступ к высококачественным инструментам рынков наравне с институциональными инвесторами. Реорганизованные структуры ЧБО, принимающие концепцию открытой архитектуры, имеют большой шанс к перераспределению денег отечественных инвесторов между финансовыми сервисами в свою пользу. Реализация такой концепции требует:
- 1) принять стратегию роста роли инноваций в модели структуры ЧБО;
 - 2) идентифицировать ключевые параметры бизнеса: построить бизнес-средство по развитию «ключевых параметров»;
 - 3) создать в структуре ЧБО отдельную структуру (лучше собственный мидл-офис) для создания продуктов и услуг (наряду с маркетинговым мониторингом состояния дел на таком рынке), а также сделать возможным доступ к сервисам сторонних продавцов через аутсорсинг;
 - 4) внедрить модель работы с клиентами «Доверенный финансовый советник»;
 - 5) жестко управлять качеством сервиса;
 - 6) добиться понимания экономики бизнеса всеми сотрудниками банка (Что генерирует прибыль? Что — убытки? Как можно увеличивать доход? Как формировать

тарифы? Как оценивается рентабельность сотрудника Клиента?);

7) сформулировать модель бизнеса в фокусе: управление рисками, рост доходности, развитие лояльности клиентов, управление стоимостью сервиса.

6. *Доверенный советник.* Клиентские нужды заставляют лидеров мирового private banking предлагать своим клиентам услуги как в финансовой, так и в нефинансовой областях. Как результат, клиентские менеджеры должны быть готовы дать совет по всему спектру управления капиталом — от управления недвижимостью до сопровождения семейного бизнеса. В то же время отечественные банки пока не ушли в финансовом планировании дальше деклараций о намерениях, в лучшем случае они проводят уникальные операции для отдельных, достаточно значимых клиентов и еще не готовы тиражировать их в виде технологий, позволяющих расширить продуктовый ряд. Их штат клиентских менеджеров все еще ориентирован не столько на финансовый анализ и консалтинг, сколько на непосредственную операционную поддержку, в лучшем случае организацию срочного привлечения пассивов для нужд материнских структур. Тем не менее даже в России уже приходят к пониманию, что структуры ЧБО, предпринимающие последовательные усилия для преобразования «old fasion» бизнеса в новый (ценный как раз финансовой экспертизой), будут недостижимы для абсолютного большинства конкурирующих институтов.

7. *Выживает только ориентированный на клиента.* В недалеком будущем финансовые организации, решившие развивать обслуживание состоятельных лиц, будут вынуждены поменять свои приоритеты, ведь ранее политика протекционизма и решение собственных задач материнских структур ставились выше интересов клиента.

Баланс силы между интересами бизнеса и клиента (в особенности для private banking) во всем мире все больше меняется в пользу последнего. Недовольный клиент готов поменять банк быстро и решительно, как никогда прежде. Конкуренция фокусируется в области качества финансовой экспертизы для клиента и безупречности приватного сервиса. Для капитала в первом поколении последнее приоритетно, особенно в России, где клиенты до сих пор помнят о том, что даже личное знакомство с топ-менеджерами крупнейших российских банков, в которых обслуживался их собственный бизнес или личное состояние, не позволило им благополучно выйти из кризиса 98-го. Буквально в последнее время ситуация отчасти повторилась (банковский кризис середины 2004 г.), что отнюдь не прибавляет оптимизма.

8. *Обеспечение конфиденциальности с помощью технологий.* Обеспечение высокого уровня конфиденциальности, может быть, даже чрезмерной секретности, непубличности само по себе не может больше составлять основу всей стратегии развития private banking и структур ЧБО. С другой стороны, нельзя не упомянуть о некотором противоречии — ведь банки, отказывающиеся от такого «конфиденциального» управления капиталом, проигрывают, ибо клиент по-прежнему склонен (а уж в России тем более, не просто склонен, он требует!) к тому, чтобы ему была обеспечена тем большая «конфиденциальность», секретность и непубличность, чем она труднее достижима.
9. *Конкуренция предполагает использование интернет-технологий.* Существенным для успеха или неудачи развития завтрашних клиентских сегментов состоятельных лиц будет то, каким образом структуры ЧБО научатся использовать интернет-технологии. Сегодня банки считают Интернет скорее средством снижения цены, чем дополнительным, уже готовым

сервисом, обеспечивающим обслуживание клиентов. Еще только предстоит доказать, что Интернет может быть прекрасным инструментом улучшения отношений с клиентами и пересмотреть весь свой опыт использования интернет-технологий. Конкуренция заставит российские банки торопиться с внедрением технологических новшеств в практику общения с клиентом, а уж структуры ЧБО в особенности.

И что же дальше?

Сегодня в банковских кругах наиболее популярны три версии развития бизнеса по обслуживанию состоятельных лиц в стране:

- международные банки приобретают местные и открывают собственный сервис;
- российские резиденты легально вывозят личные состояния из страны, местные банки теряют такой бизнес почти полностью;
- три-четыре негосударственных российских банка сконцентрируют у себя весь сервис управления значительными состояниями.

В основном, безусловно, обсуждается первый вариант. Да, приобретение зарубежным партнером через продажу местной структуры ЧБО — весьма привлекательная опция бизнеса для ряда наших крупных, универсальных банков. Зарубежный партнер, с точки зрения отечественных финансистов, силен, в первую очередь, своим глобальным видением возможностей успешного развития не просто структур ЧБО, но и всего *private banking* на новых рынках.

В идеале такой партнер: обладает солидным мировым опытом *private banking*; успешно управляет клиентскими инвестициями за рубежом; имеет сильные позиции в Европе; располагает доступом к широкому спектру структурированных финансовых услуг и эффективным юридическим и налоговым сопровождением; готов внедрять собственные банковские технологии в России и, главное, действительно

располагает ресурсами для осуществления проекта развития private banking в России.

Однако к настоящему моменту примеров подобных сделок нет. Зарубежные банки, предоставляющие свои услуги по private banking в России, сводят почти всю свою работу к открытию счетов клиентов в европейских офисах, куда и переходят на обслуживание российские клиенты и их капитал. Но лиха беда начало. По совокупности внешних для индустрии рисков Россия мало чем отличается от других крупных развивающихся стран (в конце концов мы входим в аббревиатуру BRIC), чьи перспективы признаны впечатляющими.

И это уже сейчас дает хорошие возможности крупным универсальным банкам, фактически утвердившим в настоящее время собственные стандарты качества обслуживания российских состоятельных клиентов в рамках нового направления банковской деятельности ЧБО. Но какое место уготовано более мелким финансовым структурам и в особенности каковы их шансы в подобной конкурентной борьбе? Они уже успели апробировать собственные технологии по обслуживанию состоятельных лиц и сейчас вынуждены соизмерять свои дальнейшие действия по развитию структур ЧБО (в меньшем объеме VIP-банкинга) в рамках нишевого позиционирования, более важной стратегической задачи не столько развития в условиях жесткой конкуренции на российском банковском рынке, сколько выживания.

И действительно, дальнейшее развитие, подтверждающее требования, предъявляемые к ЧБО, причем как раз в направлении, позволяющем сохранить все преимущества достигнутого позиционирования с учетом специфики отечественного состоятельного лица перед зарубежными финансовыми институтами мирового рынка private banking, обеспечивается при непосредственном участии не столько крупных универсальных российских банков, сколько банков второго-третьего эшелона. А им необходимо дополнительное позиционирование внутри страны, причем более тщательное в от-

ношении не столько просто состоятельных, сколько VIP-клиентов. Это позволяет им выживать, несмотря на жесткую конкуренцию на сегментированном рынке не столько с крупными универсальными банками, сколько между собой, а уж только потом с универсальными, предлагая своим клиентам все новые и новые продукты и услуги весьма широкого и уникального по своей специфике спектра. Такой широкий спектр и обеспечивает отечественным банкам возможность выбора, а сделают они свой выбор в тот момент, когда зарубежные финансовые институты обратят свое внимание на российского состоятельного клиента, переходя от пассивной политики обеспечения своего присутствия к более агрессивному привлечению потенциальных клиентов. Причем нынешняя внутрirosсийская конкуренция за состоятельных клиентов уже сейчас идет не просто в рамках приоритетного развития узких, специфических технологий, соответствующих условиям российской действительности, но и одновременно эволюционирующих в русле общемировых тенденций мирового рынка private banking. Ведь для всех без исключения российских банков конкуренция за данный целевой клиентский сегмент может серьезно обостриться уже в самое ближайшее время при более активной позиции зарубежных финансовых институтов. А поскольку речь идет не просто о состоятельных, но, прежде всего, о VIP-клиентах, то развивать свои сильные стороны приходится уже сейчас.

Заключение

Несмотря на всю свою короткую историю, рынок управления частным капиталом продолжает успешно развиваться, причем не только как отдельный вид бизнеса, но и как самостоятельное направление частного банковского обслуживания на рынке финансовых услуг. Положительный опыт реализации позволяет с уверенностью обсуждать различные аспекты его эволюции, прежде всего, оценивать практику позиционирования и особенности стратегии развития отдельных финансовых институтов.

Но главное, по мнению авторов, это то, что частное банковское обслуживание развивается не только в рамках отечественной банковской и финансовой систем. Представляя собой основную методику управления частным капиталом, адаптирующую и апробирующую технологии private banking в России, оно постепенно превращается в отдельное направление мирового private banking. Причем направление, отличающееся своей спецификой, учитывать которую необходимо всем тем, кто в ближайшее время собирается занять на нем лидирующие позиции, независимо от того, российский или западный финансовый институт они представляют.

Российский рынок управления частным капиталом еще сравнительно молод, однако развивается настолько быстро, что практически любая связанная с ним информация устаревает чуть ли не в момент появления и требует иного обобщения. Данная книга дополняет существенно переработанное предыдущее издание¹, выявляя новые тенденции развития рынка.

Любые пожелания и замечания можно направлять авторам по адресу издательства, мы будем рады ответить на них и учесть в новом издании.

¹ А. И. Гусев, А. В. Куликов, Д. В. Парамонов, В. П. Бауэр. Private Banking в России. Опыт элитного банковского обслуживания / Под общей ред. А. И. Гусева. — М.: Финансист, 2003.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Правовые основы управления частным капиталом на доверительной основе

Возникновение и развитие траста в качестве основы доверительного управления имуществом

В настоящее время банковское обслуживание на основе доверительного управления частным капиталом (в рамках ЧБО реализация российской специфики private banking) стало вполне привычным. Основная идея такого доверительного управления заключается в том, что собственник поручает доверительному управляющему управлять его имуществом и рассматривает последнего как профессионала на рынке. Доверительный управляющий это, как правило, финансист-предприниматель, специалист в области финансового менеджмента, способный извлекать прибыль независимо от конкретной природы капитала и рисков, присутствующих на рынках.

По общему правилу доверительное управление является возмездной деятельностью, направленной на извлечение прибыли в интересах учредителя управления.

В среднем срок договора доверительного управления составляет от одного до нескольких лет. Этого достаточно для получения достойных результатов от управления денежными средствами, ценными бумагами, инвестициями и прочим имуществом. В этой связи особенно актуально обращение к системной модели доверительного управления частным капиталом, составляющей основу банковской услуги private banking, которую в первом приближении можно представить в виде процедуры, состоящей из двух этапов, представленной на схеме.

Имущественную основу услуги private banking формирует частный капитал (преимущественно денежные средства и ценные

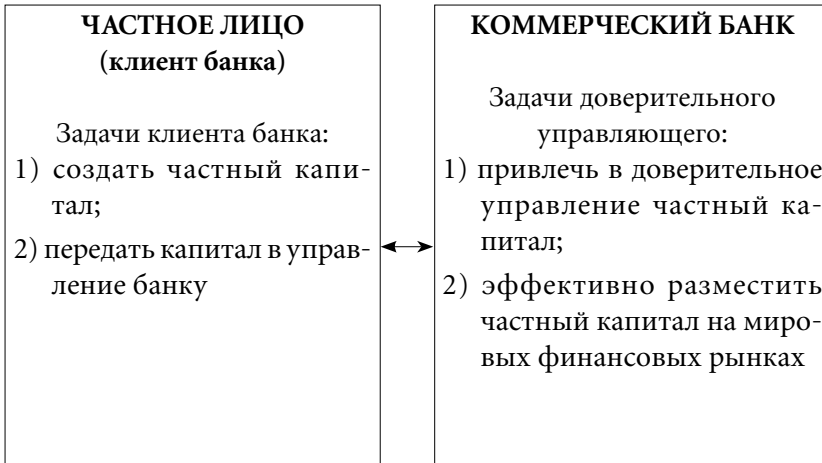


Схема формирования отношений в рамках услуги банковского управления частным капиталом, осуществляемой на доверительной основе

бумаги), который передается клиентом по договору в доверительное управление коммерческому банку. Банк, в свою очередь, размещает полученный в управление капитал на финансовых рынках в ликвидные рыночные инструменты.

Практика показала, что наиболее надежно вложения частного капитала можно осуществлять в странах, в которых финансовая деятельность регулируется англо-американским правом.

Понятие доверительной собственности, существующее в англо-американском праве, выступает в качестве фундаментальной основы ряда операций услуги private banking в мире.

Именно это понятие, наиболее глубоко разработанное в правовой системе стран Англии и США и адаптированное впоследствии законодательствами других стран, позволяет частным лицам предоставить коммерческим банкам право наиболее эффективно использовать возможности доверительного управления своим капиталом.

Сегодня англо-американский правопорядок, базирующийся на системе судебных прецедентов, имеет совершенно иную систему правовых отраслей, нежели континентальное право. В нем выделяется так называемое право Справедливости (legal equity), возникшее в феодальные времена из различия между судами общей юрисдикции, породившими другую ветвь этого права — Общее право (common law) и суд Канцлера. Институтом этой ветви в английском праве стал траст (trust — доверие), споры разрешались по правилам права Справедливости (траст как доверительную собственность нельзя относить ни к вещным, ни к обязательственным правам, ибо такое деление имущественных прав неизвестно породившему его правопорядку).

Ни среди вещно-правовых, ни среди обязательственных конструкций стран континентальной правовой семьи нельзя подобрать отношения, идентичные доверительной собственности правовых систем стран Общего права. Несмотря на важную роль доверительной собственности, ее определение остается крайне спорным моментом. Например, в России доверительная собственность традиционно понимается как правовой институт, «где одно лицо является собственником имущества, отчужденного ему другим лицом для определенных целей, указанных отчуждателем. Приобретатель — он является доверительным собственником — использует приобретенное имущество не совсем свободно, а только в соответствии с целями, указанными учредителем (отчуждателем). Он осуществляет свое право не для себя, а для других лиц — выгодоприобретателей»¹.

В юридической литературе обычно говорится, что доверительная собственность — это всеобъемлющий институт, пределы использования которого сложно определить². Юристы Общего права всячес-

¹ Нарышкина Р. Л. Доверительная собственность в гражданском праве Англии и США. — М: 1965. С.3.

² Безбах В. В. Доверительная собственность // Советская юстиция, № 5, 1992. С. 10.

ки поддерживают такое универсальное восприятие доверительной собственности, утверждая, что этот институт применяется для неограниченного количества целей использования траста¹.

Современные исследования англо-американского права показывают², что доверительная собственность во все периоды своего развития являлась правовым институтом, который в условиях доктрины расщепленной собственности можно определить как особый вид собственности, т. е. самостоятельную систему норм права, известную как упомянутое выше право Справедливости, в рамках которой создавались и защищались самые различные по содержанию имущественные права. Однако, несмотря на свою самостоятельность, право Справедливости всегда сохраняло формальную связь с системой Общего права, так как рассматривало: а) собственность права Справедливости как производную от собственности Общего права и б) нормы права Справедливости как производные от норм Общего права. В результате доверительная собственность служила для внесения изменений общего характера в правовые доктрины и институты Общего права, не прибегая к прямой отмене норм Общего права.

Доверительная собственность появилась в средневековой правовой системе Англии и XIV—XVI вв. в форме пользования (*use*), которая являлась правовым институтом, сочетавшим: а) имущественные права землевладельцев, связанные с феодальными земельными владениями, и б) процессуальные права этих землевладельцев в суде Канцлера, разработанные судом Канцлера на основе инквизиционной судебной процедуры. Доверительная собственность в указанный период фактически способствовала внедрению в английское право

¹ Например, коллизионное право США содержит разные правила для конструктивных трастов и трастовых фондов, а также по вопросам учреждения, действительности и управления трастового фонда и соответственно четко различает все эти случаи. См.: Fischer-Dieskau C. *Die Kollisionrechtliche Behandlung von Living und Testamentary Trusts*. Bonn. 1967. S. 20—21.

² Жданов А. А. Возникновение и развитие доверительной собственности в Англии и США: Автореф. дис. ... канд. юрид. наук. — СПб.: СПбГУ, 2003. — 28 с.

таких универсальных юридических принципов, как принцип частной собственности на землю и принцип свободы договоров.

В своем развитии *use* сочетала известные римским правовым источникам институты, как право собственности и договор, с использованием разработанной в рамках средневекового Общего права доктрины расщепленной собственности и системы земельных имений, позволявшей рассматривать любое имущественное право как отчуждаемый объект собственности. Особенности развития *use* были во многом связаны с социально-экономическими и культурными условиями в Англии, включая незаконченный абсолютизм и политическое влияние класса землевладельцев. Причем после принятия Статута 1535 г. «О доверительной собственности» и последовавшей за этим инкорпорации *use* в Общее право разработанная судом Канцлера модель земельного права была практически полностью воспринята Общим правом и стала основой для последующего его развития.

Траст появился в XVII в. и развивался в основном в двух формах, которые можно условно разделить на трастовые фонды и императивные трасты. В отличие от *use* развитие траста не было связано с особой судебной процедурой, а также с созданием новой доктрины собственности и договора в праве Англии и США. Однако появление и развитие траста стало возможным только благодаря господству судебного прецедента в качестве источника права в Англии и США в XVII—XIX вв., которое сделало возможным и даже необходимым, в силу казуистичности норм прецедентного права, появление особой системы права (право Справедливости). Кроме того, специфика и широкое использование траста в Англии и США были связаны с особенностями доктрины расщепленной собственности и системы частного права. Например, с помощью трастов, обозначенных термином «императивные трасты», вносились изменения в содержание и порядок отчуждения имущественных прав Общего права без внесения изменений в нормы Общего права. Причем широкое использование императивных трастов было напрямую связано с

соотношением институтов права собственности с такими институтами Общего права, как обязательство и договор.

Трастовые фонды представляли собой обязательство доверительного собственника по управлению трастовым имуществом в пользу выгодоприобретателя (бенефициара). Благодаря особенному значению и развитию институтов права собственности в Общем праве Англии и США, а также развитию ограниченной семьей собственности в Новое время (когда право собственности на имущество разделялось между членами семьи) трастовые фонды получили широкое распространение в Англии и США. Это, в частности, выразилось в использовании траста в целях юридического обособления имущества, т. е. в таких целях, для достижения которых в странах романо-германской правовой семьи традиционно использовался институт юридического лица.

Анализ российского законодательства, регулирующего доверительное управление и оказание услуг клиентам в рамках private banking

В России институт доверительного управления оформился с введением в действие части второй Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ), т. е. с 01.03.1996 г. В ГК появилась гл. 53 «Доверительное управление имуществом». До указанного времени в России данную область правоотношений был призван регулировать Указ Президента РФ от 24.12.1993 г. № 2296 «О доверительной собственности (трасте)».

Следует обратить внимание на существенную разницу, проявляющуюся уже в названиях указанных документов. В Гражданском кодексе — «доверительное управление», в Указе Президента РФ — «доверительная собственность». Хотя формально Указ Президента

РФ не отменен, но с вступлением в силу ГК РФ он фактически утратил силу как противоречащий нормам Гражданского кодекса.

В соответствии со ст. 1012 ГК РФ «Договор доверительного управления имуществом» по договору доверительного управления имуществом одна сторона (учредитель управления) передает другой стороне (доверительному управляющему) на определенный срок имущество в доверительное управление, а другая сторона обязуется осуществлять управление этим имуществом в интересах учредителя управления или указанного им лица (выгодоприобретателя).

Передача имущества в доверительное управление не влечет перехода права собственности на него к доверительному управляющему.

Передавая имущество в доверительное управление, собственник реализует свои правомочия, предоставленные ему ст. 209 ГК РФ «Содержание права собственности». Реализуя право собственности подобным образом, собственник имущества может предусмотреть ограничения в отношении отдельных действий по доверительному управлению имуществом (ст. 1012 ГК РФ). В частности, эти ограничения могут касаться запрета на любое отчуждение имущества либо на определенные формы его отчуждения, например дарение. Собственник может ограничить рынки и условия обращения своего имущества (предположим, при передаче в доверительное управление основных средств ограничить географические границы их использования, круг потенциально выполняемых операций и т. д.).

Необходимость передачи имущества в доверительное управление для учредителей доверительного управления может диктоваться неспособностью либо невозможностью в силу разных причин использовать имеющееся имущество с достаточной выгодой. В частности, такими причинами могут быть отсутствие необходимых профессиональных навыков по управлению конкретным видом имущества, отсутствие возможности эксплуатации конкретного имущества в данный момент (например, отсутствие специального разрешения на

вид деятельности, в котором используется передаваемое в доверительное управление имущество).

Коммерческим банкам законодательно разрешено брать в доверительное управление частный капитал только в виде денежных средств и ценных бумаг.

В настоящее время в банковском праве Российской Федерации нет единой точки зрения на собственника денежных средств, размещенных на банковском счете.

Ряд исследователей полагают, что после зачисления денежных средств на расчетный счет клиент утрачивает на них право собственности. Право клиента из вещного трансформируется в обязательственное и «...входит в состав его имущества как право требования имущественного характера, основанное на вытекающем из договора обязательстве банка»¹. Е. А. Суханов, поддерживая позицию Л. А. Новоселовой, утверждает, что «в договоре банковского счета, как и в других банковских сделках, объектом обычно являются права требования, а не вещи (хотя бы определенные родовыми признаками, относительно которых не может возникать никаких вещных прав)»².

Так, согласно п. 1 ст. 845 ГК РФ, клиент вправе распоряжаться денежными средствами, находящимися на счете, т. е. перечислять и получать определенные суммы. Списывать денежные средства со счета банк вправе лишь на основании распоряжения клиента, кроме случаев, предусмотренных законом (ст. 854 ГК РФ). В то же время согласно п. 2 ст. 845 ГК РФ банк также вправе использовать средства клиента. Следует особо отметить, что это право основано не на договоре с клиентом, а на законе. Выгода от такого использования денежных средств распределяется между банком и клиентом,

¹ Новоселова Л. А. Денежные расчеты в предпринимательской деятельности. — М.: 1996, С. 37.

² Суханов Е. Л. Заем и кредит. Финансирование под уступку денежного требования. Банковский вклад. Банковский счет // Хозяйство и право, № 7, 1996. С. 21–22.

поскольку согласно ст. 852 ГК РФ банк уплачивает клиенту проценты за пользование денежными средствами, находящимися на его счете.

Сложившуюся ситуацию можно объяснить с позиций разделенной собственности: клиент является верховным собственником, а банк — подчиненным. Раздвоение собственности между верховным и подчиненным собственниками знаменовало собой признание за каждым из них особого вещного права, закреплявшего за его носителем то или иное участие в хозяйственных выгодах объекта разделенной собственности.

Во избежание данной коллизии коммерческим банкам разрешено принимать средства клиентов в индивидуальное управление, а также создавать ОФБУ, имеющие процедурное сходство с паевыми инвестиционными фондами, с последующей их регистрацией в Банке России.

Следует отметить, что в существующем законодательстве четко не определено, какие типы ОФБУ может создавать коммерческий банк (открытые, закрытые или интервальные). Это обстоятельство вызывает предположение, что коммерческий банк может создавать любые типы фондов. Однако при этом должна существовать четкая система контроля со стороны государства за деятельностью каждого вида ОФБУ.

На сегодняшний день российские коммерческие банки создают в основном ОФБУ открытого типа. Представляется, что по мере дальнейшего развития института доверительного управления (со стороны как коммерческих банков, так и регулирующих органов) должны получить распространение ОФБУ как открытых, так и закрытых и интервальных типов. Это позволит клиентам банков осуществлять выбор между различными способами инвестирования, а коммерческим банкам диверсифицировать риски, возникающие при проведении доверительных операций.

Следует заметить, что в российском законодательстве обычно выделяется два спорных аспекта доверительного управления:

- доверительное управление и его соотношение с предпринимательской деятельностью, а также разделение функций собственности и управления;
- признак доверительности или особого доверия, т. е. имеется ли в наличии этот признак в конструкции доверительного управления и реальный характер договора доверительного управления.

Многочисленные исследования и арбитражная практика показывают, что доверительное управление в сфере предпринимательства имеет ту же цель, что и предпринимательская деятельность, — извлечение прибыли. Субъектами их являются индивидуальные предприниматели и коммерческие организации. Предпринимательская деятельность и управление характеризуются признаком системности, что отличает их от действий, сделок и операций единичного характера. Доверительное управление есть оказание услуг по управлению имуществом, что является одним из видов предпринимательской деятельности. Разумеется, признак самостоятельности и качество «своего риска» по действующему законодательству присущи этим видам деятельности. Самостоятельность доверительного управления показана в п. 2 ст. 182 ГК РФ, а «свой риск» выражается в том, что случай входит в сферу имущественного «бремени» доверительного управляющего.

Договор доверительного управления является реальным. Управляющий в отличие от покупателя не может требовать передачи вещи в управление, ибо согласно ст. 1013 ГК РФ он пользуется правами виндикационного иска только в отношении имущества, находящегося в доверительном управлении. Передача в доверительное управление ценных бумаг требует специальной регистрации в реестре владельцев. Единственным аргументом «против» реального характера договора можно считать отсутствие прямого указания в законодательстве.

На доверительность договора указывают ограничение субституции и обширный перечень оснований прекращения доверительного

управления. Учредитель практически может немотивированно расторгнуть этот договор, правда, с предупреждением доверительного управляющего (см. табл. 1).

Таблица 1. Сравнительная характеристика коммерческих договоров, предназначенных для совершения юридических и фактических действий

Критерий	Договор доверительного управления	Договор поручения	Договор комиссии	Агентский договор
Предмет договора	Совершение управляющим любых фактических и юридических действий по управлению имуществом	Совершение поверенным определенных юридических действий	Совершение комиссионной сделки	Совершение агентом юридических и иных действий
От чьего имени и за чей счет совершаются действия	От имени управляющего (с обязательным извещением третьего лица о действии в качестве доверительного управляющего) и за счет имущества, переданного в управление	От имени и за счет доверителя	От имени комиссионера, но за счет комитента	а) От имени агента, но за счет принципала. б) От имени и за счет принципала
Вознаграждение за исполнение обязанностей	Договор может быть как возмездным, так и безвозмездным. Указание на наличие или отсутствие вознаграждения — существенное условие договора	Общее правило — договор безвозмездный. Исключения — вознаграждение предусмотрено законом, договором, либо договор связан с предпринимательской деятельностью	Договор во всех случаях возмездный	Договор во всех случаях возмездный
Судьба прав и обязанностей по сделкам	Права включаются в состав переданного в управление имущества. Обязанности исполняются за счет этого имущества	Права и обязанности возникают непосредственно у доверителя, т. е. он отвечает по сделкам всем своим имуществом	Права и обязанности приобретает комиссионер	В случае а) права и обязанности приобретает агент. В случае б) права и обязанности возникают у принципала

Критерий	Договор доверительного управления	Договор поручения	Договор комиссии	Агентский договор
Возможность исполнения обязанностей третьим лицом	Только в трех случаях: <ul style="list-style-type: none"> • управляющий уполномочен на это договором • на это получено письменное согласие учредителя; • управляющий вынужден передать управление в целях защиты интересов выгодоприобретателя или учредителя и не может при этом получить согласие учредителя 	Только в двух случаях: <ul style="list-style-type: none"> • поверенный уполномочен на это; • вынужден к передаче исполнения поручения для охраны интересов доверителя 	По общему правилу комиссионер вправе поручить исполнение другому лицу (субкомиссионеру), оставаясь ответственным за его действия. Иное должно быть прямо предусмотрено договором	Правило, аналогичное договору комиссии
Возможность одностороннего отказа исполнителя от договора	<ul style="list-style-type: none"> • управляющий вправе отказаться, если личное осуществление управления стало для него невозможным. Убытки, связанные с отказом, учредителю не возмещаются; • вправе отказаться, если ему без уведомления передано в управление обремененное имущество 	Вправе во всякое время без объяснения причин. Убытки, связанные с отказом, возмещаются, если имело место коммерческое представительство, либо доверитель лишен возможности обеспечить свои интересы	В срочном договоре комиссии комиссионер не вправе отказаться от исполнения. В бессрочном договоре он может это сделать, предварительно уведомив комитента	В случае а) применяются правила, предусмотренные для договора комиссии. В случае б) применяются правила, предусмотренные для договора поручения
Возможность одностороннего отказа от договора другой стороны	<ul style="list-style-type: none"> • учредитель вправе отказаться по причине невозможности для управляющего осуществлять исполнение лично; • возможно по другим причинам, но при условии выплаты причитающегося управляющему вознаграждения 	Доверитель вправе отменить поручение во всякое время. Убытки возмещаются, только если имело место коммерческое представительство	Комитент вправе отменить поручение, возместив комиссионеру убытки	Аналогичным образом применяются соответствующие правила о договорах поручения и комиссии

С учетом данных факторов основную идею развития в России модели доверительного управления в рамках услуги private banking можно представить следующим образом:

- естественный отбор наиболее достойных участников рынка услуг доверительного управления, оправдавших доверие частных лиц в сфере управления частным капиталом;
- передача в профессиональное доверительное управление коммерческим банкам пакетов акций, принадлежащих государству и частным лицам, которые не являются профессионалами на рынке;
- одобрение новой редакции законопроекта «О доверительной собственности (трастах)», закрепляющего идею доверительной собственности на основании накопившейся практики «судов Справедливости» в России.

Предоставлению клиенту банка услуги private banking на условиях доверительного управления обычно предшествует большая работа специалистов банка по поиску эффективных путей привлечения и размещения частного капитала клиентов. Обычно она ведется в рамках финансовых возможностей, предоставляемых уже хорошо «отработанными» продуктами банка. Нормативные и правовые акты (см. табл. 2), регулирующие правоспособность данных продуктов, формируют ту законодательную среду, в рамках которой деятельность банка по предоставлению услуги private banking является легитимной.

Таблица 2. Основные продукты банка в рамках услуги private banking

Продукт	Нормативные акты РФ
1. Текущие счета в рублях и валюте	<ul style="list-style-type: none"> • Глава 45 ГК РФ; • Закон РФ «О валютном регулировании и валютном контроле» от 09.10.1992 № 3615-1; • Инструкция ЦБ РФ «О порядке открытия уполномоченными банками банковских счетов нерезидентов в валюте РФ и проведения операций по этим счетам» от 12.10.2000 № 93-И; • «Положение о безналичных расчетах в РФ № 2-П», утверждено ЦБ РФ 03.10.2002

Продукт	Нормативные акты РФ
2. Срочные депозиты в рублях и валюте	<ul style="list-style-type: none"> • Глава 44 ГК РФ; • Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1; • «Положение о размещении резидентами в депозит уполномоченному банку иностранной валюты со специального транзитного валютного счета», утверждено ЦБ РФ 21.06.2000 № 114-П; • «Инструкция о порядке регулирования деятельности банков» от 01.10.1997 № 1, утверждена Приказом ЦБ РФ от 01.10.1997 № 02-430
3. Кредитование	<ul style="list-style-type: none"> • Глава 42 ГК РФ; • «Положение о порядке предоставления (размещения) кредитными организациями денежных средств и их возврата (погашения)», утверждено ЦБ РФ 31.08.1998 № 54-П; • Методические рекомендации ЦБ РФ от 05.10.1998 № 273-Т к «Положению о порядке предоставления (размещения) кредитными организациями денежных средств и их возврата (погашения)», утверждено ЦБ РФ 31.08.1998 № 54-П; • «Положение о порядке начисления процентов по операциям, связанным с привлечением и размещением денежных средств банками, и отражения указанных операций по счетам бухгалтерского учета», утверждено ЦБ РФ 26.06.1998 № 39-П; • Письмо ЦБ РФ от 24.03.1999 № 104-Т «О применении положений Банка России от 26.06.1998 № 39-П; от 31.08.1998 № 54-П, а также методических рекомендаций Банка России от 14.10.1998 № 285-Т
4. Конвертация	<ul style="list-style-type: none"> • Закон РФ «О валютном регулировании и валютном контроле» от 09.10.1992 № 3615-1; • Инструкция ЦБ РФ от 22.05.1996 № 41 «Об установлении лимитов открытой валютной позиции и контроле их соблюдения уполномоченными банками РФ», утверждена Приказом ЦБ РФ 22.05.1996 № 02-171; • Инструкция ЦБ РФ от 27.02.1995 № 27 «О порядке организации работы обменных пунктов на территории РФ, совершения и учета валютно-обменных операций уполномоченными банками»
5. Международные валютные карты, дебетовые пластиковые карты, пластиковые карты с овердрафтом, именные VIP-карты	<ul style="list-style-type: none"> • «Положение о прекращении на территории РФ расчетов в иностранной валюте за реализуемые физическим лицам товары (работы, услуги)», утверждено ЦБ РФ 15.08.1997 № 503; • Письмо ЦБ РФ от 19.12.1997 № 48-Т «Разъяснение отдельных вопросов осуществления некоторых видов валютных операций с использованием платежных карт»; • Письмо ЦБ РФ от 10.10.1997 № 03-12-1/3-1145 «Об осуществлении некоторых видов валютных операций в связи с вступлением в силу положений Банка России от 15.08.1997 № 503»
6. Финансовое планирование, налоговое и юридическое консультирование, подготовка налоговых деклараций	<ul style="list-style-type: none"> • Глава 39 ГК РФ; • Налоговый кодекс РФ; • Приказ МНС РФ от 31.12.2002 № БГ-3-06/756 «О порядке ввода в действие новых форм налоговых деклараций»; • Приказ МНС РФ от 24.10.2002 № БГ-3-04/592 «Об утверждении форм деклараций по налогу на доходы физических лиц и инструкции по их заполнению»
7. Индивидуальное доверительное управление, привлечение акций в аренду под фиксированный процент	<ul style="list-style-type: none"> • Глава 53 ГК РФ; • Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1; • Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ; • Инструкция ЦБ РФ от 02.07.1997 № 63 «О порядке осуществления операций доверительного управления и бухгалтерском учете этих операций кредитными организациями РФ», утверждена Приказом ЦБ РФ 02.07.1997 № 02-287; • Постановление ФКЦБ РФ от 17.10.1997 № 37 «Об утверждении положения о доверительном управлении ценными бумагами и средствами инвестирования в ценные бумаги»

Продукт	Нормативные акты РФ
8. Коллективное управление паевыми инвестиционными фондами	<ul style="list-style-type: none"> • Федеральный закон «Об инвестиционных фондах» от 29.11.2001 №156-ФЗ; • Постановление Правительства РФ от 18.09.2002 № 684 «О типовых правилах доверительного управления интервальным паевым инвестиционным фондом»; • Постановление ФКЦБ РФ от 11.09.2002 № 35/пс «О регистрации правил доверительного управления паевыми инвестиционными фондами и изменений и дополнений в них»; • Постановление Правительства РФ от 27.08.2002 № 633 «О типовых правилах доверительного управления открытым паевым инвестиционным фондом»
9. Брокерское обслуживание операций с ценными бумагами	<ul style="list-style-type: none"> • Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ; • Постановление ФКЦБ РФ от 11.10.1999 № 9 «Об утверждении правил осуществления брокерской и дилерской деятельности на рынке ценных бумаг РФ»; • Постановление ФКЦБ РФ от 05.11.1998 № 44 «О предотвращении конфликта интересов при осуществлении профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг»; • Постановление ФКЦБ РФ от 22.09.2000 № 18 «Об утверждении правил осуществления брокерской деятельности на рынке ценных бумаг с использованием денежных средств клиентов»; • Письмо ЦБ РФ от 01.03.2001 № 34-Т «О применении постановления ФКЦБ РФ от 22.09.2000 № 18»
10. Маржинальное кредитование	<ul style="list-style-type: none"> • Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ; • Постановление ФКЦБ РФ от 23.03.2001 № 6 «Об утверждении правил осуществления брокерской деятельности при совершении некоторых сделок на рынке ценных бумаг»; • Постановление ФКЦБ РФ от 22.09.2000 № 18 «Об утверждении правил осуществления брокерской деятельности на рынке ценных бумаг с использованием денежных средств клиентов»; • Постановление ФКЦБ РФ от 07.06.2002 № 19/пс «Об утверждении перечня ценных бумаг, с которыми могут совершаться срочные сделки и сделки купли-продажи ценных бумаг, расчет по которым производится брокером с использованием денежных средств или ценных бумаг, предоставленных клиенту брокером с отсрочкой их возврата»
11. Прямые инвестиции	<ul style="list-style-type: none"> • Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ; • Закон РФ «О валютном регулировании и валютном контроле» от 09.10.1992 № 3615-1; • Положение ЦБ РФ от 05.07.2001 № 142-П «О порядке проведения юридическими лицами-резидентами валютных операций, связанных с осуществлением прямых инвестиций в страны содружества независимых государств»
12. Консультации по поглощению и слиянию, зарубежным финансовым рынкам, наследственному праву, по вопросам интеллектуальной собственности, управленческое консультирование	<ul style="list-style-type: none"> • Глава 39 ГК РФ; • Раздел V ч. 3 ГК РФ; • Патентный закон РФ от 23.09.1992 № 3517-1; • Закон РФ «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» от 23.09.1992 № 3520-1

Продукт	Нормативные акты РФ
13. Купля-продажа, ответственное хранение драгоценных металлов, операции по металлическому счету	<ul style="list-style-type: none"> Глава 47, ст. 921, 922 ГК РФ; Федеральный закон «О драгоценных металлах и драгоценных камнях» от 26.03.1998 № 41-ФЗ; Постановление Правительства РФ от 30.06.1994 № 756 «Об утверждении Положения о совершении сделок с драгоценными металлами на территории РФ»; Официальное разъяснение ЦБ РФ от 29.01.2002 № 23-ОР
14. Инвестиции в недвижимость, предметы искусства и антиквариат, винные коллекции	<ul style="list-style-type: none"> Закон РСФСР от 26.06.1991 № 1488-1 «Об инвестиционной деятельности в РСФСР»; Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в РФ, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ
15. Депозитарное обслуживание	<ul style="list-style-type: none"> Постановление ФКЦБ РФ от 16.10.1997 № 36 «Об утверждении Положения о депозитарной деятельности в РФ, установлении порядка введения его в действие и области применения»; «Правила ведения учета депозитарных операций кредитных организаций в РФ» от 25.07.1996 № 44, утверждены Приказом ЦБ РФ от 25.07.1996 № 02-259
16. Услуги регистратора	<ul style="list-style-type: none"> Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ; Постановление ФКЦБ РФ от 02.10.1997 № 27 «Об утверждении Положения о ведении реестра владельцев именных ценных бумаг»; Постановление ФКЦБ РФ от 26.03.2001 № 7 «Об особенностях работы регистратора, имеющего филиалы»
17. Страховые услуги	<ul style="list-style-type: none"> Глава 48 ГК РФ; Закон РФ «Об организации страхового дела в РФ» от 27.11.1992 № 4015-1; Приказ Минфина РФ от 22.02.1999 № 16н «Об утверждении правил размещения страховщиками страховых резервов»
18. Открытие счетов в зарубежных банках	<ul style="list-style-type: none"> Закон РФ «О валютном регулировании и валютном контроле» от 09.10.1992 № 3615-1; Положение ЦБ РФ от 16.10.2002 № 201-П «О порядке открытия и ведения юридическими лицами-резидентами счетов в иностранной валюте за пределами РФ для обслуживания деятельности их представителей»; Инструкция ЦБ РФ от 29.08.2001 № 100-И «О счетах физических лиц резидентов в банках за пределами РФ»

Основные нормативные акты, регламентирующие процедуры доверительного управления имуществом

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ, принят ГД ФС РФ 21 октября 1994 г. (с изменениями и дополнениями).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ, принят ГД ФС РФ 22 декабря 1995 г. (с изменениями и дополнениями).

3. Закон РСФСР от 25 декабря 1990 г. № 445-1 «О предприятиях и предпринимательской деятельности» (с изменениями и дополнениями).
4. Закон РФ от 21 июля 1997 г. «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним» (с изменениями и дополнениями)// Собрание законодательства РФ, № 30, 1997. Ст. 3594.
5. Инструкция Центрального банка РФ от 2 июля 1997 г. № 63 «О порядке осуществления операций доверительного управления и бухгалтерском учете этих операций кредитными организациями Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями)// Российская газета (Ведомственное приложение), 23 августа 1997; Вестник Банка России, № 36–37, 1998 и др.
6. Письмо Департамента налоговой политики Министерства финансов Российской Федерации от 16 сентября 1997 г. № 04-04-06 «О налогообложении выплачиваемых инвестиционной компанией доходов, полученных физическими лицами в процессе доверительного управления их имуществом».
7. Письмо Минфина РФ от 28 декабря 1992 г. № 121 «О лицензировании деятельности на рынке ценных бумаг в качестве инвестиционных фондов и лицензировании деятельности управляющих инвестиционными фондами».
8. Положение ФКЦБ РФ от 17 октября 1997 г. № 37 «О доверительном управлении ценными бумагами и средствами инвестирования в ценные бумаги» (с изменениями и дополнениями).
9. Постановление Правительства от 7 августа 1997 г. № 989 «О порядке передачи в доверительное управление закрепленных в федеральной собственности акций акционерных обществ, созданных в процессе приватизации, и заключении договоров доверительного управления этими акциями» (с изменениями и дополнениями).

10. Постановление Правительства РФ от 11 декабря 1996 г. «О проведении конкурсов на право заключения договоров доверительного управления закрепленными в федеральной собственности акциями акционерных обществ угольной промышленности (угольных компаний)» (с изменениями и дополнениями) // Собрание законодательства РФ, № 52, 1996. Ст. 5919; № 20, 1997. Ст. 2285; № 34. Ст. 4000.
11. Постановление Правительства РФ от 30 октября 1997 г. «О реформе предприятий и иных коммерческих организаций» // Российская газета. 1997. 13 ноября.
12. Постановление Правительства РФ от 4 сентября 1992 г. «О порядке приватизации и реорганизации предприятий и организаций агропромышленного комплекса» (с изменениями и дополнениями) // Собрание актов Президента и Правительства РФ, № 12, 1992. Ст. 931; Собрание законодательства РФ, № 32, 1998. Ст. 3918.
13. Постановление Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 17 октября 1997 г. «Об утверждении Положения о доверительном управлении ценными бумагами и средствами инвестирования в ценные бумаги» (с изменениями и дополнениями) // Российские вести, Прил. «Курьер», 8 декабря, 1997.
14. Постановление Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 20 октября 1997 г. «Об утверждении Положения о ведении счетов денежных средств клиентов и учете операций по доверительному управлению брокерами» (с изменениями и дополнениями) // Российские вести, Прил. «Курьер», 15 декабря, 1997.
15. Постановление Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 23 сентября 1998 г. «О внесении изменений и дополнений в Положение о порядке лицензирования различных видов профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг Российской Федерации, утвержденное постановлением Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 19 сентября 1997 г. № 26, и

- об утверждении новой редакции Положения о порядке лицензирования различных видов профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) // Российская газета (Ведомственное приложение), 14 ноября, 1998.
16. Постановление Федеральной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку от 10 октября 1995 г. «О Временном положении об управляющих компаниях паевых инвестиционных фондов, о деятельности по доверительному управлению имуществом паевых инвестиционных фондов и ее лицензировании» (с изменениями и дополнениями) // Российская газета, 18 ноября, 1995; Вестник Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг, № 8, 1997.
 17. Приказ Министерства финансов РФ от 13 мая 1997 г. «Порядок компенсации затрат, связанных с доверительным управлением закрепленными в федеральной собственности акциями акционерных обществ угольной промышленности, и вознаграждения доверительных управляющих» // Российские вести, Прил. «Курьер», 4 июля, 1997.
 18. Приказ Министерства финансов РФ от 24 декабря 1998 г. № 68н «Об утверждении Указаний об отражении в бухгалтерском учете операций, связанных с осуществлением договора доверительного управления имуществом, и Указаний об отражении в бухгалтерском учете операций, связанных с осуществлением договора простого товарищества».
 19. Распоряжение Министерства государственного имущества РФ от 11 ноября 1997 г. № 87-р «О порядке передачи в доверительное управление закрепленных в федеральной собственности акций акционерных обществ, созданных в процессе приватизации, и заключении договоров доверительного управления этими акциями».
 20. Указ Президента РФ от 16 ноября 1992 г. «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных

предприятий» (с изменениями и дополнениями) // Собрание актов Президента и Правительства РФ, № 21, 1992. Ст. 1731; Собрание законодательства РФ, № 16, 1998. Ст. 1832.

21. Указ Президента РФ от 24 декабря 1993 г. № 2296 «О доверительной собственности (трасте)».
22. Указ Президента РФ от 26 июля 1995 г. «О дополнительных мерах по повышению эффективности инвестиционной политики Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) // Собрание законодательства РФ, № 31, 1995. Ст. 3097; № 9, 1998. Ст. 1097.
23. Указ Президента РФ от 7 августа 1992 г. «О мерах по формированию Федеральной контрактной системы» (с изменениями и дополнениями) // Собрание актов Президента и Правительства РФ, № 6, 1992. Ст. 321; Собрание законодательства РФ, № 9, 1994. Ст. 932.
24. Проект федерального закона «О доверительном управлении имуществом».
25. Федеральный закон от 2 декабря 1990 г. № 395-1 «О банках и банковской деятельности».
26. Федеральный закон от 22 апреля 1996 г. № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг».

Анализ особенностей российского законодательства, регулирующего банковское управление частным капиталом

Анализ особенностей российского законодательства, регламентирующего процедуры банковского управления частным капиталом, приводится в целях поиска возможных предложений, направленных на совершенствование российского законодательства, исключающего правовые коллизии, которые снижают эффективность данного вида услуги.

Следует сказать, что кроме ГК РФ услуга доверительного управления регулируется Инструкцией Центрального Банка России № 63 от 2 июля 1997 года и утвержденным постановлением ФКЦБ от 17 октября 1997 года № 37 «Положением о доверительном управлении ценными бумагами и средствами инвестирования в ценные бумаги». Данные нормативные акты являются основными регуляторами института доверительного управления в России. Наряду с ними было принято значительное количество иных актов, в том числе регулирующих передачу в доверительное управление акций отдельных государственных предприятий.

Доверительное управление в соответствии со ст. 1012 ГК РФ представляет собой передачу на определенный срок учредителем управления имущества другой стороне — доверительному управляющему, который обязуется осуществлять управление этим имуществом в интересах учредителя управления или указанного им третьего лица, выгодоприобретателя.

Статья 1020 ГК РФ устанавливает, что доверительный управляющий в пределах, установленных законом и договором, осуществляет правомочия собственника. Если в отношении права владения и распоряжения вопросов не возникает, то в отношении права пользования данное правило спорно. Право пользования заключается в получении от имущества каких-либо ценностей, удобств, выгоды, преимуществ, то есть всего того, что вправе получать учредитель или выгодоприобретатель. Пунктом 3 ст. 1015 ГК РФ установлено, что доверительный управляющий не может быть выгодоприобретателем по договору доверительного управления.

Доверительное управление характеризуется фидуциарным началом. Это означает, что учредитель управления, передавая свое имущество и практически все правомочия на него третьему лицу — доверительному управляющему, должен знать, что есть определенное лицо, занимающееся определенной деятельностью, обладающее необходимым опытом для управления конкретным имуществом и

зарекомендовавшее себя как надежный партнер, действующий в соответствии с требованиями законодательства. Только зная все вышеперечисленные факты, лицо, передавая имущество в доверительное управление, может быть уверено, что получит желаемые результаты от управления. В противном случае учредитель доверительного управления принимает на себя не только риск неполучения доходов, но и риски несохранения стоимости переданного в управление имущества или его утраты.

Когда объектом доверительного управления являются денежные средства, учредитель несет также риск неплатежеспособности лиц, в активы которых инвестированы находящиеся в доверительном управлении денежные средства.

Если при управлении каким-либо иным имуществом доверительный управляющий признан несостоятельным (банкротом), учредитель доверительного управления имеет реальную возможность потребовать возврата в натуре переданного в доверительное управление имущества, так как собственником этого имущества остается учредитель и прочие кредиторы не имеют права обратиться на него взыскание. Такая возможность остается у учредителя доверительного управления и в тех случаях, когда переданное в управление имущество обменено на другое имущество или когда иное имущество приобретено за счет средств, вырученных от продажи переданного в управление имущества. Для возможности истребования имущества из общей конкурсной массы при несостоятельности доверительного управляющего необходимо, чтобы было соблюдено два условия. Во-первых, в сделках, в результате которых доверительным управляющим приобретено имущество, должно быть указано, что он действует именно как доверительный управляющий, а не как собственник, и, во-вторых, приобретенное имущество должно быть отражено на отдельном балансе. Несоблюдение этих формальностей может привести к тому, что имущество, приобретенное по такой сделке, будет предполагаться его собственностью. Учредителю

доверительного управления придется столкнуться с необходимостью доказывания, что данное имущество приобретено за счет его средств, и заявлять иски, основанные на неосновательном обогащении, а не иски об истребовании имущества из чужого незаконного владения.

Безналичные денежные средства, переданные в процессе доверительного управления, например, в депозит, становятся собственностью лица, у которого они размещены. У доверительного управляющего в этот период времени вместо имущества будут иметься права требования. Учредитель доверительного управления сможет истребовать денежные средства только в порядке общей очередности, так как он имеет в этом случае обязательственные права, а не имущественные, и обособленное имущество, на которое учредитель может указать как на свое собственное, отсутствует.

Объектом доверительного управления в соответствии со ст. 1013 ГК РФ могут быть предприятия и другие имущественные комплексы, недвижимое имущество, ценные бумаги, права, удостоверенные бездокументарными ценными бумагами, исключительные права и другое имущество. Мы не упомянули о возможности передачи в доверительное управление или получения в результате управления обязательственных прав, т. е. прав требования по разным сделкам. Исходя из общих положений гражданского законодательства, в этом случае должен действовать принцип «разрешено все, что прямо не запрещено», поэтому, по-видимому, права требования могут быть объектом управления. Подтверждением этого может служить также «Положение о доверительном управлении ценными бумагами и денежными средствами, инвестированными в ценные бумаги» № 37 ФКЦБ, в котором сказано, что «...в случае, если права требования, уступаемые учредителем управления доверительному управляющему, удостоверяются документами, относящимися к категории ценных бумаг (в частности, векселями, чеками), то такие ценные бумаги могут быть переданы управляющему в качестве объектов

доверительного управления для последующего взыскания платежа по ним (либо продажи)...» .

В отношении управления денежными средствами как самостоятельным объектом управления ГК РФ предусмотрел особые требования. Пункт 2 ст. 1013 ГК РФ устанавливает, что денежные средства не могут быть самостоятельным объектом управления, за исключением случаев, предусмотренных законодательством.

Устанавливая ограничения по субъектному составу лиц, которые могут управлять денежными средствами как самостоятельным объектом, законодатель исходил из соображений, что такие операции могут осуществлять только организации, имеющие специальную лицензию, разрешающую работу с чужими денежными средствами. Данное ограничение обусловлено природой денежных средств, которые являются наиболее ликвидным имуществом, и его легче всего потерять как в результате недобросовестности контрагента, так и из-за его непрофессионализма и неопытности.

С учетом вышеизложенного попытаемся разобраться в том, что представляют собой денежные средства как самостоятельный объект управления.

В процессе осуществления доверительного управления любым имуществом доверительный управляющий в подавляющем большинстве случаев так или иначе имеет дело с денежными средствами, полученными в результате совершения различных сделок с этим имуществом или в результате его использования. Скорее всего законодатель, устанавливая самостоятельность в отношении денежных средств, подразумевал, что денежные средства будут являться самостоятельным объектом доверительного управления в том случае, если в результате операций с ними доверительный управляющий будет получать также только денежные средства (вопрос только в том, будут ли эти денежные средства в виде окончательного результата или же на всех промежуточных этапах управления). Исходя из этого, можно попытаться определить, что необходимо для того, чтобы де-

нежные средства стали самостоятельным объектом доверительного управления. При этом следует отметить две точки зрения.

Первая состоит в следующем. Для того чтобы денежные средства стали самостоятельным объектом управления, необходимо соблюдение следующих условий:

- при учреждении доверительного управления доверительному управляющему передаются денежные средства;
- по истечении срока действия или после расторжения договора учредителю доверительного управления возвращаются также денежные средства, а не какое-либо иное имущество;
- доверительный управляющий, осуществляя доверительное управление, совершает за счет этих денежных средств в основном операции, предметом которых являются также денежные средства. Если на какой-либо из этих трех стадий деньги будут переведены в другие активы, то признак самостоятельности исчезает, так как на месте денежных средств оказывается иное имущество, управление которым разрешено не только кредитным организациям, но и иным лицам, не имеющим специальной лицензии.

Вторая точка зрения состоит в том, что для признака самостоятельности достаточно, чтобы денежные средства передавались в доверительное управление при его учреждении и возвращались при его прекращении. Не имеет значения, какие операции будут совершаться с ними в процессе доверительного управления.

Рассмотрим вопрос правомерности установления законодателем возможности осуществления доверительного управления денежными средствами, находящимися на банковских счетах в безналичной форме. В соответствии со ст. 140 части первой ГК РФ к денежным средствам отнесены как наличные, так и безналичные деньги. Что касается передачи наличных денежных средств в доверительное управление, то, если принять во внимание, что каждая банкнота помимо своего номинала имеет индивидуальный номер, такие деньги могут при желании быть отнесены по этому признаку к предметам,

определенным индивидуальными признаками. С безличными денежными средствами дело обстоит сложнее. Поднимая этот вопрос, мы наталкиваемся на давний спор, что есть безличные деньги — имущество, определенное родовыми признаками, или права требования. Если исходить из того, что безличные денежные средства являются имуществом, то, как написано в комментарии к части второй Гражданского кодекса РФ, объектом доверительного управления могут быть только предметы, определенные индивидуальными признаками и ни в коем случае не родовыми. Данная точка зрения основана на том, что, передавая имущество, определенное родовыми признаками, лицо, его передавшее, утрачивает право собственности на него, приобретая взамен право требования на такое же количество однородного имущества.

Точка зрения относительно невозможности передачи в доверительное управление имущества, определенного родовыми признаками, спорна, так как при учреждении доверительного управления переданное имущество обособляется не только от имущества учредителя управления, но, что наиболее для нас важно, и от прочего имущества доверительного управляющего. Статья 1018 ГК РФ императивно устанавливает обязанность доверительного управляющего отражать полученное в управление имущество на отдельном балансе, с отдельным учетом и открытием для расчетов отдельного банковского счета. Таким образом, передаваемое в доверительное управление имущество, даже определенное родовыми признаками, не смешивается с имуществом доверительного управляющего, и, значит, право собственности на это имущество не переходит к доверительному управляющему. То же относится и к имуществу, определенному родовыми признаками, приобретенному доверительным управляющим в процессе осуществления управления. Данное имущество также отражается на отдельном балансе и не смешивается с прочим имуществом управляющего, что позволяет говорить о том, что оно поступает непосредственно в собственность учредителя уп-

равления. Передача и приобретение такого имущества аналогично приобретению имущества по договору комиссии (ст. 996 ГК РФ), в соответствии с которым вещи, приобретенные комиссионером за счет комитента, становятся собственностью последнего, несмотря на то, что комиссионер заключает сделки от своего имени. И ни у кого не вызывает сомнения, что объектом договора комиссии может быть имущество, определенное родовыми признаками.

Если же рассматривать безличные денежные средства исключительно в качестве прав требования, то есть обязательственных прав, то в ст. 1013 ГК РФ не сказано, что они, обязательственные права, могут быть объектом доверительного управления, но, как говорилось ранее, это и не запрещено данной статьей. Иначе это противоречит самой сути доверительного управления, так как в процессе такого управления имущественные права на определенный срок могут заменяться правами требования к третьему лицу.

В свете сказанного рассмотрим отдельные операции кредитных организаций с денежными средствами как с самостоятельным объектом управления.

Управление денежными средствами как самостоятельным объектом управления позволяет кредитной организации совершать целый ряд операций, относящихся к банковским операциям, которые вправе совершать только кредитные организации. К ним относятся:

- депозитные вклады, которые банк может размещать в других кредитных организациях;
- различные операции с иностранной валютой. Иностранную валюту, с одной стороны, нельзя однозначно отнести к денежным средствам РФ, но, с другой стороны, иностранная валюта, хотя и относится к валютным ценностям на территории России, за ее пределами все же является денежным средством. Кроме того, валютное законодательство РФ позволяет в определенных случаях использовать иностранную валюту в качестве средства платежа. Инструкция Банка России № 63, регулирующая довери-

тельное управление кредитными организациями, в п. 3.1. прямо устанавливает, что объектом доверительного управления могут быть денежные средства как в валюте РФ, так и в иностранной валюте.

Управление денежными средствами как самостоятельным объектом управления не ограничивает права кредитных организаций по совершению с этими средствами иных сделок, которые они вправе осуществлять в соответствии с Законом РФ «О банках и банковской деятельности» и имеющимися у них лицензиями на осуществление отдельных видов операций.

Как указывалось ранее, осуществляя доверительное управление вообще и денежными средствами в частности, кредитные организации должны руководствоваться в своих действиях наряду с главой 53 ГК РФ также Инструкцией Центрального банка России № 63 (с изменениями и дополнениями), которая устанавливает общий порядок осуществления кредитными организациями доверительного управления и порядок бухгалтерского учета этих операции.

Если кредитная организация осуществляет доверительное управление ценными бумагами без использования ОФБУ, то применяется Положение ФКЦБ о доверительном управлении ценными бумагами и средствами инвестирования в ценные бумаги № 37.

Инструкция Центрального банка № 63 устанавливает ряд ограничений в отношении субъектов договора доверительного управления. Она же распространила установленное ст. 1025 ГК РФ правило, в соответствии с которым ценные бумаги, передаваемые в доверительное управление разными лицами, могут быть объединены с иным имуществом, в частности, с денежными средствами в валюте Российской Федерации и в иностранной валюте, природными драгоценными металлами и драгоценными камнями. Именно такое объединение получило в инструкции название «Общие фонды банковского управления». Этот перечень имущества является за-

крытым, и кредитные организации не могут объединять в ОФБУ иное имущество.

В перечне установленного Инструкцией № 63 имущества, которое может быть объектом доверительного управления в случаях, когда хотя бы одной из сторон договора является кредитная организация, указано то имущество, с которым кредитным организациям разрешено работать на финансовых и фондовых рынках в соответствии с их лицензией.

В соответствии с п. 6.1 данной инструкции денежные средства и ценные бумаги, переданные в управление, могут быть объединены в ОФБУ. Имущество, объединенное в таких фондах путем передачи учредителями, а также имущество, приобретенное при осуществлении доверительного управления, становится общей долевой собственностью учредителей. Подтверждением внесения имущества в ОФБУ наряду с договором является сертификат долевого участия, который удостоверяет факт передачи имущества в доверительное управление и устанавливает размер доли учредителя в составе ОФБУ. Наличие одного лишь сертификата не является достаточным доказательством наличия договора доверительного управления, так как ст. 1017 ГК РФ устанавливает, что договор доверительного управления должен быть заключен в письменной форме. Сертификат же, по сути, не является договором. Несоблюдение же формы договора доверительного управления влечет его неправомочность.

Таким образом, кредитная организация может осуществлять доверительное управление имуществом отдельно каждого учредителя управления или путем объединения имущества различных учредителей управления, причем объединение этого имущества может происходить по следующим признакам:

- в комплексе, в котором объединены различные виды имущества, полученного от различного вида учредителей;
- объединение различного вида имущества, полученного от определенных, однородных учредителей доверительного управления;

- комплекс имущества одного вида, полученного от различных учредителей;
- комплекс имущества одного вида, полученного от однородных учредителей.

Кредитная организация может создавать несколько фондов, различающихся по вышеуказанным признакам.

Список рекомендуемой литературы по вопросам доверительного управления

1. АБ «Торибанк». Доверительное управление свободными средствами (траст) // Финансовая газета, № 38 (250), сентябрь 1996.
2. Алябьев Д. Н. Договор доверительного управления имуществом в гражданском праве России: Автореф. дис. ... канд. юрид. наук. — Волгоград: Волг. академия МВД России, 2000. — 19 с.
3. Асадов В. Доверительное управление глазами профессионалов // Рынок ценных бумаг, № 17, 1996. С. 30–32.
4. Баринов Э. Роль гарантий во внешнеэкономических связях России // Финансовый бизнес, № 9, 1994. С. 40–45.
5. Барышникова А. А. Договор доверительного управления имуществом — особенности учета // Главбух, № 3, 1999.
6. Безбах В. В. Доверительная собственность // Советская юстиция, № 5, 1992.
7. Бессонова А. А. Доверительное управление в системе экономических отношений: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. — Владивосток: ДГУ, 2000. — 22 с.
8. Бикмаев Э. В. Перспективы развития трастовых операций в банковской системе Российской Федерации: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. — М.: РЭА им. Плеханова, 1996. — 21 с.
9. Волчанов В. П. Совершенствование управления имущественными комплексами на промышленных предприятиях: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. — Челябинск: ЧГУ, 2000. — 22 с.

10. Вылкова Е. С. Налоговое планирование в коммерческих банках. — СПб.: СПбГУЭиФ, 2000. — 146 с.
11. Генкин А. С. Эффективный траст: Опыт Западной Европы и российская практика. — М.: ИД «Альпина», 1999.
12. Гиссин Е. М. Правовое положение банка как особого участника налоговых правоотношений: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. — М.: ИГП РАН, 2003. — 24 с.
13. Гнедовец Д., Гришанков Д., Кириченко Н. Операция Trust // Эксперт, № 11, 18 марта 1996. С. 30–35.
14. Голубович А. Д. Траст. Доверительные услуги банков и финансовых компаний клиентам. — М.: АО «АРГО», 1994.
15. Горнев С. А. Стимулирование инвестиционной активности населения в современной экономике: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. — М.: ГАСИС, 2003. — 25 с.
16. Городов О. Доверительное управление исключительными правами // Хозяйство и право, № 3, 1999.
17. Гринько Д. А. Доверительное обслуживание коммерческих организаций. Зарубежный опыт и российская практика: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. — СПб.: СПбГУЭиФ, 1998. — 18 с.
18. Гусев А. И. Банковский траст в России: генезис и проблематика // Финансист, № 12, 1996.
19. Демущкина Е. Залог, арест и иные обременения ценных бумаг // Рынок ценных бумаг, № 7 (142), 1999. С. 69–72; № 8 (143), 1999. С. 60–63.
20. Доверительное управление (траст). Типовой договор об учреждении траста (доверительной собственности) на пакет акций, находящихся в собственности юридического лица. Сборник типовых договоров. — М.: Инфра-М, 1995.
21. Доверительное управление имуществом. Правовое регулирование. Источник: Образцы договоров с комментариями. Международный коммерческий арбитраж (конвенции и регламенты). — М.: Финансы и статистика, 1997. С. 298.

22. Доверительное управление свободными средствами (траст) // Финансовая газета, № 38, сентябрь 1996.
23. Ефимова Л. Г. Доверительные (трастовые) операции коммерческих банков // Хозяйство и право, № 10–11, 1994.
24. Ефимова Л. Г. Понятие и правовая природа доверительных (трастовых) операций коммерческих банков // Государство и право, № 4, 1995.
25. Жданов А. А. Возникновение и развитие доверительной собственности в Англии и США: Автореф. дис. ... канд. юрид. наук. — СПб: СПбГУ, 2003. — 28 с.
26. Жуков Е. Ф. Трастовые и факторинговые операции коммерческих банков. Серия «Международный банковский бизнес». — М.: Изд-во АО «Консалтбанкир», 1995.
27. Завидов Б. Особенности возмездных договоров // Право и экономика, № 8, 2000.
28. Захарьин В. Р. Доверительное управление имуществом. — М.: Дело и сервис, 1998.
29. Зубкова Е. В. Доверительное управление исключительными правами: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. — М.: РГИИС, 2002. — 19 с.
30. Иванов М. Ю. Формирование системы доверительного управления инвестициями на фондовом рынке: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. — СПб.: СПбГУКиТ, 2000. — 20 с.
31. Иванова Т. Положение о порядке лицензирования различных видов профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг Российской Федерации // Ваш партнер-консультант, № 41, октябрь 1997.
32. Игнатьева Д. А. Трастовые операции на рынке ценных бумаг и перспективы их развития: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. — М.: МУПО, 2002. — 23 с.
33. Иншев А. П. Доверительное управление денежными средствами // Юрист, № 12, 2000.
34. Иншев А. П. Институт доверительного управления в России // Банковское право, № 3, 2000.

35. Ирек С. Доверительное управление становится востребованным клиентами // Рынок ценных бумаг, № 6 (165), 2000.
36. Лисецкая И. В. Доверительное управление имуществом: правовые и бухгалтерские аспекты // Консультант, № 21, 1998.
37. Лудинова Ю. В. О проблемах развития доверительных операций в России // Сборник научных трудов. Вып. 3. — СПб.: СПбГИЭА, 1999.
38. Люсов А. Н. Доверительная собственность (траст) и залоговое право // Деньги и кредит, № 3, 1995.
39. Макарычева И. В. Трастовый рынок: мировой опыт и российская специфика. — Н. Новгород: Волго-Вятск. акад. гос. службы, 1999. — 44 с.
40. Макарычева И. В. Институт траста и проблемы его развития в России: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. — Н. Новгород: Волго-Вятск. акад. гос. службы, 1999. — 25 с.
41. Малякко В. И. Банковские рейтинги и их роль в повышении транспарентности банковского сектора: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. — СПб.: СПбГУЭиФ, 2003. — 22 с.
42. Марков М., Чернобай Е. Операции со средствами клиентов: комиссия или доверительное управление // Вестник НАУФОР, № 6 (26), 1999.
43. Межкомбанк: доверительное управление вашими средствами по индивидуальной схеме // Коммерсант, № 160, октябрь 1996.
44. Методические указания по проведению доверительных (трастовых) операций коммерческими банками на территории Российской Федерации. — М.: АО «ИНФРА-М», 1997. С. 178–191.
45. Михайлова А. С. Возникновение и развитие института наследования в гражданском праве России: Автореф. дис. ... канд. юрид. наук. — Краснодар: КГАУ, 2003. — 23 с.
46. Михеева Л. Ю. Доверительное управление имуществом / Под ред. В. М. Чернова. — М.: Юристъ, 1999. — 176 с.
47. Михеева Л. Ю. Ценные бумаги и денежные средства как объекты доверительного управления // Хозяйство и право, № 9, 1998. С. 41–46.

48. Московкина О. П. Объект и предмет договора доверительного управления имуществом в гражданском праве Российской Федерации: Автореф. дис. ... канд. юрид. наук. — Волгоград: Волг. Акад. МВД России. 2002. — 19 с.
49. Мунаян А. А. Инвестиционные банки на мировых фондовых рынках: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. — М.: МГУ, 2003. — 27 с.
50. Мясоедов С. А. Региональный трастовый фонд — перспективное направление совершенствования межбюджетных отношений // Тез. докл. на 3-й Дальневосточной региональной конференции с всероссийским участием «Новые научные технологии в Дальневосточном регионе». — Благовещенск: АмурГУ, 1999. — 21 с.
51. Нарышкина Р. Л. Доверительная собственность в гражданском праве Англии и США. — М., 1965.
52. Некрасов А. Трастовые операции в коммерческих банках // Хозяйство и право, № 2, 1996. С. 81–87; № 3, 1996. С. 55–64.
53. Новик А. А. Доверительное управление имуществом в гражданском законодательстве (его становление и развитие): Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. — Саратов: ГУ ВШЭ, 2001. — 25 с.
54. Новоселова Л. А. Денежные расчеты в предпринимательской деятельности. — М., 1996.
55. Островская О. Л. Учет операций, связанных с доверительным управлением ценными бумагами // Бухгалтерский учет, № 4, 1997.
56. Павкин К. Трастовые операции: доверие — банку, прибыль — клиенту // Банковский бюллетень, № 10, 1994.
57. Пахомов С. Международная практика получения кредитов из-за рубежа // Банковское дело, № 3, 2000.
58. Платонова И. Диверсификация портфеля как способ снижения рисков // Финансист, № 48 (140), декабрь 1995.
59. Родителяева Н. Комментарий к приказу Минфина РФ от 24 декабря 1998 г. № 68н «Об утверждении Указаний по отражению в бухгалтерском учете операций, связанных с осуществлением договора доверительного управления имуществом, и Указаний об отражении

- в бухгалтерском учете операций, связанных с осуществлением договора простого товарищества» // Финансовая газета, № 12, март 1999.
60. Рябов А. А. Траст в российском праве // Государство и право, № 9, 1996.
 61. Соменков С. Расторжение договора по соглашению сторон // Право и экономика, № 7, 1999.
 62. Суханов Е. Л. Заем и кредит. Финансирование под уступку денежного требования. Банковский вклад. Банковский счет // Хозяйство и право, № 7, 1996.
 63. Суханова Г. Н. Доверительное управление имуществом: правовые, бухгалтерские и налоговые аспекты // Бухгалтерский учет, № 11, 1998.
 64. Тарасенко К. Минимизация потерь при управлении пакетом облигаций // Аудит и налогообложение, № 4, 1999.
 65. Татарова А. В. Системный подход к диагностике состояния и разработке технологии управления имущественным комплексом предприятия: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. — Таганрог: ТГРУ, 2000. — 24 с.
 66. Управление недвижимостью: возможны варианты (правовые консультации) // Бухгалтерское приложение, № 20, май 2000.
 67. Чуев В. Ю. Управление имуществом предприятий нефтегазового комплекса через залоговые операции (правовые аспекты): Автореф. дис. ... канд. юрид. наук. — Тюмень: ТГУ, 1999. — 21 с.
 68. Шаталова О. М. Совершенствование управления корпоративной недвижимостью в трансформационной экономике (на примере конверсионных предприятий Удмуртской Республики): Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. — Ижевск: ИжГТУ, 2000. — 22 с.
 69. Эйгель М. Я. Развитие операций доверительного управления коммерческих банков в России // Реформы в России и проблемы управления-99. Матер. Всеросс. научн. конф. Вып. 2. — М.: ГУУ, 1999.
 70. Эйгель М. Я. Становление операций доверительного управления коммерческих банков в России: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. — М.: ГУУ, 2001. — 26 с.

71. Юдкевич М. М. Издержки измерения и институты рынков доверительных товаров: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. — М.: ГУ — ВШЭ, 2003. — 24 с.
72. Юцковская И. Д. Учет расчетов по операциям доверительного управления // Финансовые и бухгалтерские консультации, № 5, 2001.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Технологические аспекты в реализации продуктового ряда частного банковского обслуживания

Взаимодействие между подразделениями, сотрудниками и клиентами в ЧБО осуществляется на документарной основе. В результате можно говорить не только о росте технологий и производительности труда в процессе предоставления продуктового ряда ЧБО, но и о повышении ответственности сотрудников ЧБО.

Основой для ведения документооборота является база данных (БД) автоматизированной банковской системы (АБС), в которой хранится весь объем информации по планируемым сделкам и фактически проведенным операциям клиентов.

Данные, необходимые для оформления и проведения сделок и операций, вносятся в БД вручную из состава информации корректно оформленного тикета (уведомления). Объем вносимой в БД информации определяется на основании инструкций, регламентов, порядков по каждому виду операций, согласованных в установленном порядке.

Тикет содержит перечень необходимых документов и информацию для их подготовки и не является документом на выполнение сделки. Тикет разрабатывается для каждого вида операций отдельно, заполняется и обрабатывается персональным менеджером (ПМ) клиента с использованием БД.

Рассмотрим, каким образом данные принципы технологически реализуются в процессе предоставления типовых продуктов и услуг ЧБО (от базовых до наиболее сложных).

Оформление доверенностей. Основным документом, регламентирующим взаимодействие клиента и ПМ, является банковская доверенность, выдаваемая клиентом ПМ на право работы с его

активами. Доверенность подписывается уполномоченным на это сотрудником банка и скрепляется печатью банка.

Кроме банковской доверенности ПМ оформляет еще нотариальную доверенность, которая позволяет ему от лица клиента подписывать соответствующие финансовые документы.

ПМ несет ответственность за своевременное переоформление доверенностей, выданных на его имя (изменение паспортных данных клиента или доверенного лица, истечение срока действия доверенности и т. п.).

Открытие текущего счета клиента. Данная процедура начинается с проверки личности клиента и места его проживания. Далее в установленном порядке происходит оформление заявления на открытие банковского счета физического лица, договора банковского счета и информационной справки для клиента-нерезидента.

Открытие банковского счета в текущем операционном дне проводится на основании подписанного клиентом заявления на открытие банковского счета, принятого операционистом.

Оформление карточек с образцами подписей происходит одновременно с оформлением договора банковского счета.

Оформление дополнительной карточки на ПМ осуществляется несколько позже.

Прием наличных денежных средств на банковский счет клиента осуществляется после уточнения его паспортных данных, проверки наличия счета клиента, типа счета и режима его работы. Проведение операции вноса наличных денежных средств на счет клиента в текущем операционном дне проводится в соответствии с графиком работы кассы по обслуживанию клиентов.

Выдача наличных денежных средств с банковского счета в сумме установленного лимита (например, до 1 млн. руб. и \$100 тыс.)

начинается с процедуры проведения проверок по аналогичному алгоритму, расчета суммы комиссии, проверки наличия остатка денежных средств, достаточных для выдачи наличных сумм с учетом суммы комиссии банка.

Перевод денежных средств также начинается с процедуры проведения проверок по аналогичному алгоритму, расчета суммы комиссии, проверки наличия остатка денежных средств, достаточных для перевода требуемых сумм с учетом суммы комиссии банка.

ПМ передает клиенту копию платежного поручения (в случае исходящего платежа в иностранной валюте — валютное платежное поручение с отметкой об исполнении) и оригиналы подтверждающих документов.

Перевод денежных средств клиента в текущем операционном дне проводится на основании подписанного клиентом заявления физического лица на перевод денежных средств, принятого операционистом.

Запросы по переводу, изменение реквизитов перевода и аннуляция перевода осуществляются на основании заявления клиента после проверки операционистом этапа обработки платежа.

Конвертация денежных средств осуществляется после проверки наличия у клиента свидетельства о постановке на налоговый учет, двух открытых на имя клиента счетов, валюты, тип и режим работы которой позволяет провести конвертацию, а также наличия необходимой суммы денежных средств на счете клиента для конвертации.

Закрытие текущего счета клиента осуществляется после заполнения ПМ тикета установленной формы (при наличии остатка денежных средств на закрываемом счете одновременно оформляется

тикет на снятие/перевод остатка денежных средств на другой счет клиента).

Открытие депозитного счета происходит при выполнении следующих условий. Если у клиента не открыт текущий счет в той же валюте, в которой открывается депозит, то открывается соответствующий текущий счет. В случае применения нестандартной ставки до заполнения ПМ согласует с ответственным лицом размер ставки и подготавливает соответствующую служебную записку. Далее происходит расчет доходности депозита, оформляется заявление на открытие банковского счета и два экземпляра депозитного договора. После этого — заявление на зачисление (взнос наличными или перечисление безналичных) денежных средств на депозитный счет.

Досрочное расторжение договора банковского вклада осуществляется после оформления заявления на досрочное расторжение договора банковского вклада и заявления на перевод или выдачу наличных денежных средств.

Закрытие депозитного счета осуществляется после получения ПМ от клиента указания по перечислению денежных средств с депозитного счета по окончании срока действия договора банковского вклада.

Выдача кредита. Предоставление кредита клиенту осуществляется исключительно на основании положительного решения кредитного комитета банка.

В случае заинтересованности клиента в получении кредита ПМ выясняет: цель кредитования; сумму и валюту кредита, срок кредитования и предлагаемое обеспечение (в соответствии с утвержденными в банке условиями), оформляет требуемые документы, в том числе анкету заемщика.

На основании полученных документов составляется заключение и проект решения кредитного комитета, которые выносятся на его рассмотрение.

После оформления протокола кредитного комитета и, в случае положительного решения, ПМ подготавливает комплект документов для оформления кредита, который предоставляет для подписания клиенту.

Далее в АБС открывается ссудный счет клиента, с которого будут перечисляться денежные средства по указанным клиентом реквизитам.

В случае поступления кредита на текущий счет клиента производится зачисление соответствующих денежных средств.

Далее ПМ в соответствии с графиком погашения процентов/кредита напоминает клиенту о необходимых взносах, а также обеспечивает наличие необходимых средств на счетах клиента.

В случае предоставления кредита под обеспечение денежными средствами клиента на его депозитном счете ПМ осуществляет контроль за состоянием этого счета клиента и при намерении клиента расторгнуть депозитный договор до выполнения всех обязательств по кредитному договору немедленно ставит в известность соответствующие службы банка.

В случае внесения изменений в условия кредитного договора (досрочное погашение, пролонгация, изменение процентной ставки) ПМ отвечает за достоверность вносимой информации, сроки и результат погашения процентов/кредита.

Выдача пластиковых карт Eurocard/MasterCard. ПМ представляет клиенту карту как банковский продукт, знакомит его с действующими тарифами и правилами пользования банковскими картами, оговаривает размер допустимого овердрафта для данного клиента. Если размер и сроки овердрафта, интересующие клиента, требуют рассмотрения на кредитном комитете, то ПМ оформляет проект

решения с обоснованием необходимости предоставления клиенту нестандартных условий овердрафта.

При положительном решении кредитного комитета, а также в случае, когда размер и сроки овердрафта, интересующие клиента, не требуют рассмотрения на кредитном комитете ПМ оформляет все требуемые делопроизводством документы.

При желании клиента выпустить дополнительную карту к своей основной карте ПМ оформляет дополнительный пакет документов. Далее ПМ готовит копию доверенности на получение карты/ дополнительной карты и ПИН-конвертов клиента и через соответствующие службы банка передает их клиенту для оформления последним перевода денежных средств или внесения наличных денежных средств на карточный счет клиента. ПМ в течение пяти дней с даты получения выписки о получении необходимых документов передает выписку клиенту и выясняет намерения клиента относительно дальнейшего использования карты.

В процессе работы клиента с картой соответствующие службы банка проверяют размер использованного клиентом овердрафта и извещают об этом ПМ.

ПМ самостоятельно принимает решение о необходимости предупреждения клиента по своевременному погашению овердрафта.

Сейфовые ячейки. В случае желания клиента использовать сейфовые ячейки ПМ знакомит его с действующими тарифами и правилами пользования сейфовыми ячейками. В случае заинтересованности клиента в аренде ячейки ПМ выясняет у него тип и размер требуемой ячейки, срок и форму оплаты аренды, дату начала аренды, желание оформить доверенность на доверенное лицо и удобное для клиента время посещения депозитария. В случае принятия положительного решения клиентом ПМ подготавливает пакет требуемых документов на аренду ячейки (доверенность) и в зависимости от выбранной клиентом формы оплаты аренды

готовит распоряжение на ее оплату, дополнительно указывая срок начала и окончания аренды, оформляет приходный ордер и служебную записку (заявку) на выдачу пропуска клиенту (и доверенному лицу) в депозитарий на время действия договора аренды, передает их под расписку клиенту (доверенному лицу) для подписания.

После подписания и оформления документов со стороны банка ПМ знакомит клиента с маршрутом, ведущим к депозитарию, и с правилами пользования ячейкой, показывает кабину для индивидуальной работы с ценностями, передает оба экземпляра ключа клиенту. По согласованию с клиентом ПМ определяет необходимость своего присутствия при повторных посещениях клиентом депозитария.

В случае неосвобождения ячейки по истечении срока договора в день окончания срока договора ПМ передает клиенту письмо-предупреждение о начале начисления просрочки и в случае неявки клиента на следующий день блокирует ячейку.

Покупка/продажа ценных бумаг. ПМ при желании клиента осуществить сделку с ценными бумагами выясняет место хранения ценных бумаг (ЦБ) или наличие денежных средств на счетах клиента в банке, выясняет, осуществлял ли ранее клиент сделки и наличие необходимых для осуществления сделок клиента счетов: счета ДЕПО в депозитарии банка, брокерского счета в банке (открытие и обслуживание счета осуществляет бэк-офис). На основании полученной информации ПМ заполняет соответствующий тикет с указанием необходимых для оформления сделки документов. Все операции по покупке/продаже ЦБ осуществляются через депозитарий банка по предоплате/предоставке.

На основании тикета соответствующее подразделение банка оформляет доверенности и готовит комплект документов для

подписания договора комиссии об оказании брокерских услуг на организованном рынке ценных бумаг и осуществления сделки, передает пакет документов ПМ для подписания у клиента. После подписания ПМ комплекта документов у клиента происходит их регистрация в банке и его депозитарии с выдачей поручения на совершение операций с ценными бумагами на фондовой бирже.

ПМ на основании доверенности передает документы в депозитарий банка, получает распоряжения клиента по сделке и фиксирует их с помощью системы автоматической регистрации переговоров. Далее, он на основании распоряжения клиента сообщает брокеру параметры предстоящей сделки и код клиента, осуществляет перевод денежных средств клиента и передает клиенту оригиналы договоров и отчетов о проведенных операциях.

Брокерское обслуживание. В случае заинтересованности клиента в брокерском обслуживании ПМ знакомит его с условиями стандартного соглашения по брокерскому обслуживанию. Если клиента устраивают эти условия, то ПМ заполняет соответствующий тикет и передает его в службы банка, которые оформляют необходимый пакет документов.

В состав возвращаемого ПМ пакета документов входят: соглашение о брокерском обслуживании, распоряжение о назначении/отмене назначения попечителя счета ДЕПО, доверенность (нотариально заверенная), анкета клиента (для депозитарной компании), комплект документов для открытия счета ДЕПО. ПМ подписывает соглашение на брокерское обслуживание в брокерской конторе и передает пакет документов на подпись клиенту (с подписанным со стороны брокерской конторы соглашением). Подписанный клиентом пакет передается в брокерскую контору для оформления распоряжения о назначении/отмене назначения попечителя счета. Аналогично данному алгоритму происходит подписание документов в депозитарной компании.

ПМ в процессе брокерского обслуживания клиента получает отчеты брокера, счет-фактуру, передает клиенту оригиналы отчетов и счет-фактуру для оплаты, осуществляет перевод денежных средств клиента в соответствии со счетом-фактурой.

Если клиента не устраивают стандартные условия обслуживания, то ПМ предварительно обсуждает эти условия с брокером и готовит лист согласования соглашения о брокерском обслуживании, далее проводит обсуждение документа со всеми заинтересованными сторонами.

После подготовки попечителем распоряжения на зачисление ценных бумаг на счет ДЕПО оно передается ПМ для подписания у клиента, а после подписания — в депозитарную компанию.

По окончании брокерского обслуживания клиента ПМ вновь заполняет соответствующий тикет и передает его во вспомогательные службы банка для оформления на его основе заявления на вывод денежных средств клиента или распоряжения на зачисление ЦБ, которое затем передает для подписания клиенту. После подписания клиентом этих документов и передаче вторых экземпляров заинтересованным сторонам брокерское обслуживание клиента завершается.

Вся полученная от ПМ информация (в том числе и из ксерокопий документов) в день ее предоставления вносится в базу данных АБС. На основе данной информации формируется управленческая отчетность на протяжении всего периода предоставления брокерского обслуживания клиенту.

Доверительное управление активами клиента. ПМ заполняет тикет установленной формы для подготовки инвестиционных предложений и согласует с ПМ формат их предоставления, срок подготовки инвестиционных предложений и указывает его в тикете, готовит инвестиционные предложения и передает ПМ в срок, указанный в тикете. ПМ согласует инвестиционную декларацию

с соответствующими службами банка и предоставляет инвестиционные предложения клиенту. После подписания клиентом инвестиционной декларации ПМ через соответствующие службы банка оформляет и подписывает у клиента комплект соответствующих документов.

В срок, не превышающий две недели с момента получения подписанного сторонами комплекта документов, для клиента открываются счета, необходимые для осуществления доверительного управления и на имя клиента составляется извещение, содержащее реквизиты счетов для передачи активов клиента в доверительное управление. Далее в установленном порядке осуществляется перевод активов клиента на указанные в извещении счета. ПМ по желанию клиента получает оперативную информацию по доверительному управлению или выполняет распоряжения клиента по портфелю ценных бумаг.

ПМ несет ответственность за своевременность передачи отчета клиенту. Если отчет, переданный клиенту, содержит расчет вознаграждения, которое по условиям договора доверительного управления выплачивается клиентом самостоятельно, то одновременно с отчетом передает клиенту письмо об уплате вознаграждения с указанием реквизитов счета для перечисления и контролирует своевременную оплату клиентом вознаграждения.

По желанию клиента ПМ может направлять письменный запрос на подготовку промежуточного отчета. Промежуточный отчет выполняется по форме месячного отчета и содержит информацию с даты предыдущего официального отчета по дате обращения клиента.

Составление налоговых деклараций. ПМ оформляет с клиентом консультационный договор и до даты, определенной налоговым законодательством РФ, получает от клиента или собирает самостоятельно в соответствии с предоставленными клиентом

полномочиями справки о доходах физического лица, договоры купли/продажи ценных бумаг и любого другого имущества, материальных поощрений и вознаграждений, подтвержденных документально.

Далее ПМ заполняет на имя клиента в электронном виде форму налоговой декларации, утвержденную МНС РФ, в соответствии с общими сведениями о клиенте и документами, подтверждающими доходы, полученные в налоговом периоде. В случае необходимости оформляет заявления на предоставление льгот, имущественного и/или социального вычета, на возврат излишне уплаченного подоходного налога, распечатывает и проверяет декларацию и подготовленные заявления и передает на подпись клиенту весь комплект документов. Клиент подписывает каждый лист декларации и приложений в поле, отведенном для подписи.

ПМ подает декларацию и оригиналы справок о доходах физического лица в территориальную инспекцию МНС РФ по месту учета налогоплательщика (по месту жительства клиента).

Налоговая декларация может быть передана:

- лично налоговому инспектору. В этом случае налоговый инспектор в присутствии ПМ проверяет правильность заполнения декларации и наличие необходимых документов и в случае согласия с расчетами ставит по просьбе лица, подающего декларацию по доверенности, отметку на копии налоговой декларации о принятии и дату ее представления;
- в канцелярию налоговой инспекции по заявлению от ПМ (доверенного лица) о передаче декларации.

Налоговая декларация может быть направлена ПМ по почте, в этом случае днем ее представления считается дата отправки заказного письма с описью вложений.

По истечении месяца с даты подачи декларации ПМ по контактными телефонам МНС узнает результат проверки и действует в дальнейшем в зависимости от результата: согласие МНС с поданной декларацией, направление МНС налогового уведомления на уплату подоходного налога, возврат излишне уплаченного подоходного налога в соответствии с заявлением клиента или представление в МНС дополнительных документов.

Заключение консультационных договоров. ПМ в случае желания клиента получить консультационные услуги заполняет соответствующий тикет с обязательным указанием стоимости и продолжительности оказания консультационных услуг, на основании которого соответствующие службы банка составляют договор об оказании консультационных услуг, рассчитывают и составляют акт к договору об оказании консультационных услуг и передают договор и акт ПМ для подписания у клиента.

ПМ подписывает данные документы у клиента и оформляет их подписями и печатями банка.

ПМ передает счет-фактуру на оплату услуги клиенту, который после внесения денег на соответствующий счет в соответствии с договором получает требуемую услугу.

Проведение налогового мониторинга. В случае желания клиента составить налоговую историю ПМ заполняет соответствующий тикет, запрашивает, получает и передает специализированным службам банка документы об источниках дохода и документы, подтверждающие крупные покупки/расходы клиента за период кратный году.

Оплата данной услуги осуществляется на основании консультационного договора, заключение которого проводится в соответствии с вышеуказанным порядком.

Специалисты банка на основании тикета и полученных документов составляют таблицу налоговой истории клиента с разбивкой по декларационным периодам. В таблице указывается валовой доход, уплаченный налог и остаток декларированных денежных средств клиента в примерной оценке по среднемесячному курсу доллара США за каждый год периода, интересующего клиента, и передают подготовленную таблицу ПМ. ПМ проверяет предоставленный расчет и в случае необходимости вместе со специалистами банка вносит коррективы в таблицу, затем по собственному выбору определяет форму предоставления налогового мониторинга клиенту в виде полученной таблицы или презентации.

В дальнейшем функции ПМ сводятся к контролю оплаты услуги клиентом.

Подготовка отчетности. В случае заинтересованности клиента в получении ежемесячной отчетности ПМ выясняет у клиента объем предоставляемой отчетности, в т. ч. какие операции, продукты и услуги должны быть включены в отчет, составляет служебную записку в соответствующие подразделения банка о включении в список ежемесячной отчетности для клиента с указанием перечня операций, продуктов и услуг, включаемых в отчет.

В дальнейшем соответствующие службы банка готовят необходимую отчетность, ПМ осуществляет ее контроль и после официального утверждения ответственными лицами банка предоставляет ее клиенту.

Подготовка презентации. ПМ заполняет соответствующий тикет и передает его в специализированные службы банка для подготовки презентации для клиента на возмездной основе. Готовая презентация брошюруется и передается ПМ или направляется ему в электронном виде (в зависимости от варианта ее дальнейшего представления клиенту).

Приобретение личных винных коллекций. ПМ информирует клиентов, разъясняет особенности и преимущества услуги, выясняет заинтересованность клиентов, по результатам которых они проводят самостоятельно дополнительные презентации и консультации по вопросам приобретения винных коллекций. ПМ также предлагает клиентам образцы коллекций, составленные специалистами на основании экспертных рекомендаций, мнений и оценок, дифференцированных по производителям и маркам вин, количеству, срокам хранения и суммам. Кроме этого, ПМ обеспечивает клиента необходимой статистической и аналитической информацией для принятия решения по составу коллекции, организует для него встречу с представителем компании-производителя вина для консультаций и формирования индивидуальных винных коллекций. Одновременно ПМ и клиент совместно с представителями компании проводят дегустации вин.

В случае заинтересованности клиента ПМ передает в компанию список выбранных вин с указанием требуемого количества (срок выполнения заказа зависит от выбранного клиентом подхода при формировании коллекции), обеспечивает согласование состава коллекции, условий доставки, оплаты коллекции и сообщает представителю компании необходимую для заполнения бланка заказа информацию.

Заказ на коллекцию (с предоплатой) оформляется на бланке компании и содержит: перечень вин с указанием количества, марки, года, производителя и общей стоимости коллекции, информацию об условиях, сроках и формах оплаты коллекции, сроки и условия ее поставки клиенту, адрес доставки, гарантийные обязательства компании перед клиентом по подлинности и качеству каждого экземпляра.

ПМ передает документы клиенту и подписывает у него заказ. На основании подписанного клиентом заказа ПМ заполняет соответствующий тикет, указывая ориентировочную дату оплаты заказа,

сумму заказа, и передает его для оформления в соответствующие службы банка.

По желанию клиента ПМ может оплатить заказ и информировать об этом представителя компании в установленном порядке.

Компания в соответствии с заказом доставляет коллекцию по указанному адресу и производит разгрузку. Клиент проверяет правильность выполнения заказа и подписывает вместе с представителем компании акт приема-передачи.

ПМ по желанию клиента проводит оплату оставшейся части коллекции и не позднее даты, указанной в агентском договоре, заключенным между компанией и банком, готовит отчет о выполненной по договору работе.

Изготовление и аренда ювелирных изделий. Соответствующая служба банка организует подписание договора об оказании представительских услуг по привлечению клиентов с ювелирным предприятием, в соответствии с которым получает его информационные и рекламные материалы, которые передает ПМ. ПМ представляет клиенту рекламные материалы ювелирных предприятий, по желанию сопровождает его до их офиса для оформления заказа на покупку ювелирных изделий или заключения договора аренды между клиентом и ювелирным предприятием.

В случае намерения клиента получить в аренду ювелирное изделие ПМ составляет служебную записку в соответствующие службы банка с указанием: имени клиента, наличия депозита (сумма, дата окончания срока размещения) и доверенности клиента, необходимой для распоряжения денежными средствами на депозитном счете, ее срока действия, суммы, срока действия и других реквизитов гарантии; заполняет соответствующий тикет.

Далее ПМ заполняет анкету клиента и с копией его паспорта передает для подготовки договора о предоставлении банковской гарантии по типовой форме, который затем передается для подпи-

сания клиенту. После этого подписывает у клиента поручение на предоставление гарантии, акт приема, договор о предоставлении банковской гарантии, контролирует уплату клиентом комиссии за предоставление гарантии, отслеживает ее оформление и выплату.

После оплаты комиссии ПМ передает гарантию клиенту для получения им в аренду выбранного ювелирного изделия. Далее он осуществляет контроль за нахождением на депозитном счете суммы денежных средств клиента, достаточной для возмещения расходов банка по гарантии.

По окончании срока аренды ювелирного изделия выданная в пользу ювелирного предприятия гарантия возвращается банку в установленном порядке с подтверждением ювелира об отсутствии требований по гарантии.

В случае покупки клиентом ювелирного изделия у ювелирного предприятия, заключившего с банком договор об оказании представительских услуг по привлечению клиентов, ПМ заполняет соответствующий тикет. Службы банка составляют соответствующий акт с ювелирным предприятием, оформляют его и готовят счет на перечисление агентского вознаграждения по договору, который направляют в адрес ювелирного предприятия. ПМ контролирует факт оплаты счета в установленные договором сроки.

Составление финансового плана. ПМ представляет клиенту концепцию услуги и выясняет актуальность потребности клиента в приобретении услуги/части услуги, а также сообщает ему установленные по услуге/части услуги тарифы.

В случае заинтересованности клиента ПМ для осуществления первого этапа услуги (например, налоговый мониторинг) запрашивает и получает документы об источниках дохода и документы, подтверждающие крупные покупки/расходы клиента за период кратный году. На основании этой информации ПМ готовит соответствующий тикет и передает его и собранные документы в

специализированные службы банка. Далее ПМ оформляет консультационный договор.

Специалисты соответствующей службы банка на основании тикета и полученных документов составляют таблицу налоговой истории клиента с разбивкой по декларационным периодам. В таблице указывается валовой доход, уплаченный налог и остаток декларированных денежных средств клиента в примерной оценке по среднемесячному курсу доллара США за каждый год периода, интересующего клиента. Подготовленный налоговый мониторинг оформляется как презентация и передается ПМ. ПМ проверяет полученную презентацию, в случае согласия указывает в тикете дату получения и ставит подпись, а затем представляет клиенту первый этап финансового планирования.

В случае заинтересованности клиента в подготовке следующих этапов предоставления услуги ПМ дополнительно заполняет необходимые поля ранее переданного тикета, получает от клиента информацию о планируемых расходах на текущий год и совместно с выделенными специалистами составляет баланс активов и пассивов клиента, готовит прогноз финансовых потоков, разрабатывает рекомендации, готовит презентацию для клиента по полученным результатам. Далее ПМ организует встречу с клиентом и проводит презентацию подготовленных материалов финансового плана.

ПМ в случае согласия клиента с представленными предложениями готовит необходимые документы для реализации принятых клиентом рекомендаций.

Оплата услуги клиентом производится на основании подписанного консультационного договора.

Операции с драгоценными металлами. ПМ в оперативном порядке получает от сотрудников соответствующего подразделения банка информацию по текущим котировкам драгоценных металлов и ситуации на рынке и представляет клиенту продукт в форме презентации. В случае заинтересованности в приобретении продукта клиент

определяет вид металла (золото, платина, серебро), тип металла (обезличенный, слитки) и вид операции в драгоценных металлах. По результатам переговоров с клиентом ПМ заполняет соответствующий тикет на подготовку пакета документов и передает его в соответствующее подразделение банка, где в зависимости от выбранного клиентом вида операции оформляются документы. Если клиент заинтересован в хранении своего металла или намерен купить металл для последующего хранения с сохранением индивидуальных признаков в банке, то ему предлагается для оформления договор об открытии и обслуживании металлического счета ответственного хранения и договор купли-продажи драгоценных металлов на металлическом счете ответственного хранения.

Для проведения разовых сделок и оформления вкладов в драгоценных металлах и работы с обезличенными металлическими счетами клиенту предлагаются для оформления генеральное соглашение об общих условиях совершения сделок с обезличенными драгоценными металлами и договор об открытии и обслуживании обезличенного металлического счета (возможны и другие комбинации документов). Подразделение составляет также пакет необходимых документов и передает ПМ для подписания у клиента.

ПМ подписывает документы у клиента и передает их в данное подразделение для подписания со стороны банка. После совершения этой процедуры и на основании подписанных документов клиент открывает необходимые для проведения сделок счета.

В дальнейшем заключение/подтверждение сделок в пользу клиента осуществляется по каналам связи в соответствии с условиями заключения и расторжения сделок, изложенными в генеральном соглашении.

ПМ по желанию клиента в рамках его доверенности, выданной на имя ПМ, представляет интересы клиента по осуществлению сделок купли-продажи и проведению операций по металлическим счетам.

В целях формирования управленческой отчетности ежемесячно не позднее 5-го числа каждого месяца соответствующие подразделения банка составляют сводную отчетность по каждому клиенту.

Привлечение акций клиента под фиксированный процент для размещения на зарубежных фондовых рынках. Привлечение акций клиента осуществляется в двух случаях: во-первых, когда возникает потребность финансовой компании в ресурсах и, во-вторых, когда клиент самостоятельно обращается за этим в банк.

В первом случае инициативу берет на себя казначейство банка. Во втором случае ПМ от лица банка самостоятельно предлагает клиентам — владельцам акций разместить их в финансовой компании. При этом он сообщает им утвержденные тарифы, условия и схему привлечения.

В первом варианте казначейство рассматривает условия клиента, изложенные в служебной записке, и направляет либо аргументированный отказ, либо условия привлечения акций, действующие в текущий период времени.

ПМ в случае согласия клиента на размещение акций на предложенных условиях заполняет соответствующий тикет и передает его в специализированные службы банка, которые оформляют образцы договоров займа с клиентом и передают их через ПМ клиенту. ПМ организует подписание договора займа второй стороной и в установленном порядке оформляет заявку на фондирование операции в системе фондирования. Для этого он распечатывает из базы фондирования оформленную заявку на фондирование и получает в казначействе подтверждение на фондирование.

Клиент в срок, установленный договором займа, за свой счет осуществляет перевод акций на счет ДЕПО банка или определяет попечителя для осуществления всех необходимых действий. Отчеты о проведении операции передачи акций доводятся до всех заинтересованных в этом служб банка.

**А.И. Гусев,
А.В. Куликов,
Д.В. Парамонов,
М.К. Ионова**

**УПРАВЛЕНИЕ КАПИТАЛОМ:
состояние и перспективы российского private banking**

Технический редактор *А. Бохенек*
Корректор *М. Зыкова*
Компьютерная верстка *А. Макаренко*
Художник обложки *С. Дьяк*

Подписано в печать 04.04.2005. Формат 70×100¹/₁₆.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 13 п. л. Тираж 2000 экз. Заказ № .
Альпина Бизнес Букс
123060 Москва, а/я 28
Тел. (095) 105-77-16
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru



ГУСЕВ Алексей Игоревич — в последние десять лет работает в ведущих российских банках, в том числе на руководящих должностях, занимаясь построением и развитием систем эффективного обслуживания VIP-клиентов и технологий private banking и Private wealth management. Доцент Академии народного хозяйства при Правительстве РФ. Автор ряда научных работ по обслуживанию VIP-клиентов и специфике адаптации и практической реализации технологий private banking и Private wealth management в России.



КУЛИКОВ Андрей Викторович — до начала работы в ФК «НИКойл» (1999 г.) занимал руководящие должности в Центральном банке РФ, банках «Российский кредит», «Моснарбанк Лимитед». В настоящий момент — заместитель председателя правления АБ «ИБГ НИКойл». Возглавляет бизнес-направление Частного Банковского Обслуживания — НИКойл Private Banking (с 2002 г.), исполнительный директор. Доктор экономических наук.



ПАРАМОНОВ Дмитрий Владимирович — в ФК «НИКойл» работает с 1995 г. С 1999 г. — на руководящих должностях в Департаменте (позже — бизнес-направлении) Частного Банковского Обслуживания. В настоящий момент — заместитель руководителя бизнес-направления, возглавляет Бизнес-блок Элитных финансовых услуг, исполнительный директор.



ИОНОВА Марина Константиновна — последние 15 лет работает в области управления капиталом индивидуальных инвесторов в международных, а с 1996 г. — российских финансовых институтах. С 2002 г. в ФК «НИКойл» — заместитель руководителя бизнес-направления Частного Банковского Обслуживания, руководитель Бизнес-блока Элитного обслуживания клиентов, исполнительный директор.

ISBN 5-9614-0179-0



9 785961 401790

АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

Телефон: (095) 105 7716

info@alpina.ru

Книжный интернет-магазин:

www.alpina.ru