

Трибуна молодого ученого

УДК 336,7

JEL: G21

*ТУМАСЯН Анна Саядовна*

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Ленинградский проспект, дом 49, Москва, 125993, Россия

<https://orcid.org/0000-0002-3655-377X>

Тумасян Анна Саядовна, аспирант Департамента банковского дела и финансовых рынков Финансового факультета, Москва.

E-mail: [anntumas@mail.ru](mailto:anntumas@mail.ru)

*Научный руководитель: Бровкина Наталья Евгеньевна, кандидат экономических наук, доцент Департамента банковского дела и финансовых рынков Финансового факультета*

E-mail: [ndbrovkina@fa.ru](mailto:ndbrovkina@fa.ru)

## НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ PRIVATE BANKING В РОССИИ

### Аннотация

**Предмет/тема:** представлены актуальные направления private banking: работа с наследниками капитала, повышение уровня риск-культуры, оптимизация инвестиций на основе платформы private banking.

**Цели/задачи:** определение направлений развития private banking.

**Методология:** метод наблюдения, метод моделирования, аналитический метод, синтез.

**Результаты исследования:** в системе private banking определены подсистемы: работа с наследниками капитала, финансовые услуги, фидуциарные услуги, комплементарные услуги, риск-культура и эффективность private banking. Бесшовное интегрирование работы банка с наследниками капитала повышает эффективность private banking, предотвращает отток наследуемого капитала. Рекомендовано поэтапное взаимодействие с наследниками при интеграции в систему private banking для повышения лояльности к банку и финансовой грамотности. Развитие private banking требует трансформации подходов к разработке продуктов для состоятельных клиентов на базе платформы private banking, как гаранта востребованности проекта и добросовестности его участников.

**Вывод.** Выделены уровни риск-культуры банка: от низкого до высокого; выявлена проблема качественного управления рисками банка и клиента; указаны причины снижения риск-культуры в private banking. Показано, что отдельные элементы риск-культуры private banking сужают возможности управления рисками. Требуется учесть риски, связанные с клиентами private banking: риск-профиль и рентабельность клиента private banking. Для эффективности private banking предложено интегрирование клиентов в риск-культуру private banking с определением уровня их рентабельности.

**Ключевые слова:** *стейкхолдеры, private banking, инвестиционная платформа, наследники, риск-культура, эффективность, интегрирование, система private banking.*

### Young Scientist's Tribune

**Anna S. Tumasyan,**

Postgraduate student of Department of Banking and Financial Markets, Faculty of Finance, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, E-mail: anntumas@mail.ru

*Scientific adviser: Natalia Brovkina, Ph.D., Associate Professor Department of Banking and Financial Markets, Faculty of Finance, Moscow. E-mail: ndbrovkina@fa.ru*

#### **DEVELOPMENT DIRECTIONS OF PRIVATE BANKING IN RUSSIA**

##### **Abstract**

**Subject / topic:** the current areas of private banking are presented: working with the stakeholders, increasing the level of risk culture, optimizing investments based on the private banking platform.

**Goals / objectives:** defining the directions of private banking development.

**Methodology:** observation method, modeling method, analytical method, synthesis.

**Research results:** in the private banking system, subsystems have been identified: work with the stakeholders, financial services, fiduciary services, complementary services, risk culture and the private banking effectiveness. Seamless integration of the bank's work with the heirs of capital increases the efficiency of private banking and prevents the outflow of inherited capital. Recommended step-by-step interaction with stakeholders when integrating into the private banking system to increase loyalty to the bank and financial literacy. The development of private banking requires a transformation of approaches to the development of products for wealthy clients based on the private banking platform, as a guarantor of the relevance of the project and the integrity of its participants.

**Output** The levels of bank risk culture are highlighted: from low to high; identified the problem of high-quality risk management of the bank and the client; the reasons for the decrease in risk culture in private banking are indicated. It is shown that certain elements of the private banking risk culture narrow the risk management possibilities. It is required to take into account the risks associated with private banking clients: risk profile and profitability of a private banking client. For the private banking effectiveness, it is proposed to integrate clients into the risk culture of private banking with the determination of the level of their profitability.

**Keywords:** *stakeholders, private banking, investment platform, heirs, risk culture, efficiency, integration, private banking system.*

Для private banking определены такие направления развития, как: дополнение продуктовой линейки банка; работа с наследниками капитала; повышения уровня риск-культуры private banking; достижения эффективности в private banking.

Продукты для состоятельных клиентов должны отвечать принципам private banking, прежде всего сохранению и передаче капитала из поколения в поколение, что не предполагает применения агрессивных

стратегий инвестирования капитала. Вместе с тем, обслуживающему банку следует добиваться лояльности состоятельных клиентов, а также членов их семей в целях сохранения их обслуживания из поколения в поколение. Для этого недостаточно расширять линейку комплементарных (нефинансовых) продуктов, необходимо обеспечивать доходность инвестиционного портфеля не ниже рыночной [7]. По существу, в рамках private banking приходится добиваться одновременного решения противоположных задач, искать пути увеличения дохода клиента, не увеличивая уровень риска инвестиционного портфеля состоятельного клиента.

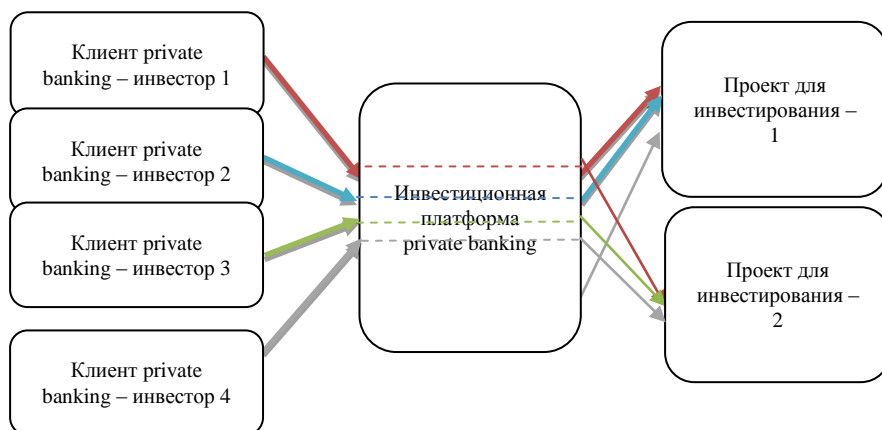
Одно из решений данной проблемы состоит в возможности инвестирования средств состоятельных клиентов в востребованные проекты молодых компаний при посредничестве кредитной организации, предоставляющей свою инвестиционную платформу и выступающую гарантом востребованности проекта и добросовестности его участников. Более того, кредитная организация могла бы, проанализировав и оценив ряд инновационных проектов, предложить их клиентам private banking на выбор для инвестирования доли собственного капитала, не превышающей 10-20%. Причем среди этих проектов могли бы быть и социальные, отдача от инвестирования в которые будет получена именно следующими поколениями.

Основные виды инвестирования на такого рода платформах – краудлендинг, краудинвестинг и краудревординг, являющиеся разновидностями краудфандинга [9].

В процессе трансформации подходов к созданию продуктов для клиентов private banking предложение банковских продуктов дополнено возможностью частичного инвестирования капитала состоятельных клиентов на условиях краудлендинга при посредничестве обслуживаемого банка. Применение инвестиционной платформы private banking представлено на рисунке 1.

Основные риски инвестирования с использованием инвестиционных платформ в целом аналогичны рискам прямого инвестирования. Однако отсутствие возможности участия клиента private banking в управлении проектом самостоятельно либо через профессионального управляющего ведет к возникновению дополнительных рисков и снижает возможности инвестора по управлению ими. Риски, возникающие у клиентов при работе с инвестиционной платформой банкам следует оценивать на первоначальном уровне инвестирования в проект, что представляет собой формирование риск-культуры с участием клиента. Международная организация комиссий по ценным бумагам (IOSCO) в отчете о результатах опроса по развитию и регулированию краудфандинга указывает на следующие ключевые риски инвестирования с использованием инвестиционных платформ [9]:

1. Риск неисполнения платформой своих обязательств в связи с техническими сбоями;
2. Риск асимметрии информации (отсутствие у клиента дополнительной проверки информации);
3. Риск дефолта проекта.



**Рисунок 1 – Инвестиционная платформа private banking / Figure 1 - Private banking investment platform /Источник: составлено автором**

Регулирование деятельности инвестиционных платформ в России подчинено Федеральному закону "О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 02.08.2019 N 259-ФЗ [2].

Следующим направлением для развития private banking является работа с наследниками капитала. Деятельность коммерческого банка с наследниками состоятельных клиентов в целях продления жизни капитала и передачи его из поколения в поколение конкретизирована комплексным поэтапным подходом к работе с представителями последующих поколений. При взаимодействии с наследодателем[1] и наследником[1] private banking следует учитывать потребности наследника и наследодателя комплексно. Для эффективного обслуживания наследника и предотвращения оттока наследуемого капитала выделены возможные сценарии взаимодействия банка с наследниками капитала, в зависимости от факторов риска в предшествующие периоды и прогнозы их на будущее.

Для высокой вероятности обслуживания наследника и наследодателя в одном банке, банку следует начать работу с клиентом как можно раньше. Для формирования лояльности необходимо учесть особенности и интересы нового поколения. Согласно теории поколений, Z поколение отличается

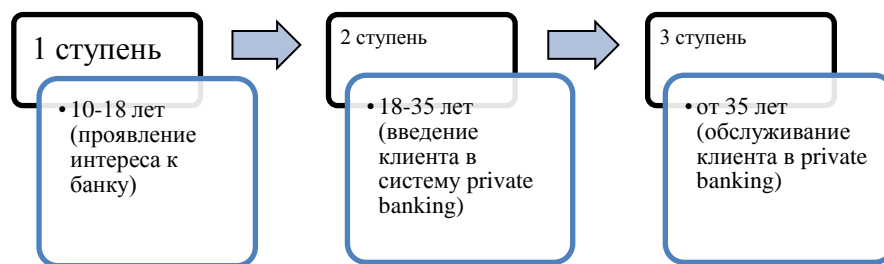
многозадачностью, практичностью, технической и информационной грамотностью, финансовой грамотностью.

Это клиенты, выросшие на просторах сети интернет с новыми гаджетами и практически с самого детства знакомые с цифровизацией. В российских банках программы для наследников во многом характеризуются возрастной категорией до 18 лет, считаем целесообразным введение градации по возрастной категории и специфическим в силу возраста разделением обслуживания. Банку следует заинтересовать молодое поколение с осознанного возраста, то есть с 10 лет до 18 лет, вводом детских мероприятий и продуктовой линейки, введенной для удовлетворения потребностей школьного возраста. Это могут быть: банковские карты с индивидуальным дизайном и бонусными привилегиями, детские мероприятия (елки, театры и спектакли, кино), поддержка со стороны private banking в выбранной сфере деятельности, то есть поддержка и организация со стороны банка тренировок для детей:

- фигурное катание;
- борьба;
- хоккей;
- балет и другие интересы детей.

Все это является *первой ступенью* интегрирования наследника в систему private banking. Все ступени интегрирования представлены на рисунке 2.

*Вторая ступень* интегрирования наследника в систему private banking является формирование лояльности к банку и обучение клиента финансовой грамотности.



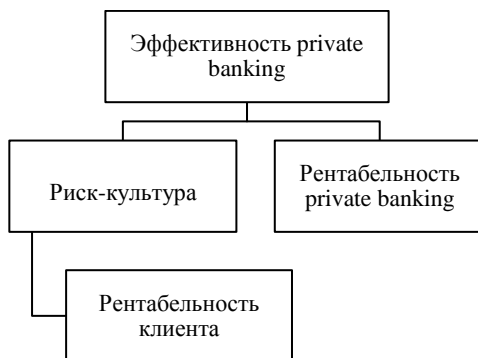
**Рисунок 2 – Пошаговое интегрирование наследника в систему private banking / Figure 2 - Step-by-step integration of the heir into the private banking system** /Источник: составлено автором

Для обучения и одновременного формирования лояльности и интереса банку следует на второй ступени использовать игровые форматы – квесты. Квесты для наследников нужны в силу специфики возраста и игрового характера настоящего и следующего поколения. Сформированные банком квесты должны отвечать игровым моментам и деловому составляющему.

Квесты банкам следует разрабатывать в соответствии с особенностями внутреннего управления, ситуации на рынке финансовых и нефинансовых услуг, на основе просчитанных рисков и собственных способностей конкретного банка. Квесты могут устанавливаться в виде уровней получения доходности. На этой ступени квесты пересекаются с обучением финансовой грамотности, получение доходности клиента – это его уровень достижения определённой финансовой грамотности и доверие к инвестиционному консультанту. На данной ступени у наследников формируется риск-культура в private banking, выделяется портфель бумаг с определенным риск-профилем, учитываются риски и возникают экономические отношения с банком, соответственно происходит интеграция в систему private banking.

*Третья ступень* интегрирования – обслуживание клиента в рамках системы private banking.

Банку следует выстраивать взаимоотношения с наследниками капитала как можно раньше. Бесшовное интегрирование работы с наследниками private banking в систему private banking позволит повысить эффективность private banking с целью предотвращения оттока капитала путем реализации принципа удлинения жизни капитала и обеспечение финансовой стабильности семьи из поколения в поколение.



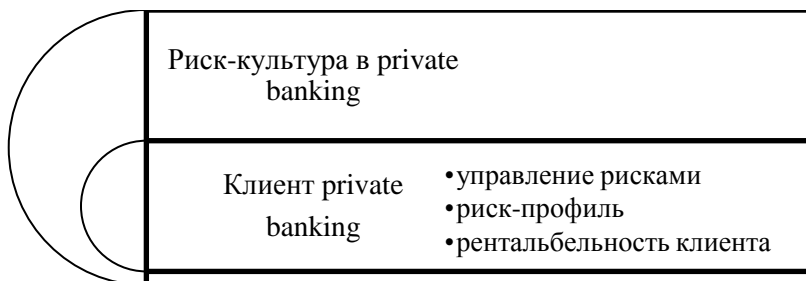
**Рисунок 3 - Эффективность private banking / Figure 3 - Efficiency of private banking / Источник: составлено автором**

Для достижения эффективности, представлено на рисунке 3, банку необходимо провести ряд профилактических мероприятий по направлению развития private banking. Необходимо периодически применять ряд профилактических мер касательно следующих вопросов [4-6; 8]:

- кадровая политика банка;
- специальные офисы и помещения обслуживания для клиентов private banking [3];
- введение современных услуг и продуктов;

- внедрение новейших технологий, как для обслуживания, так и для самообслуживания.

Достижение эффективности в private banking гарантирует высокий уровень и качество жизни, что обусловлено требованиями большей части клиентской базы [10]. Основа эффективности определяется оптимальным распределением капитала клиента и показателем рентабельности клиента. Развитие и эффективность private banking целесообразно рассматривать в рамках риск-культуры следуемой в банке. Традиционную риск-культуру, отражающую основные ценности, поведение и модель принятия решений для private banking следует отразить не только в рамках взаимодействия всех подразделений банка между собой, в риск-культуру также следует включить клиента и риски присущие взаимоотношению private banking и клиента в части управления портфелем, кредитоспособностью и рентабельностью. На основе проведенного анализа риск-культура в системе private banking дополнена элементами, отвечающими потребностям организации банковского обслуживания клиентов с высоким уровнем благосостояния, представлено на рисунке 4.



**Рисунок 4 – Риск-культура в private banking / Figure 4 - Risk culture in private banking**

Источник: составлено автором

В рамках риск-культуры целесообразно учитывать *рентабельность* клиента как компонент риск-культуры, то есть приносит ли клиент необходимый для private banking доход. Конкретизированы существующие представления, предполагающие разработку направлений повышения рентабельности состоятельных клиентов и повышения эффективности их обслуживания.

Для обслуживания физических лиц следует применить относительный показатель эффективности – рентабельность. Также следует применить *анализ прибыльности клиентов (CPA)*, метод учета, позволяющий определить прибыльность каждого клиента или сегментов клиентов, распределяя прибыль и затраты на каждого клиента отдельно. CPA может применяться на уровне отдельного клиента и требует больше времени, но

обеспечивает лучшее понимание бизнес-ситуации или на уровне групп клиентов, например, сгруппированных по количеству транзакций, выручке, продуктовой линейке, времени с момента начала обслуживания и другими показателями.

CPA учитывает следующие показатели:

1. Относительно доходов:

- различия в цене, взимаемой за единицу продукта или услуги для разных клиентов;
- различия в объемах продаж разным покупателям;
- различия в спецификациях продуктов или услуг, предоставляемых разным клиентам;
- другие разовые события, например, бонусные, не связанные напрямую с конкретным продуктом или услугой.

Для CPA нужно, чтобы банк связал все свои доходы с разными клиентами, то есть с источниками доходов, чтобы определить доход, индивидуально связанный с клиентом. У банка не должно возникать проблем с выяснением суммы дохода, приписываемого конкретному клиенту.

2. Относительно расходов:

- для продажи продуктов и услуг различным клиентам могут потребоваться разные суммы маркетинговых затрат;
- различия в используемых каналах распределения / логистике у разных клиентов;
- различия в обслуживании клиентов, то есть индивидуального подхода;



**Рисунок 5 – Матрица классификации клиентов / Figure 5 - Customer classification matrix / Источник: составлено автором**

При применении CPA целесообразно будет учесть матрицу классификации клиентов по методике: стоимость обслуживания / доход. Метод матрицы классификации клиентов показывает, что есть несколько различных способов, которыми банк может обслуживать прибыльных



клиентов. Наиболее прибыльными считаются пассивные клиенты, такие клиенты приносят максимальный доход при минимальных затратах. Это самые прибыльные клиенты, на которых банку следует обратить особое внимание.

Некоторые клиенты, приносящие высокий доход, могут в то же время быть дорогими, есть клиенты, которых легко обслужить, но которые приносят небольшую прибыль и наконец клиенты, на которых у банка высокие затраты с минимально получаемой отдачей. Используя CРА, банк может распределить клиентскую базу по квадрантам, представленным на рисунке 5, и применить к каждому квадранту особые меры по повышению эффективности обслуживания.

Также, для расчетов необходимо уточнение модели, а именно:

- сгруппировать продукты и услуги (сюда также относится соотношение продуктологов банка на конкретные продукты);

- соотношение ИТ системы на конкретные продукты – получаем стоимость продукта;

- выделить отдельной группой партнерские программы (страховые продукты; инвестиционные фонды; паевые фонды; консьерж-сервис и LSM; недвижимость).

- получить «число клиентов, пользователей продукта», что означает стоимость как: стоимость продукта на 1 клиента, пользующегося данным продуктом или услугой.

- определить какие продукты у клиента и суммировать затраты по продуктам, которые у него есть.

Также, показателем эффективности private banking является рентабельность private banking. Большая часть доходности определяется эффективной работой с клиентами и рентабельностью клиентов, однако банку целесообразно будет учесть и ряд других профилактических мер по различным направлениям деятельности, таким как: кредитная деятельность, инвестиционная деятельность, кадровая деятельность, маркетинговая деятельность, операционная деятельность, финансовые технологии.

#### **Список источников:**

1. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации: Федеральный закон: [принят Государственной думой: часть I – 30 ноября 1994 года; часть II – 26 января 1996 года; часть III – 26 ноября 2001 года, часть IV – 24 ноября 2006 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения: 05.02.2020).

2. Российская Федерация. Законы. О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в

отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон № 259-ФЗ [принят Государственной Думой 24 июля 2019 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_330652/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_330652/) (дата обращения: 18.03.2021).

3. Гусев, А.И. Подразделения отечественного private banking: коммерческие кредитные организации против госбанков / А.И. Гусев // Банковское дело. – 2018. – № 4. – С. 55-58. – ISSN: 2071-4904.

4. А-КЛУБ: официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://alfabank.ru/a-club/> (дата обращения: 01.05.2021). – Текст : электронный.

5. ВТБ Private Banking : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток – URL: <https://private.vtb.ru/> (дата обращения: 27.05.2021). – Текст : электронный.

6. Газпромбанк Private Banking : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://www.gazprombank.ru/private/> (дата обращения: 27.05.2021). – Текст : электронный.

7. Московская Биржа : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://www.moex.com/> (дата обращения: 26.05.2021). – Текст : электронный.

8. Сбер Private Banking : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://sberbank-pb.ru/> (дата обращения: 26.05.2021). – Текст : электронный.

9. Центральный Банк Российской Федерации : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://cbr.ru> (дата обращения: 20.05.2021). – Текст : электронный.

10. Swiss Private Bankers Association: официальный сайт. – Цюрих. – Обновляется в течение суток. – URL: <http://www.swissprivatebankers.ch/en/the-members> (дата обращения: 19.05.2021).

#### **References:**

Russian Federation. Laws. Civil Code of the Russian Federation: Federal Law: [adopted by the State Duma: Part I-November 30, 1994; Part II-January 26, 1996; Part III-November 26, 2001, Part IV-November 24, 2006]. – Legal reference system "Consultant Plus". – Text : electronic. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (accessed: 05.02.2020).

Russian Federation. Laws. On Attracting Investment using Investment Platforms and on Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation: Federal Law No. 259-FZ [adopted by the State Duma on July 24, 2019]. – Legal reference system "Consultant Plus". – Text : electronic. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_330652/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_330652/) (accessed: 18.03.2021).

3 Gusev, A.I. Divisions of domestic private banking: Commercial credit organizations against state-owned banks [Podrazdeleniya otechestvennogo private banking: kommercheskie kreditnyie organizatsii protiv gosbankov], Banking [Bankovskoe delo] 2018. # 4. S. 55-58. ISSN: 2071-4904.

A-CLUB : official website. – Moscow. – Updated during the day. – URL: <https://alfabank.ru/a-club/> (accessed: 01.05.2021). – Text : electronic.

VTB Private Banking : official website. – Moscow. – Updated during the day – URL: <https://private.vtb.ru/> (accessed: 27.05.2021). – Text : electronic.

Gazprombank Private Banking : official website. – Moscow. – Updated during the day. – URL: <https://www.gazprombank.ru/private/> (accessed: 27.05.2021). – Text : electronic.

Moscow Exchange : official website. – Moscow. – Updated during the day. – URL: <https://www.moex.com/> (accessed: 26.05.2021). – Text : electronic.

Sber Private Banking : official website. – Moscow. – Updated during the day. – URL: <https://sberbank-pb.ru/> (accessed: 26.05.2021). – Text : electronic.

Central Bank of the Russian Federation: official website. – Moscow. - Updated during the day. – URL: <https://cbr.ru> (date accessed: 20.05.2021). - Text: electronic.

Swiss Private Bankers Association: the official site. – Zurich. – Updated during the day. – URL: <http://www.swissprivatebankers.ch/en/the-members> (date accessed: 19.05.2021).