

УДК 336.713
JEL G21

Private banking и конкурентные преимущества российских средних банков

МИХЕЕВ СЕРГЕЙ СТАНИСЛАВОВИЧ,

председатель правления Русского трастового банка (РТБ), Москва, Россия

E-mail: miheev@kb-rtb.ru

СБРУЙКИНА МИЛЕНА ВАЛЕНТИНОВНА,

директор по развитию Русского трастового банка (РТБ), Москва, Россия

E-mail: Sbryikina@kb-rtb.ru

УСПЕНСКИЙ ВЛАДИМИР АНАТОЛЬЕВИЧ,

канд. экон. наук, доцент, Департамент экономической теории

Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

E-mail: wowaus@skypoint.ru

Аннотация. Статья написана практиками российского банковского бизнеса. Обсуждаются негативные тенденции в развитии средних банков в РФ. Основной способ переломить ситуацию авторы видят в использовании главного потенциального конкурентного преимущества средних банков — высокой гибкости. Средним банкам желательно выбирать сферы деятельности, в которых гибкость является стратегической необходимостью. Одна из наиболее привлекательных сфер — персональное банковское обслуживание (*Private banking*). В статье доказывается, что активная работа с основными категориями состоятельных клиентов (по международной терминологии — *HNWI* и особенно менее богатых из них — *NWB*) будет способствовать как усилению конкурентных позиций самих средних банков, так и стабилизации экономической базы существования всего среднего класса России.

Ключевые слова: малые и средние банки, стратегическая гибкость, *Private banking*, *NWB*, средний класс.

“Private banking” and competitive advantages of Russian medium-sized banks

S. S. MIKHEYEV,

Chairman of the Board of Russian Trust Bank (RTB), Moscow, Russia

E-mail: miheev@kb-rtb.ru

M. V. SBRUYKINA,

Development Director of Russian Trust Bank (RTB), Moscow, Russia

E-mail: Sbryikina@kb-rtb.ru

V. A. USPENSKY,

PhD in Economics, Associate Professor of the Economic theory Department of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

E-mail: wowaus@skypoint.ru

Abstract. Article is written by experts of the Russian banking sector and discusses the negative trends in the development of medium-sized banks in the Russian Federation. The main way to reverse the situation that the authors see potential in, is the use of the main competitive advantage of medium-sized banks — high flexibility. For medium-sized banks, it is desirable to choose the sphere of activity in which flexibility is a strategic necessity. One of the most attractive areas — Private Banking. It is proved that the active work with the main categories of wealthy clients (international language — HNWI and especially the less affluent ones — NWB) will contribute to a strengthening of the competitive position themselves medium-sized banks and stabilize the economic base of the entire existence of the middle class in Russia.

Keywords: small and medium-sized banks, strategic flexibility, Private Banking, NWB, the middle class.

Российские средние банки: проблема выживания

Российская банковская сфера невелика по размеру. Общее количество банковских учреждений не достигает и тысячи. Для сравнения, количество кредитных учреждений в США намного превышает 10 тыс., а вместе с небанковскими учреждениями их уже больше 15 тыс. Большое число банков позволяет внимательнее относиться к потребностям клиентов и тщательно отслеживать возникающие у них проблемы. Абсолютное большинство выполняющих эту функцию американских банков относятся к числу малых или средних.

Между тем в России активно идут (и, по-видимому, поддерживаются сверху) концентрационные процессы, хотя у крупных банков нет ни желания, ни соответствующего количества квалифицированных сотрудников, чтобы работать с мелким и средним бизнесом, с их мелкими потребностями. Вряд ли в российской экономике меньше подлежащих скорейшему разрешению проблем, чем в американской. Тем не менее число банковских учреждений год от года падает. Конечно, меньшее число банков легче поставить под контроль, что в нынешних условиях представляется немаловажным. Но ведь проблемы, которые функционально должен решать средний банковский бизнес, в экономике остаются!

Даже теоретики еще не пришли к окончательному выводу, к какому типу рыночной структуры отнести современный российский банковский сектор, в частности те сегменты, где сосредоточены основные сферы интересов коммерческих банков [1]. Если это монополистическая конкуренция, необходим один подход и соответствующий вид работы регулятора. Если широкая олигополия, в рамках которой господствуют гиганты, но на подчиненных ролях вполне уютно чувствуют себя небольшие и даже мелкие бан-

ки, — это другой подход и соответственно другой тип организации работы. Наконец, очевидно, что совсем иной, неблагоприятный вариант представляет собой дрейф рынка к узкой олигополии с неизбежным в этом случае ростом монополистических злоупотреблений. Его необходимо предотвратить, не допустив снижения числа малых и средних банков ниже критической величины, даже если для этого понадобится радикальное изменение экономической политики [2].

Не дожидаясь решения теоретиками всего комплекса задач и соответствующего (как хочется надеяться) изменения государственной политики, средний банковский бизнес должен всерьез думать о совершенствовании работы с клиентами в тех условиях, которые есть. С точки зрения практиков, основным конкурентным преимуществом банков не крупных размеров является гибкость. Именно ее целесообразно положить в основу стратегии, которую необходимо последовательно проводить во всех сферах деятельности.

Начнем с малого. Как известно, в крупных городах-мегаполисах, например в Москве, поездка руководителя или сотрудника фирмы (бухгалтера) в банк просто для подачи платежных документов для осуществления расчетов может занимать 3–4 часа (автомобильные пробки и т.п.). И это — в самое нужное и ценное время операционного дня! Кроме того, только в идеале или, по крайней мере, редко бывает, что сотрудник вернулся и сразу же приступил к работе. На практике же в таких ситуациях пропадает весь рабочий день: вернувшийся сотрудник устал и работать практически не в состоянии. Он может только пить кофе и обсуждать жизненные проблемы с другими сотрудниками (отвлекая их!).

Решение состоит в том, чтобы проявить гибкость. Коммерческий банк вполне может пролонгировать обслуживание юридических лиц до 22.00 или даже до 23.00. Клиенты будут очень до-

вольны. Отдавая себе отчет, что в это время суток их платеж никуда не уйдет, они отлично понимают, что завтра утром их платеж будет произведен в первую очередь, и им уже не придется тратить драгоценное время на ожидание в автомобильных пробках. К тому же вечером поездка в банк займет существенно меньше времени. Для банка же цена гибкости минимальна. Вполне хватит одного операциониста на всех юридических лиц. К тому же вероятно экономия на затратах по продвижению: клиент обязательно расскажет об этом своим партнерам по бизнесу, которые, без сомнения, заинтересуются удобной и необычной услугой банка.

Разумеется, надо помнить и об обслуживании клиентов онлайн. И для банка, и для клиентов это очень привлекательная и малозатратная форма обслуживания. Конечно, какие-то одно-разовые хлопоты необходимы (получение электронной подписи и т.п.). Однако все эти хлопоты сегодня занимают максимум 3–4 часа. Зато потом, без сомнения, все с лихвой окупится.

Целесообразно обратить внимание клиентов на необходимость работы с рисками, точнее, на проблему управления рисками. Вне зоны риска работать нельзя. Отказ от рисков — то же самое, что отказ от сделки [3]. Риск и прибыль находятся в прямой зависимости: чем выше предполагаемые риски, тем больше ожидаемая прибыль. Не следует бояться рисков, но управлять ими нужно обязательно. Тем не менее не все руководители небольших структур понимают значение риск-менеджмента. И здесь гибкость банка должна проявиться в подстройке под уровень осведомленности клиента.

Так, простейшие формы управления рисками, например страхование, общеизвестны. А вот диверсификация рисков нуждается в пояснении. Клиенту нужно объяснить принцип отрицательной корреляции, что нельзя инвестировать в сходные или однотипные сделки. Иначе в случае неблагоприятного развития событий убытки начнут наступать со всех сторон. Практика показывает, что при индивидуальной работе среднего банка с клиентом у последнего быстро развивается понимание, что деньги надежнее вкладывать в разнонаправленные сделки, тогда возможные убытки по одной сделке будут окупаться прибылями по другой.

Консалтинг — вообще нужная и высоко ценимая клиентами банковская услуга. Если квалифи-

кация сотрудников банка позволяет, то консалтинг, без сомнения, нужно включать в комплекс продвигаемых услуг клиентам. Исключение составляют только вопросы оптимизации налогообложения. По вопросам уплаты налогов клиентов лучше не консультировать, даже несмотря на их просьбы.

***Private banking* – бизнес, в котором гибкость обязательна**

Примеры конкурентных преимуществ, которые создает гибкость, проявляемая даже в мелочах, легко продолжить. И средние банки, не отягощенные, в отличие от своих гигантских собратьев, бюрократизмом и зарегулированностью поведения, могут и должны ее проявлять. Тем не менее наиболее перспективной представляется не просто гибкость, проявляемая при проведении стандартных операций, а стратегический выбор такой сферы деятельности, где гибкость является ключевым звеном цепочки создания ценности (*value chain*) для потребителя.

В этой связи уместно более подробно обсудить персональное банковское обслуживание — *Private banking*. Действительно, как может небольшой или средний коммерческий банк конкурировать с крупными, обладающими огромными финансовыми средствами и возможностями структурами? Видимо, преимущество он скорее получит там, где необходим индивидуальный подход к обслуживанию клиентов. А именно при управлении личными капиталами очень обеспеченных людей. Успех здесь обеспечивает гибкость, разумеется, если она сочетается с активным внедрением новых инновационных и высокотехнологичных методов.

Для начала определимся с аудиторией *Private banking*: принято считать, что это частные лица, обладающие капиталом от 1 млн долл. США. Впрочем, в российской действительности эти границы начинаются много ниже — от 10 млн руб. Под капиталом в данном случае подразумевается суммарная стоимость активов, приносящих доходы. Это может быть как бизнес, которым владеет человек, так и ценные бумаги, недвижимость и другие активы. Обычно используется общепринятая международная система классификации клиентов, и *Private banking* предназначен для нескольких сегментов потенциальных потребителей.

Ключевой сегмент аудиторией *Private banking* — это *HNWI (high-net-worth individuals)*, частные



клиенты, обладающие капиталом от 1 до 10 млн долл. США. По данным регулярно проводимого консалтинговой компанией *Cap Gemini* и банком *Merrill Lynch* исследования *World Wealth Report*, на 2014 г. таких насчитывается в мире более 12 млн человек; 4 млн из них — резиденты европейских стран, в том числе России. Для Российской Федерации объем аудитории *HNWI* исследование оценивает в 200 тыс. человек [5].

Постоянно увеличивающееся количество клиентов сегмента *HNWI* вызвало в прошлом десятилетии необходимость его более дробной сегментации. Был выделен новый сегмент *UHNWI* (*ultra-high-net-worth individuals*), включивший клиентов с суммарной стоимостью активов свыше 30 млн долл. США. Это своего рода суперпремиальный сегмент внутри премиального сегмента клиентов. В Европе (включая Россию) насчитывается 53 тыс. *UHNWI*.

Дополнительно маркетологи выделили и «нижний премиальный сегмент» *NWB* (*net wealth builders*), куда относят семьи, владеющие активами от 100 тыс. до 2 млн долл. США. По показателю динамики накопления эти «менее богатые» семьи — самая быстрорастущая доходная страта населения. Их совокупное состояние оценивается в 88 трлн долл. США, а к 2020 г., по оценкам журнала *The Economist*, оно достигнет 145 трлн. В России около 1,32 млн «новых состоятельных» семей, об этом сообщает журнал *SPEARS* [6].

Эта маркетинговая конструкция несет в своей основе довольно простые идеи: семьи и индивидуальные клиенты с определенным объемом дохода ведут себя в пространстве финансового рынка по-разному. Соответственно банки стремятся тщательно изучить интересы каждой из этих групп для формирования адекватной их целям линейки предложений. При этом выясняется, что банки разных размеров могут опереться в решении этой задачи на разные конкурентные преимущества. Опыт отечественного рынка показывает, что достойное место на рынке *Private banking* могут занять и средние банки.

Российский рынок услуг в сегменте *Private banking* появился сравнительно недавно. Индивидуальные банковские услуги для частных лиц, владеющих крупным капиталом, стали востребованы нашими соотечественниками в конце 1990-х, когда зарабатывались первые крупные состояния. Происхождение этих капиталов не позволяло их владельцам пользоваться услугами

европейских и американских банков для состоятельных людей. А такой инструмент, как сохранение капитала путем размещения его в активы за рубежом, не имел в то время широкого распространения. И тогда рынок банковских услуг для состоятельных клиентов начал формироваться в России с учетом всех местных особенностей и аудитории клиентов. Вначале это происходило на базе крупных частных банков, таких как Банк «Империал» или «Инкомбанк», например.

Потом подразделения, обслуживающие состоятельных клиентов, появились в крупных государственных банках. И лишь позднее, в середине нулевых годов, в России появились первые банки, специализирующиеся именно на частном обслуживании. По размерам специализированные банки обычно невелики, зато полностью сосредоточены именно на услугах *Private banking*.

В стрессовые годы начала экономических кризисов (2008–2014 гг.) рынок *Private banking* пережил еще один виток роста популярности. Отчасти это произошло потому, что поворот экономики от роста к падению вынудил банки искать новые аудитории в связи со снижением интереса со стороны розничных клиентов, которые были драйвером роста в благоприятные годы. Отчасти — по причинам общеэкономического характера, связанным и с привлекательностью состоятельных клиентов для банков. Но и сегодня рынок *Private banking* сохраняет потенциал роста, который, на наш взгляд, может стать новым драйвером для развития малых и средних банков. Попробуем разобраться, кто и как сможет воспользоваться этим драйвером.

Шанс для российских средних банков

Социально-экономический портрет потребителей услуг *Private banking* для России не совпадает с мировым. Это неизбежное следствие молодости рынка и структурных особенностей российской экономики. Страновые особенности и риски сформировали нестандартный профиль рынка и позволили многим экспертам сомневаться в его перспективах (если не в существовании рынка *Private banking* в РФ вообще).

Действительно, европейские и американские клиенты имеют по большей части длительную историю взаимоотношений с банками. В первую очередь для них характерна высокая степень доверия к финансовым институтам, отсутствующая



у российских потребителей банковских услуг. Низкая степень доверия и, как следствие, короткий горизонт планирования — один из важных негативных факторов для банковского бизнеса, рассчитанного на длительные коммуникации. Но, к сожалению, завоевать доверие клиентов непросто, особенно когда речь идет о состоятельных людях. А в текущих экономических и политических условиях эта задача малодостижима и на среднесрочном горизонте планирования. Поэтому банкам приходится строить взаимоотношения с клиентами, исходя из имеющихся параметров и потребностей.

Задача, которую ставят перед собой потенциальные клиенты услуг *Private banking* в России, чаще всего формулируется таким образом: как выбрать банк, управляющий нашим капиталом, в ситуации, когда мы не доверяем банковской системе в целом, но понимаем, что деньги должны работать (или, как минимум, нужно их сохранить)? По нашему опыту, популярных вариантов решения два. Первый: вы находите владельца банка по рекомендации знакомых, и ваше доверие основывается на его личных гарантиях. Второй: вы ориентируетесь на известный принцип «слишком велик, чтобы ему позволили разориться» (*too big to fail*) и отдаете свои средства крупному игроку. Оба варианта активно используются в России. Первый вообще широко распространен в сообществах с не совсем устоявшейся и/или часто меняющейся институциональной средой. Не исключение и наша страна, где личные отношения играют большую стабилизирующую роль. Вторым вариантом мотивации также применим в России: вспомним помощь государства АвтоВАЗу, Банку Москвы и т.д. Как раз он и породил описанные выше «офисы для состоятельных клиентов» в крупных банках.

Вначале российские представители верхнего доходного сегмента были мало осведомлены о возможных вариантах управления капиталом и предпочитали наиболее понятные способы сохранения денег — банковские депозиты и недвижимость. Закономерно, что до кризиса 2008 г. российский вариант *Private banking* предлагал клиентам различные варианты инвестиций и сохранения капитала: открытие счетов за рубежом, вклады с повышенной ставкой, инвестиции в ценные бумаги, создание семейных трастовых фондов и т.п.

Вкус новизны, повышение лояльности западных банков к крупным российским капиталам, привлекаемым их российскими коллегами, и дополнительные преимущества в виде консьерж-сервиса, услуг доступа в бизнес-залы аэропортов, различные иные бонусы — все это позволяло банкам привлекать достаточный объем средств клиентов без дополнительных усилий.

Кризис 2008 г. значительно усложнил ситуацию. На едва сформировавшемся рынке снова практически обнулится уровень доверия к финансовым институтам. Многие клиенты понесли большие потери от биржевых операций. На первый план вышла задача сохранения капитала, а не его доходность. Состоятельные клиенты в поисках «тихой гавани» обратились к западным банкам. Российские банки начали искать новые пути сотрудничества с европейскими финансовыми институтами, чтобы предложить клиентам услуги сохранения капитала, а в дальнейшем и укрепить взаимоотношения с такими клиентами, показав им хорошие результаты реализации поставленных задач и еще более индивидуальный подход в обслуживании.

После известных политических событий, однако, аллокацию капитала на западных рынках усложнило ужесточение регулирования вопросов происхождения и чистоты капиталов. Государственное регулирование в отношении банков изменилось также в результате принятия национальными правительствами и международными организациями жестких мер в отношении отмывания капиталов, а его последствия в наибольшей степени коснулись «новых» денег из развивающихся стран. Зарубежные банки были вынуждены собирать о клиентах максимум информации и тщательно проверять источники доходов. Прежде доброжелательный, открытый и лояльный европейский банковский сектор начал использовать по отношению к нашим клиентам презумпцию виновности.

Российские клиенты по возможности старались закрепиться в Европе, но не всем это удалось. Кроме того, низкая или даже отрицательная доходность, предлагаемая надежными европейскими банками, не устраивала российских состоятельных клиентов, и через какое-то время они снова обратили внимание на наши банки, предлагающие привлекательные инструменты повышения доходности капитала.

В итоге после описанного ужесточения финансового климата клиенты уровня *HNWI* стали



более требовательными по отношению к предложенным банком стратегиям, закономерно ожидая индивидуальных решений вместо шаблонных продуктов и гарантий сохранения капитала. Это был один из наиболее позитивных эффектов кризисной ситуации — разворот *Private banking* в России от позиции «слушать пожелания клиента и выполнять их» к позиции «изучать потребности и рекомендовать план действий». После кризиса общение банков с клиентами перестало быть односторонним. Под давлением потери части клиентов банки сформировали более цивилизованный и профессиональный подход к оказанию услуг, а клиенты получили более высокий уровень обслуживания.

Разочарование клиентской базы *HNWI* в неповоротливости крупных банков стало благотворным фактором роста для менее крупных игроков рынка услуг *Private banking*, основное преимущество которых — гибкость и большая свобода инвестиционных консультантов при принятии решений. Этот тренд не был специфически русским. Например, небольшой инвестиционный бутик *London&Capital*, специализирующийся на управлении частным капиталом (*wealth management*), по итогам 2009 г. отчитался о двукратном росте клиентской базы *HNWI*. Значительная часть новых клиентов *London&Capital* ранее обслуживалась мировыми грандами рынка, такими как крупнейшие швейцарские банки *UBS* или *Credit Suisse*.

Громкое имя перестало быть знаком качества и гарантии надежности вложений. Получается, что небольшие банки оказались в выигрышном положении. Они могут предложить клиентам более индивидуализированный подход к решению любой задачи, предоставить персонально ориентированный продукт, они готовы к сотрудничеству больше, нежели крупные банки, заинтересованные скорее в некоем конвейере обслуживания клиентов. К сожалению, даже состоятельные клиенты попадают в этот конвейер, и именно они активнее всего не хотят им пользоваться. Такая ситуация способствует развитию услуг *Private banking* и вполне может помочь развитию небольших банков, являясь очевидной нишей для них.

Дополнительный вызов, который сложившаяся ситуация предлагает небольшим банкам, — необходимость адаптации технологий обслуживания розницы, их перестройка под нужды и потребно-

сти состоятельных клиентов. По сути, банки должны модифицировать все бизнес-процессы обслуживания, ранее созданные для обычных людей со средним и небольшим доходом, и сделать их привлекательными и удобными для тех, кто привык получать самое лучшее обслуживание, т.е. для привилегированных клиентов. От того, смогут ли банки достойно справиться с этой задачей, зависит и будущее *Private banking*, и будущее самих средних банков. Победит тот, кто лучше и быстрее адаптируется к новым условиям и сможет удовлетворить потребности состоятельных клиентов.

По нашим наблюдениям, другим важным трендом развития банковских услуг в сегменте *Private banking* является разрушение стереотипа о том, что данная услуга предназначена для миллионеров. Этот стереотип и сейчас является достаточно распространенным, но все меньше соответствует действительности. Банки готовы предлагать индивидуализированные продукты для клиентов, чье состояние измеряется не миллионами долларов, но миллионами рублей.

Свидетельством этого отчасти может быть факт территориальной экспансии услуг за последние пять лет. Регионы, которые ранее не привлекали внимания банкиров в сегменте *Private banking*, получили доступ к услугам, по меньшей мере, крупных банков, имеющих соответствующие подразделения. «Сбербанк Первый» открыл представительства в 110 городах России, его региональная сеть насчитывает 156 офисов. ВТБ24 запустил услуги *Private banking* в 21 регионе страны, Газпромбанк — в 11. Теперь очередь за малыми и средними банками, которые сфокусируются на стратегии развития услуг для состоятельных клиентов.

При этом необходимо отметить, что открытие офисов в регионах не является единственной возможностью привлечения клиентов. В условиях развития дистанционных технологий обслуживания, которые как раз всегда более предпочтительны для состоятельных клиентов, практически любой банк может построить эффективный канал обслуживания без существенного увеличения сети региональных офисов. И это безусловное преимущество для развития *Private banking* небольшими банками, желающими привлечь состоятельных клиентов из российских регионов.

Банки заинтересованы в аудитории *HNWI* для расширения клиентской базы и увеличения



комиссионной доходности операций. Наиболее привлекательный сегмент ультрасостоятельных клиентов уже относительно упорядочен и структурирован благодаря имеющемуся опыту развития отношений. Следующим привлекательным сегментом являются люди, располагающие меньшими активами, но не менее заинтересованные в услугах личного финансового планирования и управления капиталом. В общенациональных же масштабах эта, казалось бы, узкобанковская задача вырастает, как легко понять, до размеров проблемы формирования устойчивого материального базиса всего российского среднего класса. В России никогда не будет среднего класса, если заработанные успешными людьми деньги не станут основой устойчивого многопоколенного богатства их семей.

И в этом деле у небольших банков тоже есть преимущество. Выбирая банк для управления капиталом, стоит иметь в виду, что порог объема капитала, с которого начинается индивидуальная работа с клиентом, выше у крупных банков. Для клиента плата за бренд заключается не только в ценовом ограничении входа в услугу, но и в необходимости подчинить свои запросы стандартизованным, масштабируемым продуктам банка-гиганта. Специфика банковской практики в России — высокая централизация, сложность делегирования решений о предоставлении тех или иных условий в подразделения. Значит, небольшие банки и здесь имеют фору в виде более гибких требований к объему капитала и большей мобильности при формировании предложений по банковским продуктам.

И снова небольшие банки противопоставляют масштабу крупных игроков гибкость и оперативность принятия решений. В федеральных банках любое отступление от правил требует в разы больше времени, а при массовом использовании вообще грозит дезорганизацией работы. Поэтому «федеральный» *Private banking* с трудом позволяет даже состоятельному клиенту внесение изменений в заранее утвержденные продукты.

Мы считаем, что основная конкурентная борьба крупных игроков в ближайшие годы будет разворачиваться за российский субпремиальный сегмент аудитории (русский аналог *NWB*) — частных лиц и их семьи, с активами 5–10 млн руб., прибыльность работы с которыми сравнительно ниже, чем с самыми богатыми. Однако именно здесь банк может успешно применять гибкие

стандартизованные решения, обеспечивая клиентам бонус в виде персонального менеджера и набор «статусных» услуг, ранее предоставлявшихся исключительно *HNWI*.

При этом малые и средние банки также могут попытаться привлечь эту аудиторию, опираясь на свои достижения в области индивидуального обслуживания клиентов. Фактически такой премиальный пакет включает льготные ставки на основные банковские услуги: вклады, переводы, обмен валют, банковские карты. С внедрением дистанционного банковского обслуживания, позволяющего клиенту совершать все необходимые регулярные операции самостоятельно, персональный менеджер становится стратегическим помощником клиента, осуществляя решение возникающих коммуникационных и технических проблем, например оформления документов внутри банка, ускорения процессов в случае необходимости.

Премиальный пакет услуг, строго говоря, не является услугой *Private banking*, скорее, это сервисная надстройка над обычной клиентской практикой банка. Однако его привлекательность для аудитории и высокая доходность для банка при достижении определенного объема премиальных клиентов — свидетельство того, что в ближайшем будущем *NWB* (или премиальный сегмент) станет для банков крайне привлекательной и перспективной аудиторией.

Отдельно стоит отметить, что в сегменте *Private banking* банки часто уделяют внимание условно сопутствующим услугам, пытаясь создать некую клубную систему для состоятельных клиентов, включающую определенный набор услуг категории люкс. Как правило, это атрибуты «люксового» образа жизни, предлагаемые партнерами банков в рамках различных программ привилегий, — аренда яхт, джетов, круглосуточный ассистанс по любым вопросам, возникающим у клиента. Этот набор сейчас также претерпевает изменения в связи с расширением сегмента привлекаемых клиентов. Но программы привилегий есть и у небольших банков, поэтому сами по себе они не являются конкурентным преимуществом, а лишь приятно дополняют собственно банковские услуги.

Резюмируя, хотим отметить, что развитие банковского бизнеса в целом и сегмента *Private banking* в частности, неразрывно связано с экономической ситуацией в стране, и трудные време-



на, безусловно, отражаются на банках, их продуктах и услугах. В этой ситуации банки вынуждены искать новые инструменты для привлечения клиентов, разрабатывать новые механизмы для повышения привлекательности своих услуг и прокладывать новые пути развития. За прошедшие с возникновения в России свободного рынка 25 лет мы имели возможность наблюдать, как банковская система проходила несколько значимых системных кризисов. Но можно констатировать, что даже самые сложные цели достижимы.

Наш опыт показывает, что любой кризис действительно представляет собой не только

опасность, но и возможность. Поэтому сегодня крайне важно, как именно банки воспримут очередную вызов и смогут ли адаптироваться к новым условиям, освоить новые ниши, чтобы выйти из кризиса, став сильнее и приобретая бесценный опыт модернизации. Нам видится, что развитие услуг в сегменте *Private banking* вполне может стать одним из инструментов, который позволит средним банкам найти свой путь и стать драйвером роста не только для них самих, но и для экономики в целом. Ведь в рыночных условиях сильной экономики без сильного среднего класса не бывает.

Литература

1. Лаврушин О.И. Оптимизация структуры банковской системы России. М.: КноРус, 2016.
2. Поздышев В.А. Развитие банковского регулирования в России в 2015 году // Деньги и кредит. 2015. № 1.
3. Успенский В.А. Бизнес-проблема: управление риском // Финансы и кредит. 2004. № 7 (145). С. 43–49.
4. Лаврушин О.И. Новые модели банковской деятельности в современной экономике. М.: КноРус, 2015.
5. World Wealth Report 2015. [Электронный ресурс] URL: <https://www.worldwealthreport.com>.
6. Пора богатеть // SPEAR'S Russia. 2015. № 5 (48). [Электронный ресурс] URL: <http://pbwm.ru/articles/pora-bogatet--2>.

References

1. Lavrushin O.I. Optimization of structure of a banking system of Russia [Optimizacija struktury bankovskoj sistemy Rossii]. Moscow, KnoRus, 2016 (in Russian).
2. Pozdyshev V.A. Development of bank regulation in Russia in 2015 [Razvitie bankovskogo regulirovanija v Rossii v 2015 godu]. *Money and credit – Den'gi i kredit*, 2015, no. 1 (in Russian).
3. Uspenskij V.A. Business problem: management of risk [Biznes-problema: upravlenie riskom]. *Finance and credit – Finansy i kredit*, 2004, no. 7 (145), pp. 43–49 (in Russian).
4. Lavrushin O.I. New models of banking activity in modern economy [Novye modeli bankovskoj dejatel'nosti v sovremennoj jekonomike]. Moscow, KnoRus, 2015 (in Russian).
5. World Wealth Report 2015. Available at: <https://www.worldwealthreport.com>.
6. It is time to grow rich [Pora bogatet']. *SPEAR'S Russia*, 2015, no. 5 (48). Available at: <http://pbwm.ru/articles/pora-bogatet--2> (in Russian).

