

Проблемы роста

Услуги для физлиц. Private Banking

Коммерсантъ, 25 марта 2014 года, №42 (№1961)

(Специальное издание «50 ведущих банков Украины 2014»)

**ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ 2014**

**50**

**Коммерсантъ®**  
Украина  
Вторник 25 марта 2014 № 42 (№ 1961)

4 820083 330025 00042

ФІНАНСОВИЙ КЛУБ



# УСЛУГИ ДЛЯ ФИЗЛИЦ PRIVATE BANKING



## Проблемы роста

Прошлый год стал переломным для украинского рынка private banking. Несмотря на то что количество обеспеченных граждан увеличилось, рост рынка услуг по обслуживанию состоятельных лиц замедлился. Богатые клиенты, которые еще несколько лет назад переводили свои активы в Украину, снова активно выводят капиталы за границу. Чтобы сохранить рыночные позиции, банки начали развивать VIP-банкинг.

СВЕТЛАНА СЛЕСАРУК

**Т**емпы роста украинского рынка private banking замедлились. Согласно опросу кредитных учреждений в рамках исследования «50 ведущих банков Украины 2014 года», активными клиентами private banking и VIP-banking являлись более 106 тыс. Если из этого числа исключить VIP-клиентов ПриватБанка, Ощадбанка, Райффайзен Банка Аваль, и клиентов ряда других учреждений, которые не предоставляют необходимый комплекс услуг, то условное количество премиального сегмента меньше 25 тыс. человек. Годом ранее их было около 58 тыс. человек. Для сравнения: с 2005 года этот сегмент увеличивался на 30–50%. И это притом, что, по данным исследования международной компании Wealth-X и швейцарского финансового конгломерата UBS, в мировой клуб миллиардеров входят 18 украинцев, размер ак-

тивов которых составляет \$49 млрд. «Лишь 32% состоятельных жителей страны являются клиентами украинских банков», — подсчитывает директор по развитию VIP-бизнеса ВТБ Банка Ирина Багиева. К началу года 4963 украинца были держателями карт высшего сегмента — Infinity, Word Signia, Centurion.

Направление private banking развивают 31 банк из 180 зарегистрированных. Ведущими игроками на этом рынке традиционно являются УкрСиббанк, Альфа-банк, ВТБ Банк, Сбербанк России, ОТП Банк и ПриватБанк. В 2013 году никто из крупных игроков не свернул направление private banking, а появившиеся на рынке новые участники пока не сумели завоевать существенной доли.

Исключением финансисты называют Дельта Банк, сумевший за короткое время собрать существенную клиентскую базу. Развивать private banking с нуля довольно сложно, объясняют банкиры. «Это и открытие отделений класса luxury, и подбор высококвалифицированного персонала, и использование новейших технологий. Уже никого не удивит наличием Wi-Fi в отделении, компьютерами Apple, шикарным офисом. Банк должен предлагать клиентам иной сервис, более высокого уровня, а это дополнительные финансовые расходы на разработку соответствующих решений», — рассказывает первый вице-президент private banking Диамантбанка Наталья Котенева.

Все сложнее становится привлекать новых клиентов: основная клиентская аудитория рынка private banking уже практически сформировалась. «В 2013 году количество очень состоятельных клиентов банка

увеличивалось преимущественно за счет перехода к нам на обслуживание клиентов из других финучреждений», — говорит заместитель председателя правления Сбербанка России Ирина Князева. Такое перераспределение клиентов происходило, например, после смены собственников нескольких крупных банков, которые ранее занимали высокие позиции на рынке private banking, но после смены акционеров стали уделять меньше внимания развитию этого направления. Среди них, например, Правэкс-банк, ВиЭйБи Банк, Укрсоцбанк и Брокбизнесбанк.

Миграция клиентов позволила кредитным учреждениям, которые начали обслуживать состоятельных украинцев недавно, увеличить количество клиентов в несколько раз. Дельта Банк благодаря активной стратегии развития, новым услугам и сервисам смог увеличить клиентскую базу практически в три раза. Двукратный при-



## Проблемы роста

### Услуги для физлиц. Private Banking

Коммерсантъ, 25 марта 2014 года, №42 (№1961)

(Специальное издание «50 ведущих банков Украины 2014»)

#### УСЛУГИ ДЛЯ ФИЗИЦ PRIVATE BANKING

рост VIP-клиентов зафиксировали и в Фидобанке. «При этом соотношение количества участников премиум-сегмента к общему количеству розничных клиентов по-прежнему невелико — около 0,1%, — уточнил заместитель председателя правления Фидобанка Иван Истомин. По подсчетам начальника управления VIP-банкинга банка «Надра» Ларисы Рожок, доля клиентов private banking в общем количестве клиентов-физлиц составляет от 1,5% до 3%. «За последние годы этот показатель существенно не поменялся», — отметила эксперт.

#### ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНОГО БАНКИНГА

Как и раньше, банкиры выдвигают достаточно жесткие требования к клиентам private banking. «Критериями являются как уровень благосостояния, так и социальный статус. Негласное общепринятое правило: клиент должен разместить на депозите не менее \$100 тыс.», — говорит Лариса Рожок. Для сравнения: согласно мировым стандартам, к состоятельным относятся клиенты, которые располагают суммой свыше \$1 млн. В Украине наиболее крупную сумму вклада запрашивают в Сбербанке России — минимальный размер депозита должен составлять не менее \$500 тыс. Наиболее лояльным к клиентам, желающим получить VIP-статус, является Правэк-банк. «Клиенту необходимо приобрести карточный пакет уровня Platinum или же разместить депозит на сумму от \$50 тыс. Минимальный уровень официального дохода должен составлять не менее 200 тыс. грн в год», — рассказал председатель правления Правэк-банка Тарас Кириченко. «Можно, конечно, посылать планку до миллиона гривен, однако мы должны учитывать реалии страны. В нашем банке, кроме финансовой сегментации, проводится также сегментация клиентов на социальной основе. То есть обслуживаться могут не только состоятельные украинцы, но и те, которые занимают особое социальное положение — например, звезды шоу-бизнеса, спорта и политики», — отметил директор департамента private banking банка «Киевская Русь» Дмитрий Дубина. По словам Ивана Истомина, 70% клиентов private banking — это мужчины в возрасте 40–60 лет, топ-менеджеры, а чаще — собственники бизнеса. Пользуются платежной картой Platinum. Средняя сумма депозита — \$500 тыс.

Впрочем, в 2013 году ряд банков стал выделять VIP-сегмент из направления private banking. В первую очередь это касается старожил рынка private banking. Например, такой путь развития в прошлом году выбрал УкрСиббанк. «Мы начали разделять премиум-сервис на VIP-обслуживание и сервис private banking», — уточнил начальник департамента персональных банковских услуг УкрСиббанка Алексей Александров. Кроме того, это направление развивают и банки, которые только начинают работать в сегменте private banking. «Некоторые кредитные учреждения предпочитают „выращивать“ своих VIP-клиентов, предлагая премиальный банкинг и тем, кто размещает на счетах \$20–50 тыс. Часто в качестве VIP-клиентов учреждения привлекают знакомых акционера или топ-менеджера банка, а также директоров компаний, которые обслуживаются у них», — говорит заместитель председателя правления Банка Кредит Днепр Андрей Мойсеевко.

В большинстве банков на VIP-обслуживание могут рассчитывать клиенты, кото-

рые готовы разместить капитал в размере от \$20 тыс. до \$100 тыс. Однако в большей степени private banking отличается от VIP-обслуживания не требованиями к клиентам, а набором финансовых продуктов и уровнем сервиса. Если private banking основан на уникальном индивидуальном сервисе, то клиентам VIP-банкинга предлагается более стандартизированный набор услуг, при этом уровень обслуживания здесь выше, чем в традиционном розничном бизнесе. В нескольких банках клиент, принесший на депозит \$20 тыс., автоматически переходит в категорию VIP. «Программное обеспечение банка просто не позволяет его дальше учитывать в рознице», — рассказал один из участников рынка.

#### ДЕНЕЖНЫЙ ВОПРОС

Продуктовая линейка для состоятельных украинцев практически полностью состоит из классических банковских продуктов. «Чаще всего VIP-клиенты пользуются гибкими индивидуальными депозитными программами, премиальными карточными продуктами, услугами консьерж-сервиса, осуществляют валютно-обменные операции и принимают участие в программах лояльности, в том числе от компаний-партнеров, а также привлекают консультантов — например, налоговых или инвестиционных», — перечисляет директор контакт-центра банка «Хрещатик» Татьяна Любимова. По подсчетам банкиров, услугами консьерж-сервиса регулярно пользуются около 20% премиум-клиентов. Одна из причин этого — у состоятельных украинцев, как правило, есть личные помощники, которые решают аналогичные задачи. «Кроме того, с развитием интернет-сервисов масса запросов может удовлетвориться клиентами самостоятельно за меньшие деньги», — говорит Николай Чумак. Чтобы популяризировать услуги консьерж-сервиса, банкиры планируют предлагать их не только клиентам класса люкс, но и более широкому количеству пользователей — держателей платежных карт более низкой категории.

Банкиры отмечают, что в последнее время состоятельные клиенты все чаще запрашивают у своих менеджеров услугу финансового планирования. «В Швейцарии подобная услуга называется family office. Сервис предусматривает полное погружение банкира в сферу личных финансов клиента для разработки индивидуального финансового плана в деталях», — рассказывает Наталья Котенева. По словам Ирины Багцевой, банки, предоставляющие такие услуги, должны обеспечить максимальный уровень конфиденциальности. «Конфиденциальность гарантируется не только деловой репутацией банка, но и четкой продуманной логистикой каждого офиса — начиная от фасада, на котором не

#### ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «PRIVATE BANKING»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	КОМПАНИЯ-АУТСОРСЕР ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ УСЛУГ КОНСЪЕРЖ-СЕРВИСА	КОЛИЧЕСТВО БАНКОВ-ПАРТНЕРОВ ЗА РУБЕЖОМ
1	АЛЬФА-БАНК	Smart Line, «Платинум консьерж»	8
2	УКРСИББАНК	Quintessentially, «Авассист»	36
3	ВТБ БАНК	Smart Line, La Conierge	7
4	ДЕЛЬТА БАНК	Smart Line	5
5	ОТП БАНК	Monaco Ukraine Group, Quintessentially	9
6	СБЕРБАНК РОССИИ	Quintessentially	17
7	ПРИВАТБАНК	собственный консьерж-сервис	3
9	ПУМБ	«Платинум консьерж»	нет
8	УКРГАЗБАНК	Smart Line	нет
10	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	Smart Line	8

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

При расчете рейтинга использовались следующие критерии: количество активных пользователей услуги, количество клиентов держателей карт уровня Platinum, количество активных карт максимального премиального уровня — Infinite, World Signia, Centurio; количество выданных отделений; наличие дополнительных выходов в отделениях; уровень консьерж-сервиса; наличие инвестиционных решений и другие консультационных услуг, предложенных по операциям с драгоценными металлами, наличие депозитария; количество банков-партнеров по этой услуге в других странах. 21 банк, принявший участие в исследовании, заявил об обслуживании 106 894 клиентов. Не стоит забывать, что многие банки, позиционирующие предоставление private banking, не поддерживают соответствующий сер-

вис. Так, лишь в 20 учреждениях есть отделения с отдельным выходом для состоятельных клиентов (всего в Украине 189 таких отделений). Несколько учреждений имеют приюты, что замечается VIP-банкингом, но претендуют на участие в рейтинге. Часть член экспертного совета рейтинга предлагала разграничить эти два сегмента, но сделать это корректно в нынешних условиях невозможно. Данные банкиры, чьи услуги нельзя в полной мере отнести к private banking, были опозорены. Базовый показатель для этого рейтинга — количество клиентов, но ввиду сложности требований конфиденциальности он не подлежит публикации. По итогам года почти 49 тыс. украинцев являются держателями карт уровня Platinum, а еще 9830 человек обладают картами Infinite, World Signia, Centurio.

должно быть привлекающих внимание вывесок, и заканчивая максимально возможным разведением потоков движения клиентов и сотрудников внутри офиса, что позволяет избежать любой незапланированной встречи», — говорит Ирина Багцеева. Однако зачастую клиенты не готовы раскрывать всю информацию о себе, поэтому такие услуги, как правило, предоставляются только клиентам, приближенным к топ-менеджерам банка. По мнению стратегического директора компании IDNT Николая Чумака, одной из проблем украинского рынка бизнеса private banking является то, что это направление находится в структуре розничного банкинга. «Это системная ошибка, которая не дает развиваться направлению как отдельному бизнесу. Private banking в Европе — это не просто сервис высокого класса, но и масса сопутствующих финансовых продуктов, которые предлагаются состоятельному клиенту, его семье и бизнесу», — говорит специалист. Классический европейский private banking — это прежде всего ориентация на персональные потребности клиента и адаптация под них продуктового ряда. Украинские подразделения private banking чаще всего продают обычные розничные продукты. Часто в рамках private banking клиентам предлагаются премиальные продукты на основе MasterCard и Visa, где в качестве дополнительной ценности выступают различные нефинансовые услуги и консьерж-сервис. «Однако консьерж-сервис — это лишь красивое приращение к премиальному финансовому продукту, но не замена его. Более того, широта нефинансового направления иногда прямо пропорциональна неспособности банка предложить гамму финансовых продуктов», — говорит Николай Чумак.

Банки объясняют сложившуюся ситуацию тем, что существующие законодательные ограничения делают реализацию многих финансовых продуктов невозможной. «Основной проблемой для бизнеса private banking на протяжении как минимум семи лет является закрытость и непрозрачность украинской экономики, практически полное отсутствие фондового рынка и законодательная база, которая не позволяет легко и доступно оперировать капиталом вне террито-

рии Украины», — добавил Алексей Александров.

#### НЕБОЛЬШИЕ НАДЕЖДЫ

В нынешнем году основным фактором, влияющим на развитие рынка, является ситуация в стране. «Капитал, особенно крупный, не только любит тишину, но и тесно связан с политикой, поэтому политическая нестабильность в Украине будет негативно влиять на развитие рынка private banking», — предупреждает Алексей Александров. Официально банкиры говорят о том, что состоятельные клиенты довольно спокойно пережили панику на финансовом рынке, которая наблюдалась в конце прошлого — начале этого года. «Меня порой удивляла их спокойная реакция. Возможно потому, что революционный внешний фон стал уже, к сожалению, привычной картиной для украинцев», — говорит Ирина Князева. «Незначительный процент клиентов предпочли диверсифицировать свои риски и перевели депозиты в гривне в банковские металлы или валюту, так как это более стабильные инструменты по формированию и получению прибыли», — уточнила Наталья Котенева. Однако в неформальных беседах банкиры признаются, что в конце января крупные состоятельные клиенты активно снимали средства со счетов. Так, только в одном из банков-лидеров рынка лишь за декабрь клиенты сняли \$300 млн. «Каждый снял по \$5–20 млн и эти деньги в банк до сих пор не вернулись», — признался изданию председатель правления банка. Именно такие случаи снятия спровоцировали физлиц сокращение депозитного портфеля физлиц по итогам января.

Банкиры надеются, что в 2014 году сегмент private banking продолжит развиваться, правда, рост будет весьма сдержанным. По мнению Ирины Князевой, сейчас наблюдается тенденция вывода богатыми людьми своих сбережений за рубеж. Из-за неспокойной экономической и политической ситуации в стране все меньше людей хочет хранить здесь свой капитал», — объясняет специалист. Алексей Александров отмечает, что у клиентов будут востребованы депозитные продукты, которые обеспечат сохранение капитала в Украине, а также услуги, связанные с размещением капитала вне территории страны.