ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ PRIVATE BANKING В РОССИИ

УДК 336.71(470+571) *ГСНТИ 04.51.35*
ББК 65.262.5(2Рос) *Код ВАК 08.00.05*
DOI: 10.22394/2304-3369-2019-4-64-77

М. П. Логинов
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
Екатеринбург, Россия
AuthorID: 369612

Н. В. Усова
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
Екатеринбург, Россия
AuthorID: 674520

АННОТАЦИЯ:
Цель. Выявление тенденций развития private banking в России с учетом специфики целевой аудитории. В исследовании отмечается, что до настоящего времени так и не сформировалось единого подхода к категории «private banking», что приводит к тому, что в некоторых случаях кредитные организации позиционируют свои услуги как для клиентов сегмента private banking, хотя фактически они соответствуют лишь уровню обслуживания mass affluent. При этом изучение портрета клиента и его финансового состояния является основой при разработке стратегии инвестирования, существенными характеристиками клиента являются: национальность, возраст, семейное положение, профессиональная принадлежность, место проживания клиента, а также цель и срок инвестирования. При оценке финансового состояния клиента учитываются величина и источники ежегодного дохода, доля состояния и сумма ликвидных средств, которую клиент планирует разместить в кредитной организации.
Методы. Методологическую базу исследования составили общенаучные и специальные методы познания. В частности, использованы такие методы, как анализ, сравнение, сегментация и ретроспективный подход.
Результаты. Представлены специфика отечественного private banking, критерии сегментации клиентов, а также дана характеристика пяти группам услуг для клиентов private banking. Проведен ретроспективный анализ развития private banking в России, представлен сравнительный анализ премиальных пакетов услуг для особо значимых клиентов российских банков.
Научная новизна. Выделены принципы private banking в России, а также выявлены тенденции и специфика развития private banking в России, включающие изменения в структуре спроса и предложения услуг.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:
banking, private banking, VIP-обслуживание, asset management, wealth management.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:
Михаил Павлович Логинов, доктор экономических наук, доцент, Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 марта, 66, port-all@mail.ru.

Наталья Витальевна Усова, кандидат экономических наук, Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 марта, 66, natalya.usova@ui.ranepa.ru.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Логинов М. П., Усова Н. В. Особенности организации private banking в России // Вопросы управления. 2019. №4 (59). С. 64—77.

© М. П. Логинов, Н. В. Усова, 2019

Одним из направлений обслуживания физических лиц кредитной организацией является private banking. На современном этапе развития private banking представляет собой комплексное индивидуальное банковское обслуживание особо значимых

клиентов, которое включает в себя эффективное управление капиталом клиента, оказание консультационных услуг, как по финансовым, так и иным актуальным вопросам с учетом особенностей клиента.

Широкое распространение на развивающихся рынках private banking получил только в последнее десятилетие. В это же время индивидуальное банковское обслуживание пришло и на российский рынок банковских услуг.

Банковский сектор всегда находился в сфере интересов научного сообщества. В частности, можно выделить труды Логинова М.П. [1], Марамыгина М.С. [2], Поварова А.В. [2], Юзвович Л.И. [3], в которых рассматриваются такие аспекты банковского сектора, как управление банковским продуктом и банковскими рисками, а также оценка эффективности кредитной организации в условиях усиления конкуренции. При этом различные вопросы развития рынка private banking нашли свое отражения в трудах ряда зарубежных авторов, таких как Bonnie M. Brown[4], Dirk R. Dreux IV[4], Friedland J. [5, 6], Habir M. [7], Rodríguez Ja. [8], Santiso Ja. [8], а также ряда отечественных авторов. Среди российских исследователей следует выделить Александрова А. В. [9], Бондаренко В.В. [10], Власова А.В. [11],Зарипова И.А. [12], Зернова Л.Е. [14], Исаеву Е.А. [13], Мишину Л.А. [11], Ноздреву И.Е[15], Одинцова Н.В. [10], Сивакову С.Ю. [15] и Шкулипа Н.И. [14].

В частности, Ноздриева И.Е. и Сивакова С.Ю. [15] в качестве ключевых критериев, оказывающих влияние на выбор банка в секторе private banking, относят репутацию и надежность банка, стоимость услуг и близость расположения к клиенту.

Для ряда российских банков private banking представляет собой «персональное консультирование состоятельных людей и их семей в сфере управления капиталом по всему миру на основе индивидуального подхода к их потребностям, начиная от рекомендаций в области инвестиций и заканчивая самыми последними достижениями в области планирования благосостояния». [18, с. 43] Следует отметить, что в рамках данного подхода происходит сужение роли кредитной организации, а именно все сводится лишь к консультационным услугам, но при этом упускаются вопросы, связанные с сохранением и последующей передачей капитала будущим поколениям.

До настоящего времени так и не сформирован единый подход к категории «private banking», что приводит к тому, что в некоторых случаях кредитные организации позиционируют свои услуги как для клиентов сегмента private banking, хотя фактически они соответствуют лишь уровню обслуживания mass affluent. В таблице 1 представлено содержание таких понятий как «private banking», «wealth management», «VIP-обслуживание».

В качестве традиционного ключевого параметра, по которому клиента относят к сегменту private banking выступает величина передаваемого в управление банку капитала. Сегодня банки самостоятельно устанавливают порог вхождения в сегмент private banking в зависимости от различных факторов, начиная от желания иметь определенную доходность, заканчивая состоянием национальной экономики.

Сегментация состоятельных клиентов включает в себя два этапа: макросегментация (формирование группы клиентов, которым может быть предоставлено обслуживание private banking); микросегментация (разделение внутри выделенной группы клиентов с учетом их индивидуальных особенностей).

На втором этапе в качестве критериев сегментации могут быть зрелость капитала, психологические особенности клиента, национальность клиента и география происхождения его капитала, демографические особенности. Критерии сегментации второго уровня представлены в таблице 2.

Следует отметить, что национальный аспект оказывает влияние на специфику развития private banking на территории страны. При этом можно выделить четыре основных принципа private banking:

– конфиденциальность;

– индивидуализация как на уровне банковского обслуживания, так и в процессе разработки и предложения банковских продуктов;

– определение «порога вхождения» для обеспечения эффективного управления капиталом – от 500 тыс. до 1 млн долл. США.

В частности, в России «порог входа» в отечественных коммерческих банках отличается от общемировых. Например, у банков Газпромбанк и ВТБ 24 порог входа мак-

симальный и составляет 15 млн руб.; Промсвязьбанк и Сбербанк используют диверсифицированный подход к клиентам на основе территориального расположения. Минимальный капитал депозита в секторе private banking (1 млн руб.) выявлен у банков Райффайзенбанк, Русский стандарт, Альфабанк и Росбанк. Кредитные учреждения, занимающие доминирующее на российском кредитном рынке предъявляют более высокие требования по входу клиента в сектор private banking, но при этом данные значения существенно ниже европейских.

– «открытой архитектуры» при построении инвестиционной стратегии клиента [16, с. 46], что позволяет кредитным организациям обеспечить клиентам доступ практически ко всем продуктам мировых финансовых организаций. Продукты или услуги могут быть как собственными, так и созданными другими инвестиционными компаниями или банками, что позволяет банкам быть гибкими и независимыми при выборе финансового решения, которое должно обеспечить лучший результат для клиента.

Таблица 1. Сущность понятий private banking, wealth management, VIP-обслуживание [19]

Понятие	Сущность	Критерий отнесения
Private banking	комплексное банковское обслуживание состоятельных клиентов, в состав которого может входить asset management или управление активами. Управление активами банки предлагают различным сегментам физических лиц (массовый, средний класс, состоятельные клиенты). В процессе управления активами менеджер банка и клиент совместно рассматривают имеющиеся инвестиционные стратегии и помогает клиенту сформировать оптимальный инвестиционный портфель. Для клиентов private banking управление активами предполагает более высокую степень индивидуальности	Доход клиента и объём инвестиций.
Wealth management	Wealth management, или управление состоянием, представляет собой не просто банковскую деятельность, а уже управление и оптимизацию семейного состояния, находящегося в различных активах по всему миру. Wealth management представляет собой услугу семейных офисов (family office) и мультисемейных офисов (MFO, multiple family office) предоставляемой крупными международными банками, некоторыми финансовыми компаниями либо частными семейными банками. В данном случае они становятся центрами управления крупными семейными капиталами с целью сохранения и приумножения капитала для передачи будущим поколениям.	
VIP- обслуживание	В зависимости от размера кредитной организации к VIP-клиентам могут быть отнесены: - для крупных банков – известные люди (артисты, политические деятели, ученые либо писатели); - для небольших банков – руководство и менеджеры корпоративных клиентов банка, а также акционеры банка и члены их семей. Причем эти лица, непосредственно не связаны с участием в создании дохода банка, но в силу своих персональных достижений имеют право на индивидуальное банковское обслуживание.	Банк индивидуально определяет признаки отнесения в группу VIP в зависимости от того, как позиционирует себя на рынке банковских услуг.

Таблица 2. Критерии сегментации клиентов private banking [19]

Критерий	Описание
Национальность клиента и география происхождения его капитала	Private banking получил свое развитие на международном уровне. Кредитных организациям при выстраивании отношений с клиентами private banking необходимо учитывать их географические и национальные характеристики, в том числе и менталитет, от которых зависит структура и направления инвестирования, переданных в управление средств.
Уровень зрелости капитала	Выделяют клиентов, создающих капитал, сохраняющих капитал и унаследовавших капитал. К клиентам, которые создают (созидают) капитал, относятся предприниматели, деятели искусства, топ-менеджмент, а также иные лица, занятые собственной профессиональной деятельностью. В данном случае у клиента нет возможности самостоятельно управлять собственными средствами и он это доверяет банку. Клиенты, сохраняющие капитал, – это лица, прекратившие свою профессиональную деятельность и изъявшие собственные средства из предприятия. Их цель сохранить накопленные средства, защитить их от инфляции, налогообложения и других негативных явлений.
Уровень зрелости капитала	Для клиентов, унаследовавших капитал, главные вопросы сохранения капитала связаны с правами наследования, налогообложения, урегулированием юридических вопросов с другими наследниками, вырабатыванием консолидированной концепции инвестирования.

Критерий	Описание
Демографические особенности	При сегментации по данному критерию учитываются такие факторы как пол, и возраст клиента, семейное положение, род занятий. Кроме того возраст клиента в момент инвестирования средств, определяет горизонт инвестирования.
Психологические особенности	Склонность к риску – наиболее скрытые индивидуальные характеристики клиента, которые должны быть идентифицированы и учтены при выработке инвестиционных стратегий и формировании портфеля либо самостоятельно менеджером банка, либо с привлечением других специалистов.

Продукты и услуги для клиентов private banking

Банковские продукты и услуги для состоятельных клиентов можно разделить на следующие 5 групп.

Банковские продукты **I группы «Разработка стратегии инвестирования и формирования инвестиционного портфеля клиента»** составляют основу обслуживания vip-клиентов банка, являются наиболее сложными, т.к. в них сконцентрирована сущность private banking – сохранение и приумножение богатств клиента [17, с. 44].

Изучение портрета клиента и его финансового состояния является основой при разработке стратегии инвестирования, существенными характеристиками клиента выступают: национальность, возраст, семейное положение, профессиональная принадлежность, место проживания, а также цель и срок инвестирования. При оценке финансового состояния учитываются величина и источники ежегодного дохода, доля состояния и сумма ликвидных средств, которую клиент планирует разместить в кредитной организации.

При подготовке стратегии банк учитывает особенности налогообложения инвестиций в различных странах, угрозы и риски потери капитала. При отсутствии у клиента стратегии наследования и защиты капитала, банком осуществляется юридическая экспертиза, выявляются возможные наследники и способы наследования, оцениваются возможные изменения в стратегии при разделении капитала и возможных разногласиях наследников в отношении стратегии инвестирования средств.

Инвестиционный портфель формируется в соответствии с избранной инвестиционной стратегией клиента private banking. Активы могут быть диверсифицированы по таким основаниям, как класс, валюта, страна и отрасль промышленности. Кроме того, учитываются такие факторы, как уровень риска, который допускает клиент, степень ликвидности вложений, ожидаемый уровень доходности и горизонт инвестирования.

В период нестабильности кредитные организации предлагают альтернативные инвестиции – фонды прямых инвестиций, фонды недвижимости, хедж-фонды (табл. 3).

Таблица 3. Фонды инвестирования [19]

ФОНДЫ	Описание
Фонды прямых инвестиций	Инвестиции в высокорентабельные проекты не публичных без длительной истории инновационных компаний малого и среднего бизнеса. Фонды закрыты для широкого круга инвесторов. В портфеле фонда могут быть акции или паи нескольких компаний, не имеющих высокой ликвидности Вложения рассчитаны на длительный период инвестирования, требуют профессиональных знаний и навыков работы в инвестируемых отраслях. Вложения сопряжены со значительными рисками.
Закрытые паевые фонды	Альтернатива прямым инвестициям в жилье. Данный инвестиционный инструмент менее рискованный и при этом более доходный защищенный законодательством инструмент. Выделяют специализированные фонды (строительные, земельные, рентные) и смешанные. Кредитные организации предлагают услугу, которая связана с созданием закрытого паевого фонда недвижимости и передачей активов клиента в этот фонд. Далее банк осуществляет полное управление данным фондом.
Хедж-фонды	Создаются с целью стабильного увеличения инвестируемого капитала вне зависимости от ситуации на финансовом рынке за счет существенной диверсификации активов, а также использования производных финансовых инструментов, арбитражных и других сделок. Жжестко не регулируются и сам инвестиционный процесс не имеет ограничений. Так, средства хедж-фондов могут быть инвестированы в различные активы по всему миру и участвовать в реализации сложных стратегий.
Art-banking	Предоставление полного перечня услуг, связанного с заключением сделок на рынке предметов искусства. В данном случае банк осуществляет поиск инвестиционно привлекательных предметов искусства, привлечение квалифицированных экспертов и оценщиков, страхование, доставку.

В зависимости от того, насколько склонен рисковать клиент, а также с учетом его принадлежности к определенному типу клиентов банки предлагают различные варианты инвестиционных портфелей (консервативный, умеренный, сбалансированный, портфель роста, портфель агрессивного роста). В данном случае ключевую роль играет степень консервативности инвестиционного портфеля.

В процессе осуществления инвестиционной деятельности банк осуществляет мониторинг инвестиционного портфеля, в частности, отслеживает конъюнктуру рынка и проводит оценку ее влияния на инвестиционную стратегию клиента. В случае выявления существенных изменений на рынке либо политических осложнений кредитная организация предлагает клиенту либо скорректировать структуру инвестиций, сделав ее более консервативной, либо разместить средства на банковские депозиты.

II группа «Традиционные банковские услуги и продукты». Клиентам private banking, кроме традиционных банковских услуг, предлагаются различные дополнения и преференции (депозиты по более высоким ставкам, кредитование по более низким ставкам, льготный курс при конвертации валют и др). [18, с.56]. В таблице 4 представлены традиционные банковские услуги.

Таблица 4. Традиционные банковские услуги и продукты для клиентов private banking [16]

Банковская услуга	Описание
Открытие и введение текущих счетов	Открытие счетов клиентам, как в российских рублях, так и в основных мировых валютах. Услуги, связанные с открытием счетов в иностранных банках.
Рассчетно-кассовое обслуживание	Включает в себя рассчетно-кассовое обслуживание, проведение операций по счетам без личного присутствия клиента на основании доверенности; осуществление расчетов с домашним персоналом по заработной плате и введению домашнего хозяйства; операции с чеками для привилегированных клиентов, или инкассо именных чеков.
Предоставление премиальных банковских карт	Держателям премиальных карт кроме стандартного набора услуг, предоставляемого держателям обычных карт, предоставляются дополнительные услуги. В частности, они принимают участие в программе привилегий и получают доступ к специальным предложениям лучших отелей и ресторанов мира, экстренной медицинской и юридической поддержке во время путешествий, продлению гарантий на приобретенные товары и прочее.
Банковские вклады	Весьма дифференцированы, так как ориентируются на различные потребности и имеют разную наполняемость. Ключевой отличительной черты является более высокий процент по депозитам. Для некоторых вкладов характерны высокая доходность и ежемесячная капитализация процентов, а также возможность свободно распоряжаться денежными средствами вклада в пределах минимального неснижаемого остатка без потери дохода
Операции с драгоценными металлами	Традиционными драгоценными металлами, в которые вкладываются свободные денежные средства являются золото, серебро, платина и палладий. В качестве достоинства можно отметить то, что хотя и присутствуют определенные колебания цены, но при этом драгоценные металлы полностью не теряют свою стоимость, а доходность по данным операциям может существенно превышать доходность по другим банковским продуктам.
Аренда индивидуальных сейфов	Предоставляется услуга аренды индивидуальных банковских сейфов для хранения ценностей, денег и документов. Особенность заключается в обеспечении доступа к ячейкам доверенных лиц на основании дополнительного соглашения или нотариальной доверенности.
Кредитные продукты	Основаны на индивидуальном подходе к анализу доходов клиентов, цели кредитования и структуры сделки. При принятии решения о предоставлении кредита банк учитывает наличие ликвидного обеспечения, наличие у клиента постоянного дохода достаточного для покрытия постоянных расходов клиента. При расчете суммы кредита учитывается доходность бизнеса клиента в целом, что позволяет значительно увеличивать сумму кредита.
Депозитные услуги	Предоставление депозитных услуги в отношении документарных и бездокументарных ценных бумаг. К наиболее востребованным относятся такие услуги как хранение и учет ценных бумаг, подтверждение прав собственности, осуществление операций по счетам клиентов в реестрах владельцев ценных бумаг и иные услуги.

Кроме перечисленных в таблице банковских услуг и продуктов, клиентам private banking предлагаются и традиционные инвестиционные услуги: инвестиционное консультирование, доверительное управление активами, аналитическое обеспечение, и брокерское обслуживание.

III группа «Страховые и консультационные услуги». Дочерними страховыми компаниями кредитных организаций клиентам private banking предлагаются комплексные индивидуальные программы страхования, которые гарантируют страховую защиту как самого клиента, так и его семьи. Про-

граммы страхования для данной категории клиентов включают в себя страхование личного имущества и транспортных средств, российской и зарубежной недвижимости, гражданской ответственности, здоровья клиента и его близких, а также предметов искусства и антиквариата, винных коллекций и пр.

Консультационные услуги включают вопросы налогового и юридического консультирования, сопровождение сделок, представительство адвоката в судах. Консультационные услуги клиенту могут быть предоставлены как в стране, гражданином которой он является, так и в стране фактического проживания клиента и его семьи, либо в стране ведения бизнеса.

Следует отметить, что хотя непосредственно юридические услуги и налоговое консультирование не влияют на сохранение и приумножение частного капитала, но при этом имеют прямое отношение к управлению благосостоянием клиента и его семьи. К услугам в области налогового консультирования можно отнести налоговое планирование, подготовку и защиту налоговых деклараций, разработку оптимальных схем владения собственностью, сопровождение самостоятельных сделок клиента по приобретению недвижимости, акций, долей участия и другие вопросы, связанные с налогообложением [16, с. 49].

IV группа «Фидуциарные услуги, услуги в области наследования капитала». Эта группа продуктов отвечает за сохранение и передачу капитала последующим поколениям. Основными инструментами являются фидуциарные услуги, предоставляемые путем создания траста или семейного фонда и предполагающие доверительные отношения между лицом, оказывающим данные услуги, и лицом, пользующимся ими.

Траст представляет собой соглашение, обеспечивающее гибкое управление и защиту имущества учредителя, распределение доходов до и после его смерти. Траст может включать различные активы (средства на банковских счетах, ценные бумаги, недвижимость, воздушные и морские суда и др.) и состоит из учредителя, попечителя и бенефициаров.

Семейный фонд, в отличие от траста, является юридическим лицом, ведущим свою деятельность от своего имени. Управление семейным фондом осуществляется советом фонда, выбираемым учредителем для управления активами в соответствии с руководящими документами фонда и несет фидуциарные обязательства перед бенефициаром.

Общей чертой у траста и семейного фонда является то, что юридические права на передаваемые частным лицом активы переходят трасту или фонду.

Преимущества трастов и семейных фондов активно используются при планировании наследования капитала, т.к. наследование на основе завещания приведет к значительным потерям капитала из-за национальных особенности налогообложения и прав на наследство.

V группа «Услуги, направленные на повышение лояльности клиента к банку и оформление его стиля жизни». В рамках данной группы выделяются различные услуги. Например, к ним относятся программы воспитания и образования, приобретение предметов роскоши и имущества за рубежом и иные. Услуги, направленные на повышение лояльности клиента к банку и оформление его стиля жизни, представлены в таблице 5.

На современном этапе развития банки предлагают своим клиентам широкий и разнообразный перечень банковских продуктов, но при этом только услуги I и IV групп, по своей сущности относятся к сегменту private banking.

Развитие российского рынка private banking

Следует отметить, российский рынок private banking является одним из быстро растущих в мире. История его развития началась в 1990-е годы с этапа первоначального накопления капитала. Именно в этот период времени произошли существенные экономические изменения. В частности, начавшийся процесс приватизации привел к аккумулированию у некоторых слоев населения достаточно больших финансовых ресурсов и появился класс состоятельных граждан. Причем данные активы не были получены по наследству, и до этого грамотное управление ими с целью сохранения и дальнейшей передачи следующим поколениям не осуществлялось.

Таблица 5. Услуги, направленные на повышение лояльности клиента к банку и оформление его стиля жизни [19]

Услуга	Описание
Организация медицинского обслуживания	Программы комплексного медицинского обследования и лечения в лучших медицинских центрах мира. Предоставление русскоговорящего сопровождающего, подготовкой необходимой медицинской документации и перевод ее на иностранные языки, обеспечение автомобилем с водителем. Клиентам может быть предоставлен полис «Международного медицинского страхования».
Консультации по вопросам иммиграции	Предоставление услуг в области бизнес-иммиграции и получении второго гражданства.
Покупка недвижимости за рубежом	Консультации по международным и национальным рынках недвижимости. Предоставляется база предложений объектов жилой и коммерческой недвижимости в интересующих регионах. Обеспечение юридического сопровождения сделки купли-продажи, предоставление доступа клиенту к ипотечным программам международных банков-партнеров.
Приобретение яхт, самолетов, вертолетов	Оказание полного комплекса услуг, связанных с подбором и приобретением яхт, самолетов, вертолетов, их таможенным оформлением, обеспечением технического обслуживания, формированием команды, базированием судна.
Создание личных частных коллекций.	Организация работы с консультантом в избранном клиентом направлении искусства. Компания – партнёр банка от имени клиента принимает участие в аукционных торгах, проводит экспертизу приобретённого произведения, сертификацию, осуществляет полное юридическое сопровождение сделки, хранение и доставку предмета искусства.
Формирование винных коллекций	Формирование винных коллекций и заказ вина происходит через партнеров банка, специализирующихся на поставке вина и составлению винных коллекций.
Туризм и путешествия	Предложение интересных путешествий в нетуристические регионы мира, организация для клиента посещений закрытых театральных премьер, кинофестивалей, показов мод, спортивных и других мероприятий.
Программы образования подрастающего поколения	В последние годы кредитные организации стали уделять повышенное внимание вопросам формирования у детей клиентов private banking доверия к банку, а также правильному отношению к жизни и семейному бизнесу через их воспитание и образование.

На современном этапе private banking находится в постоянно изменяющихся условиях. Определенное обострение международной экономической обстановки привело к некоторым сложностям в обслуживании состоятельных частных клиентов, усилило необходимость совершенствования российского private banking через такие инструменты как: введение новых стандартов обслуживания, расширение продуктовой линейки, развитие культуры и практики наследования активов российских состоятельных граждан.

Весьма интересен подход практиков банковского сектора [20]. По их мнению, именно private banking является основным направлением повышения конкурентоспособности средних банков. Акцент делается на активное взаимодействие с основными категориями состоятельных клиентов, таких как NWB и HNWI, что окажет благоприятное влияние как на банковский сектор, так и экономическую обстановку на уровне государства.

В таблице 6 приведен анализ премиальных пакетов услуг для особо значимых клиентов.

Анализ данных таблицы показывает, что у каждого банка, работающего в сфере обслуживания состоятельных клиентов, есть как плюсы, так и минусы. По критерию бесплатного обслуживания преимущества имеют Альфа-Банк и ВТБ24, самое непривлекательное условие у пакета услуг Citi Gold, порог бесплатного обслуживания составляет 4 млн руб. Также у ВТБ24 самая маленькая комиссия за обслуживание (6 000руб./квартал), самая высокая у РайффайзенБанка, которая составляет 5000 руб в месяц. Количество премиальных карт у всех банков примерно одинаковое, как и количество бесплатных карт в пакете, исключение СитиБанк, он предлагает только 1 бесплатную карту для своих клиентов. Cash-back хорошо разработан у ВТБ24 и ЮниКредитБанка. Стоит отметить, что у всех исследуемых банков хорошо разработаны дополнительные услуги.

Российский рынок, развиваясь в соответствии с мировыми тенденциями, имеет свою специфику, свои подходы к обслуживанию состоятельных клиентов, расширению продуктового ряда и развитию сервисного обслуживания. Российский рынок усложняется и у состоятельных клиентов повышаются требования к перечню и качеству оказываемых услуг.

Таблица 6. Сравнение премиальных пакетов услуг для особо значимых клиентов

	Альфа-Банк	**ВТБ24**	**РайфайзенБанк**	**СитиБанк**	**ЮниКредитБанк**	**Пром-СвязБанк**	**Сбербанк**
Пакет услуг	Максимум	Привилегия	Премиальный	CitiGold	Прайм	**Orange Premium Club**	**Сбербанк Премьер**
Критерии бесплатного обслуживания	Мин. остаток >=1 млн рублей; средний остаток на счетах и инвестирован. ден. ср-х >=3 млн руб.	Депозит >= 1,5 млн рублей; остаток ссудн. задолж. по ипотеке > 3 млн руб.; траты >= 75т.р.; сделки на FOREX > 15 млн единиц базов. валюты; пакет на брокерс. обсл. >500т.р. при этом V сделок >=40 млн руб.	Баланс >= 2 млн или Бал. >= 1 млн и траты >= 25 т.р.	Баланс >=4 млн рублей	Баланс >=2 млн рублей	Баланс >= 2 млн или Бал. >= 1 млн и траты >= 50 т.р.	Баланс >= 2,5 млн руб. Суммарный баланс на последний день месяца. Входят вклады, сбер. счета, счета карт, ОМС, Сбер-сертификаты
Как учитывается и что входит в суммарный баланс	Сумма min остатков по счетам* (в предыд. мес. либо сумма средних остатков по счетам и инвестированных ден. ср-в в предыд. мес. (тек. сч., депозиты, накопит. счета., инвестиционные продукты	Размер депозита	Суммарный баланс на последний день месяца. Входят вклады, счета, ПИФы, страховые продукты	Среднемесячный остаток по всем счетам, в т.ч. брокерским (исключение – страховые продукты)	Среднемесячный остаток. Входят текущие счета, вклады, накопит. счета, ПИФы	Среднемесячные остатки по текущим и карточным счетам, депозитам, ПИФам	2 500 рублей в месяц
Комиссия за обслуживание	3 000 рублей в месяц	6000 рублей в квартал	5 000 рублей в месяц	2 800 руб. в месяц	3 000 руб. в месяц	2 800 руб. в месяц	2500 руб. в месяц
Льготный период обслуживания	Нет	Нет	Да (до 1 мес.)	Да (до 2-х мес.)	Нет	Да (до 1 мес.)	Да (до 2-х мес.)
Виды/ название карт в пакете	Visa Platinum Black/ MasterCard World Black Edition/Visa Signature	Visa Signature/MasterCard Black Edition «Привилегия»	Visa Platinum Premium/ MC World Black Edition Premium	Visa Gold / MasterCard Gold	MC World Black Edition	Visa Platinum/ MC Black Edition	World MC Black Edition/ Visa Platinum Премьер
Кол-во бесплатных дебетовых карт в пакете (+ КК кредитные карты)	До 6	До 3 + 3 КК	До 10 + 3 КК	1 основная Gold, до 3 доп. уровня не выше Gold	2 основные (руб. и валюта) и до 10 доп. + 1 КК. Только MC WBE	До 4 (3 руб. и 1 валюта) + 1 КК	До 5
Наличие кобрендовых карт в пакете	Alfa-Miles (входит в стоимость пакета) Аэрофлот MasterCard World Black Edition S7 PRIORITY Platinum Black Anywayanyday Platinum «Мужская карта» и «Cosmo-карта» «М.видео-БОНУС Альфа-Банк»	Visa Platinum «ВТБ24-Трансаэро», Visa Platinum «ВТБ24-РЖД»	Visa Platinum Premium Travel/ MC World Black Edition Austrian Airlines//Visa Signature Easy Europe	Нет	Автокарта MC Black Edition/ Visa Platinum S7 PRIORITY	Нет	Нет
Наличие карт с cash-back/ начислением % на остаток средств по карте в пакете	Нет Отдельно карта с cash-back	Да (кред. карта с cash-back 5 % в категории автозаправки/ рестораны)	Нет	Нет	Да (деб. карта с cash-back 10 % в ресторанах, барах и кафе)	Нет	Нет

	Альфа-Банк	**ВТБ24**	**РайфайзенБанк**	**СитиБанк**	**ЮниКредитБанк**	**Пром-СвязьБанк**	**Сбербанк**
Бесплатная Priority Pass с бесплатными проходами	27 $ за 1 чел.	Да (+ члены семьи/ друзья без ограничений)	Да (+ члены семьи/ друзья без ограничений)	Нет только доступ в бизнес-залы междун. аэр-в России	Да (+1 чел. бесплатно)	Да (+ члены семьи/ друзья без ограничений)	Да (+ члены семьи/ друзья без ограничений)
Повыш. ставки по вкладам	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Льготные условия по кредитованию	Нет	Да (временно приостановлены); предлагается возобновляемая кредитная линия	Да (по потребительскому кредиту, ставка ниже на 4-12п.п.) Льготные условия по ипотечному кредитованию	Возможен выпуск кред. карты Citi Ultima (по индивид. предложению)	Возможны индивид. льготные условия по потреб. кредиту	Да (кредиты для «улицы» временно не выдаются)	Нет
Консьерж-сервис	Да	Да	Да	Да **	Да	Да	Да
Страховка ВЗР	Да + близкие родственники (супруг (-га)/ дети/родители) при сопровождении	Да (+ до 3х несовершен. детей) при сопровождении	Да (по потребительскому кредиту, ставка ниже на 4-12п.п.) Льготные условия по ипотечному кредитованию	Да + семья (без ограничений) при сопровождении	Да + семья (без ограничений) при сопровождении	Да + семья (без ограничений) при сопровождении	Да + семья (супруг (-га), в т.ч. гражданские/ дети), а также держатель доп. карты при сопровождении
Лимит покрытия страховки ВЗР	До 150 000 евро (сноуборд, горные лыжи и велосипедные прогулки входят)	До 100 000 $/ 75 000 евро (горные лыжи входят)	До 100 000 евро (сноуборд, горные лыжи и велосипедные прогулки входят)	До 75 000 $	До 150 000 евро	До 100 000 евро	До 100 000 $ (велосипедные прогулки)
Льготные курсы валют	Да	Нет	Да	Да	Нет	Да	Да
Скидки на инд. сейфы	10 %	20 %	20 % (50 % по картам Visa Signature)	От 10 млн баланса – бесплатно	90 % ***	30 %	20 %
Льготные рублевые переводы	Да (удаленные)	Нет	Да (интернет-банк, постоянное поручение)	Да (по телефону, постоянное поручение)	Да (интернет-банк, моб. банк)	Да (интернет-банк, отделение)	Нет
Льготные валютные переводы	Да (в интернет-банке)	Нет	Да (интернет-банк, моб. банк)	Да (в интернет-банке)	Да (интернет-банк, моб. банк)	Да (интернет-банк, отделение)	нет
Дополнительные привилегии	Личный адвокат, трансфер из/в аэропортов и доступ в бизнес-залы аэропортов России (6 в год), транспортировка ценностей, программа для любителей путешествовать Alfa-Miles	Собственная скидочная программа с партнерами банка, Бонусная программа «Коллекция»	iGlobe, Fast Track (по картам Visa Signature), бесплатные валютные переводы он-лайн, программа Easy Europe ****	Трансфер из аэропортов (2 в год), программа привилегий «Citi World Privileges» организация семинаров с финансов. партнерами Ситибанка	Скидочная программа Dolce Vita	Консультации по юрид. вопросам, налогам и недвижимости, собственная скидочная программа Привилегий, бонусная программа PSBonus, Клуб W	Бонусная программа «Спасибо от Сбербанка»

* только текущ. сч. и накопит. счета «Мой сейф») ** при среднемесячном балансе от 10 млн руб.
*** на аренду первой сейфовой ячейки (далее – по стандарт. тарифам)
**** возможность покупки билета на Аэроэкспресс за счет банка, помощь в оформлении визы, бесплатное снятие наличных за рубежом, юрид. страхование, страхование недвижимости на период поездок

По данным исследовательской компании «Frank RG», в 2018 году для российского рынка private banking были характерны следующие тенденции:

– в российских банках держали средства 27 тыс. человек, имеющих финансовые активы от 1 млн долларов США.

– 50,2 % клиентов private banking обслуживаются только в одном private банке, при этом они могут пользоваться услугами нескольких обычных банков. Услугами только одного банка для всех задач пользуются 19,2 %.

– лидерами 2018 года на российском рынке private banking были следующие банки:

лучший private bank в России: Sberbank Private Banking

самая эффективная бизнес-модель private banking: Friedrich Wilhelm Raiffeisen

самый динамично развивающийся private банк в России: Альфа Private

лучший клиентский сервис private banking: UniCredit Private Banking Russia

лучший инвестиционный сервис private banking в России: Ситибанк (Citigold Private Client)

лидер по количеству клиентов HNWI в России: Сбербанк Первый

лучшие мероприятия для клиентов private banking в России: Газпромбанк Private Banking.

Заключение

Таким образом, для российского рынка private banking характерны мировые тенденции развития данного сектора услуг, в то же время он имеет свою специфику как в подходах к обслуживанию состоятельных клиентов, так и в расширении продуктового ряда и совершенствовании сервисного обслуживания. Российский рынок усложняется, и у состоятельных клиентов повышаются требования к перечню и качеству оказываемых услуг.

Можно выделить несколько тенденций развития private banking.

Во-первых, увеличиваются сроки обслуживания клиентов private banking в одном банке.

Во-вторых, наблюдаются структурные изменения потребностей клиентов в продуктах для сегмента private banking.

В-третьих, наблюдается активная региональная экспансия private banking. Причем для средних кредитных организаций именно private banking является одним из ключевых направлений развития.

В-четвертых, для российских банков характерен выход на международный рынок кредитных организаций в борьбе за капиталы российских лиц с высоким уровнем собственного капитала.

В условиях высокого уровня конкурентной борьбы на российском рынке private banking состоятельных клиентов трудно привлечь, но еще сложнее их удержать. По имеющимся оценкам, средний срок обслуживания состоятельного клиента в российском банке составляет от двух до семи лет. Данный срок обслуживания весьма мал, что привело к усложнению выполнения миссии private banking, а именно удлинению жизни капитала и обеспечению финансовой стабильности клиента и его семьи из поколения в поколение. Все это привело к ориентации на потенциальных наследников, тем самым подготавливая для себя следующее поколение клиентов. В сегменте private banking предлагаются продукты и услуги для детей-подростков состоятельных клиентов, а также специальные программы для детей клиентов старше 20 лет, т.е. начинающих инвесторов. Данное направление банковской деятельности имеет своей целью воспитание финансово грамотных будущих клиентов и их лояльного отношения к банку [12].

Кроме того, кредитные организации переходят от private banking к wealth management, создавая в собственной структуре семейные офисы, тем самым расширяя свою деятельность. Следует отметить, что такие услуги сопровождаются созданием трастов и семейных фондов для консолидации и защиты капитала. Кроме полного комплекса услуг, составляющих wealth management, клиентам также предлагается составление баланса и бюджета семьи, отчетов по расходованию средств.

Приходится констатировать тот факт, что услуги, относящиеся к категории lifestyle management, в настоящее время далеко не так востребованы, как несколько лет назад. Хотя такие услуги традиционно дополняют private banking, но при этом рассматриваются как стандартный сервис. Что касается скидок в магазинах и ресторанах, различных партнерских программ, то и они

стали привычными и предлагаются не только сегменту с высоким уровнем собственного капитала, но и менее состоятельным клиентам, которые сегодня являются более выгодными и перспективными для российских банков. Некоторые услуги, относящиеся к lifestyle management, такие как инвестиции в зарубежную недвижимость, приобретение номеров в престижных отелях в деловых столицах мира и др., остаются востребованными клиентами private banking [21].

Тенденция выхода российских банков на международный рынок private banking обусловлена борьбой за капиталы российских клиентов. По различным оценкам, российские лица с высоким уровнем собственного капитала размещают в российских банках лишь 20 % свободных, подлежащих инвестированию средств. Остальная часть свободных средств размещена за рубежом (банки и финансовые рынки Великобритании, США, Швейцарии, Германии, Австрии и других стран), хотя процентные ставки по депозитам близки к нулю, а доходность по инвестиционным портфелям невысокая, в сравнении с российским рынком.

Для того чтобы получить конкурентное преимущество по обеспечению клиентам комплексного обслуживания private banking не только в России, но и за рубежом российские кредитные организации приобретают специализированные структуры в Швейцарии и других развитых странах. Благодаря этому российские клиенты получают за рубежом обслуживание, соответствующее их потребностям, а также полный набор финансовых инструментов и возможностей private banking.

В завершение отметим, что в России private banking весьма успешно прошел этап становления, а уровень его зрелости соответствует миссии private banking, т.е. сохранение и передача капитала из поколения в поколение. Произошедшие качественные изменения в данном направлении банковской деятельности привели к тому, что банки начали выстраивать долгосрочные отношения как с клиентами, так и с членами их семьи. Кроме этого, произошли определенные структурные изменения потребностей клиентов private banking в банковских услугах и продуктах.

Если рассматривать в целом, то рынок private banking стал более конкурентным. Например, в регионах специализированные кредитные организации, реализующие современные тенденции private banking на основе принципа «открытой архитектуры», составляют конкуренцию универсальным банкам. Стоит отметить, что вслед за своими клиентами банки – лидеры рынка private banking – вышли на международный рынок, что позволило создать комплексное обслуживание и аккумулировать капиталы их состоятельных клиентов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Логинов М. П. Механизм управления банковскими рисками (кибернетический подход) // Вестник Финансового университета. 2017. Т. 21. № 1 (97). С. 56-63.

2. Марамыгин М. С., Поваров А. В. Понятие розничного банковского продукта // Известия Уральского гос. экономического университета. 2011. № 2 (34). С. 22–28.

3. Юзвович Л. И. Совершенствование оценки эффективности деятельности коммерческого банка в условиях межбанковской конкуренции: монография. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018.

4. Dirk R. Dreux IV, Bonnie M. Brown. Marketing private banking services to family businesses // The International Journal of Bank Marketing. 1994. Т. 12. № 3. P. 26-35.

5. Friedland J. Private banking: discreet services for the very rich // Far Eastern Economic Review. 1989. Т. 146. P. 71-72.

6. Friedland J. Private banking: behind the screen // Far Eastern Economic Review. 1992. Т. 155. P.3

7. Habir M. Banking: private treatment // Far Eastern Economic Review. 1994. Т. 157. № 17. P. 54.

8. Rodríguez Ja., Santiso Ja. Banking on democracy: the political economy of international private bank lending in emerging markets // International Political Science Review. 2008. Т. 29. № 2. P. 215-246

9. Александров А. В. Банковский менеджмент частного крупного капитала: теория и практика Private banking: монография. Нежин: Аспект-Поліграф, 2014.

10. Бондаренко В. В., Одинцов Н. В. Особенности и тенденции развития российского рынка private banking // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 12–3. С. 549–555.

11. Мишина Л. А., Власов А. В. Проблемы и перспективы развития private banking

в России в современных условиях // Путеводитель предпринимателя. 2015. № 26. С. 196–202.

12. Зарипов И. А. Private banking: основные понятия, проблемы развития в России // Организация продаж банковских продуктов. 2009. № 4.

13. Исаева Е. А. Современный private banking в России и зарубежом: содержание, продуктовое наполнение, проблемы совершенствования // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2014. № 2. С. 69-80.

14.Шкулипа Н. И., Зернова Л. Е. Private banking в России: современное состояние и перспективы //Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития : материалы Междунар. науч. конференции молодых исследователей. 2017. С. 80–82.

15. Ноздрева И. Е., Сивакова С. Ю. Развитие рынка private banking в России // Наука Красноярья. 2017. Т.6. № 4–3. С. 278–284.

16. Private banking по-русски?! : сборник. М.: КноРус, 2013.

17. Гусев А. И. Private banking в России. Опыт элитного банковского обслуживания. М.: Финансист, 2003.

18. Гусев А. И. Управление капиталом: состояние и перспективы российского Private banking. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005

19. Мод Д. Private banking. Элитное обслуживание частного капитала. М.: Альпина Паблишер, 2003

20. Михеев С. С., Сбруйкина М. В., Успенский В. А. Private banking и конкурентные преимущества российских средних банков // Мир новой экономики. 2016. № 3. С. 66–73.

21. Гончаренко Н. В. Обслуживание состоятельных клиентов (Private banking): зарубежный опыт и российские перспективы // Вестник СПбГУ. Сер. 5 «Экономика». 2008. № 3. С. 81–89.

PRIVATE BANKING PATTERN IN RUSSIA

M. P. Loginov
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ekaterinburg, Russia

N. V. Usova
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ekaterinburg, Russia

ABSTRACT:
Purpose. Identification of trends in the development of private banking in Russia, taking into account the specifics of the target audience. The study notes that to date, there has not been a unified approach to the category of “private banking”, which leads to the fact that in some cases, credit institutions position their services as specially provided for customers of the private banking segment, although in fact they correspond only to the level of mass affluent service. However, the study of the customer profiling and his financial status is the basis for the development of investment strategy, significant customer characteristics are: ethnicity, age, marital status, professional affiliation, place of residence of the customer, as well as the purpose and term of investments. When assessing the financial condition of the client, the amount and sources of annual income, the share of the state and the amount of liquid funds that the client plans to place in the credit institution are taken into account.
Methods. The methodological basis of the study was general scientific and special methods of cognition. In particular, such methods as analysis, comparison, segmentation and retrospective approach were used.
Results. The specificity of domestic private banking, the criteria for segmentation of private banking clients, as well as the characteristics of five groups of services for private banking clients are presented. A retrospective analysis of the development of private banking in Russia is carried out; a comparative analysis of premium packages for particularly important clients of Russian banks is presented.
Scientific novelty. The principles of private banking in Russia are highlighted, as well as the trends and specifics of the private banking development in Russia, including changes in the structure of demand and supply of services.

KEYWORDS:
banking, private banking, VIP service, asset management, wealth management

AUTHORS' INFORMATION:
Mikhail P. Loginov, Dr. Sci. (Economical), Associate Professor, Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
66, 8 March str., Ekaterinburg, 620144, Russia, port-all@mail.ru.

Natalya V. Usova, Cand. Sci. (Economical), Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
66, 8 March str., Ekaterinburg, 620144, Russia, natalya.usova@ui.ranepa.ru.

FOR CITATION: Loginov M. P., Usova N. V. Private banking pattern in Russia // Management Issues. 2019. №4 (59). P. 64—77.

REFERENCES

1. Loginov M. P. Controlling mechanism of banking risk management (cybernetic approach) // Bulletin of the Financial University. 2017. Vol. 21. No. 1 (97). Pp. 56-63 [Loginov M. P. Mekhanizm upravleniya bankovskimi riskami (kiberneticheskiy podkhod) // Vestnik Finansovogo universiteta. 2017. T. 21. № 1 (97). S. 56-63] – (In Rus.)

2. Maramygin M. S., Povarov A.V. The Concept of retail banking products // News of the Ural State Economic University. 2011. No. 2 (34). Pp. 22-28 [Maramygin M. S., Povarov A. V. Ponyatie roznichnogo bankovskogo produkta // Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. 2011. № 2 (34). S. 22-28] – (In Rus.)

3. Yuzvovich L. I. Evaluation improvement of commercial banks efficiency in the context of interbank competition: monograph. Ekaterinburg: Ural university publishing house. 2018 [Yuzvovich L. I. Sovershenstvovanie otsenki effektivnosti deyatel'nosti kommercheskogo banka v usloviyakh mezhbankovskoy konkurentsii: monografiya. Ekaterinburg: Izd-vo Ural. un-ta, 2018] – (In Rus.)

4. Dirk R. Dreux IV, Bonnie M. Brown. Marketing private banking services to family businesses // The International Journal of Bank Marketing. 1994. V. 12. № 3. P. 26-35.

5. Friedland J. Private banking: discreet services for the very rich // Far Eastern Economic Review. 1989. Vol. 146. P. 71-72.

6. Friedland J. Private banking: behind the screen // Far Eastern Economic Review. 1992. Vol. 155. P.3

7. Habir M. Banking: private treatment // Far Eastern Economic Review. 1994. Vol. 157. № 17. P. 54.

8. Rodríguez Ja., Santiso Ja. Banking on democracy: the political economy of international private bank lending in emerging markets // International Political Science Review. 2008. Vol. 29. № 2. P. 215-246

9. Alexandrov A.V. Bank management of private large capital: theory and practice of Private banking: monograph. Nizhyn: Aspect-Poligraf, 2014 [Aleksandrov A. V. Bankovskiy menedzhment chastnogo krupnogo kapitala: teoriya i praktika Private banking: monografiya. Nezhin: Aspekt-Poligraf, 2014] – (In Rus.)

10. Bondarenko V. V., Odintsov N. V. Features and development trends of the Russian private banking market. International journal of applied and fundamental research. 2016. No. 12-3. Pp. 549-555 [Bondarenko V. V., Odintsov N. V. Osobennosti i tendentsii razvitiya rossiyskogo rynka private banking // Mezhdunarodnyy zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy. 2016. № 12-3. S. 549-555] – (In Rus.)

11. Mishina L. A., Vlasov A.V. Problems and prospects of development of private banking in Russia in modern conditions. Guidebook of the entrepreneur. 2015. No. 26. Pp. 196-202 [Mishina L. A., Vlasov A. V. Problemy i perspektivy razvitiya private banking v Rossii v sovremennykh usloviyakh // Putevoditel' predprinimatelya. 2015. № 26. S. 196-202] – (In Rus.)

12. Zaripov I. A. Private banking: basic concepts, problems of development in Russia // organization of banking products sales. 2009. No. 4 [Zaripov I. A. Private banking: osnovnye ponyatiya, problemy razvitiya v Rossii // Organizatsiya prodazh bankovskikh produktov. 2009. № 4] – (In Rus.)

13. Yisayeva E. A. Modern private banking in Russia and abroad: content, product content, problems of improvement. Bulletin of Tver State University. Series: Economics and management. 2014. No. 2. Pp. 69-80 [Isaeva E. A. Sovremennyy private banking v Rossii i zarubezhom: soderzhanie, produktovoe

napolnenie, problemy sovershenstvovaniya // Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie. 2014. № 2. S. 69-80] – (In Rus.)

14. Shkulipa N. I., Zernova L. E. Private banking in Russia: current situation and prospects // In the collected volume: Economy today: current situation and prospects of development. Collected volume of materials of the International scientific conference of young researchers. 2017. Pp. 80-82 [Shkulipa N. I., Zernova L. E. Private banking v Rossii: sovremennoe sostoyanie i perspektivy // V sbornike: Ekonomika segodnya: sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya sbornik materialov Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii molodykh issledovateley. 2017. S. 80-82] – (In Rus.)

15. Nozdryova I. E., Sivakova S. Yu. Private banking market development in Russia // Science of Krasnoyarsk. 2017. Vol. 6. No. 4-3. Pp. 278-284 [Nozdreva I. E., Sivakova S. Yu. Razvitie rynka private banking v Rossii // Nauka Krasnoyar'ya. 2017. T. 6. № 4-3. S. 278-284] – (In Rus.)

16. Private banking in the Russian style. Coll. volume / team of authors. M.: KnoRus, 2013 [Private banking po-russki?!: sb. / kollektiv avtorov. Moskva: KnoRus, 2013] – (In Rus.)

17. Gusev A. I. Private banking in Russia. Experience in elite banking. M.: Financier. 2003 [Gusev A. I. Private banking v Rossii. Opyt elitnogo bankovskogo obsluzhivaniya. Moskva: Finansist. 2003] – (In Rus.)

18. Gusev A. I. Management of capital: situation and prospects of the Russian private banking. M.: Alpina Business Books. 2005 [Gusev A. I. Upravlenie kapitalom: sostoyanie i perspektivy rossiyskogo Private banking. Moskva: Al'pina Biznes Buks. 2005] – (In Rus.)

19. Mod D. Private banking. Elite service of private capital. M.: Alpina Publisher. 2003 [Mod D. Private banking. Elitnoe obsluzhivanie chastnogo kapitala. Moskva: Al'pina Pablisher. 2003] – (In Rus.)

20. Mikheyev S. S., Sbruikina M. V., Uspensky V. A. Private banking and competitive advantages of the Russian medium-sized banks. New economy world. 2016. No. 3. Pp. 66-73 [Mikheev S. S., Sbruykina M. V., Uspenskiy V. A. Private banking i konkurentnye preimushchestva rossiyskikh srednikh bankov // Mir novoy ekonomiki. 2016. № 3. S. 66-73] – (In Rus.)

21. Goncharenko N. V. Services to wealthy clients (Private banking): foreign experience and Russian prospects // Bulletin of St. Petersburg University. Ser. 5 “Economy”. 2008. No. 3. Pp. 81-89 [Goncharenko N. V. Obsluzhivanie sostoyatel'nykh klientov (Private banking): zarubezhnyy opyt i rossiyskie perspektivy // Vestnik SPbGU. Ser. 5 «Ekonomika». 2008. № 3. S. 81–89] – (In Rus.)