
ВЫЗОВЫ ГЛОБАЛИЗАЦИИ. ФОРМИРОВАНИЕ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ШКОЛЫ ПЕРСОНАЛЬНЫХ БАНКИРОВ (PRIVATE BANKER)

АЛЕКСАНДРОВ Алексей Васильевич, кандидат экономических наук, заведующий сектором банковского обслуживания населения лаборатории социальной экономики Харьковского национального университета им. В.Н. Каразина

Помощник Председателя Правления, Директор Департамента персональных банковских услуг Private Banking УкрСиббанк BNP Paribas Group

*Общающийся с мудрыми будет мудр...
Библия, Притчи 13:20*

*Завдання української держави полягає в тому, щоб сприяти якомога швидшому розвитку інтелектуальної та інтелектуального підприємництва як її найважливішої складової та визначального сучасного чинника. Знання, що спрямоване на благо людини, тобто використовуване у ціннісному полі, стає єдиним визначальним ресурсом сучасного як національного, так і світового розвитку.
Задорожний Г.В., Хомин О.В.¹*

Немаловажним аспектом перспективности рынка частного банковского обслуживания (Private Banking) в Украине, России, Казахстане и других странах развивающихся рынков является тот факт, что европейский рынок данного сектора уже достиг своего максимума, и ожидать большого развития в ближайшие годы здесь не приходится. Страны же с развивающейся экономикой представляют наибольший интерес для западных бизнесменов и банков. Значительная конкуренция и борьба за клиента должны способствовать активному развитию технологий, финансовых инструментов и самого бизнеса Private Banking в Украине.

Западные банки имеют солидный опыт работы в рамках обслуживания крупного частного капитала, методику и опыт модификации существующих решений с учетом специфики того или иного рынка, запросов клиентов, а также опыт реализации программ в восточной Европе и России. Пока украинские банки либо способны предложить фрагментарный сервис, либо внедрять решения материнских структур (если речь идет о банках с иностранным капиталом). Естественно, обучение и адаптация движется огромными темпами, рывок который сделали банки с 2004 года по настоящий момент – колоссальный. Глобальный и очевидный существующий минус – банки так и не смогли создать бизнес-среду Private Banking, несмотря на растущий спрос со стороны клиентов и явную необходимость реализации данного направления в банковских учреждениях.

В настоящий момент присутствует два вида рисков:

1. потеря позиций в сравнении с западными игроками;
2. размывание бизнеса и как следствие разочарование клиента.

¹ Задорожний Г.В., Хомин О.В. Інтелектуальне підприємництво у економіці знань. – Харків: Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2008. – 171 с.

С точки зрения второго тезиса следует рассмотреть ситуацию более подробно и глобально, т.к. развитие ситуации в данном направлении опять приведет к исполнению с еще большим усилением первого тезиса.

При этом следует понимать, что автор ни в коей мере не выступает против зарубежных игроков на рынке услуг Private Banking. Напротив, заявление таких именитых и уважаемых учреждений как Lombard Odier Darier Hentsch & Cie позволяют верить в то, что с приходом профессионалов подобного класса будет придан толчок формированию культуры бизнеса, появлению традиций ведения бизнеса в Украине и наконец, формированию отечественной школы Private Banking.

На текущий момент среди украинских банков появилась опасная тенденция в угоду моде использовать бренд «персональный менеджер» и «Private Banking». Это чревато размыванием и утраты ценности действительно дорогого, сложного и по-своему уникального направления банковской деятельности в глазах клиента.

Банк, берущий на себя смелость позиционировать такой вид бизнеса, принимает на себя ответственность перед клиентом как за профессионализм персональных банкиров, так и за качество и объем услуг.

Только построение научных подходов к подготовке высококлассных специалистов, а также доведение информации до клиента (если хотите, популяризация бизнеса) позволит избежать озвученные негативные моменты.

Подготовка специалиста, особенно такого специфического направления как Private Banking требует нескольких лет. Подобное требование обусловлено тем, что работа персонального банкира сродни семейному доктору, который консультирует по всем вопросам, а при необходимости рекомендует узкопрофильных специалистов. Желательно чтобы специалист имел опыт работы в таких направлениях банковской деятельности как Retail (обслуживание физических лиц) или инвестиционный бизнес. Благотворно сказывается опыт работы с клиентами данной страны (или группы стран), поскольку это помогает понимать их менталитет, требования и нужды.

Выдвигаемые требования к персональному банкиру как правило стандартны²:

1. быть высококлассным банковским работником, который может говорить с бизнес элитой;
2. иметь опыт работы в западных банках;
3. быть способным консультировать не только по обычным банковским продуктам и инвестициям в ценные бумаги, но и по налогообложению физических лиц и многим другим вопросам.

Все озвученные моменты невозможно реализовать без единой идеологии, принципов работы, традиций общения с клиентом.

Такая идеология построения обучения и привития навыков сотрудникам бизнеса новой для Украины профессии персональных (приватных) банкиров должна быть выработана как минимум на уровне банка, а для противостояния вызовам глобализации – на уровне страны.

Культура бизнеса должна быть воспринята банковской средой и, конечно же, клиентами, потребляющими данный вид услуг. Превалировать должно не название бизнеса – бренд «Private Banking» (что собственно сейчас и происходит), а наполнение бизнеса: профессионализм, качество, объем финансового предложения, требования к обслуживанию клиента банковской организацией.

Выработка стандартов бизнеса Private Banking, стандартов школы персональных банкиров – крайне актуальная задача на ближайшие годы для украинской банковской системы.

² Юдин А. Как восполнить нехватку квалифицированных специалистов по Private Banking // Материалы международной конференции «Private Banking в России: перспективы, стратегии, практика», Москва, 2007 – www.infor-media.ru/pbanking

Задачи, которые могут быть определены для подобной программы обучения, сводятся к следующим:

1. качественный подбор и адаптация новых сотрудников (персональные банкиры);
2. развитие потенциала ключевых сотрудников (персональных банкиров);
3. контроль на постоянной основе квалификации сотрудников и качества предоставляемого сервиса;
4. достижение «кадровой» масштабируемости (технологичности и тиражируемости) бизнеса;
5. осуществление ротации, «зачистки» персонала;
6. повышение лояльности сотрудников как следствие роста их персональной капитализации;
7. внедрение культуры ведения бизнеса Private Banking.

Следует дать ряд пояснений к перечисленным задачам. Глобальной задачей является стандартный уровень подготовки персональных банкиров вне зависимости от территории расположения офиса или разделения Центральный офис банка/филиал банка. Вторая закладываемая задача – возможность подготовки новых сотрудников по единой программе обучения.

Естественно программа должна создаваться таким образом, чтобы была возможность во-первых, постоянно развивать сотрудников, во-вторых, развитие должно быть поэтапным (т.е. от одного уровня к следующему), в-третьих, программа должна давать возможность выявлять наиболее сильных сотрудников и наиболее слабых (в том числе позволять определить «случайных людей», которых следует вывести из программы персональных банкиров).

Одна из главных задач программы является привитие персональным банкирам единой идеологии, культуры, внутренних традиций бизнеса Private Banking кроме практических навыков и знаний.

Подобная программа вырабатывает, формирует комплексный и продуманный Цикл обучения и развития клиентских менеджеров³:

1. Формирование концепта «бизнес Private Banking в банке», который кроме стратегических задач требования к персональным банкирам обуславливает:
 - портрет стандартного персонального банкира в банке;
 - обучение нового сотрудника стандартам работы;
2. Формирование концепта процесса подбора специалистов для бизнеса.
 - подготовка стандартного процесса интервьюирования потенциальных сотрудников;
3. Адаптация новых сотрудников.
 - подготовка семинара, дающего общее представление о логике бизнеса, возможностях и т.п.;
 - подготовка процесса обучения по основным базовым направлениям (навыки работы с VIP клиентами, продуктовый ряд бизнеса, инвестиционные предложения клиенту);
 - подготовка программы тестирования потенциальных сотрудников (определение готовности данного специалиста к работе в рамках бизнеса Private Banking)
4. Развитие персональных банкиров
 - формирование программы стандартного процесса подготовки;
 - формирование программ персонального развития (в зависимости от уровня задач персонального банкира);
5. Оценка результатов, обратная связь:
 - оценка уровня удовлетворенности обучением;

³ Чумаченко В. Будущее российского рынка Private Banking. Кадровый аспект // Материалы международной конференции «Управление частным капиталом и доверительное управление активами в России», Москва, 2008 – www.euromoneyseminars.com

- оценка качества усвоения материала персональными банкирами;
- оценка влияния процесса обучения на бизнес-показатели бизнеса;
- оценка необходимости дополнений и изменений программы обучения (обратная связь).

Важной задачей является построение коммуникации специалистов различных банков как на уровне одной страны, так и на международном (региональном) уровне. Возможных вариантов несколько:

1. международные программы подготовки специалистов;
2. членство с международных профессиональных организациях;
3. участие в профильных международных конференциях (Private Banking);
4. членство в профессиональной внутристрановой организации (ассоциации, комитеты и т. п.)

Очевидно, что максимальный эффект будет при оптимальном использовании всех перечисленных моментов.

Возможность использования опыта, рекомендаций участников рынка с более чем столетней историей работы является отличным шансом для стран, где банковская система вырабатывает свои традиции работы с состоятельной клиентурой.

Участие в различного рода профессиональных клубах позволяет получить доступ к объему информации, полученной в ходе исследований на протяжении десятка лет целого ряда Ассоциаций и Организаций как международных, так внутренних профессиональным полем деятельности которых являются аспекты управления крупным частным капиталом.

Учитывая тенденции развития бизнеса Private Banking на Украине следует ожидать появления в ближайшие годы аналога «Комитета частного банковского обслуживания», осуществляющего свою работу в рамках Ассоциации банков Российской Федерации. Подобная идея активно обсуждалась в ходе первой Международной конференции «Private Banking Украина – 2008», которая прошла в феврале 2008 г. в Киеве⁴. Идея была поддержана и на уровне Ассоциации украинских банков.

Так как логика работы такой организации (или Комитета) будет схожа с принципами работы подобной организации в России, есть смысл подробно рассмотреть основные задачи, которые данный Комитет для себя определяет⁵:

1. Привлечение интеллектуального и организационного потенциала членов Ассоциации к решению наиболее актуальных вопросов в области частного банковского обслуживания.
2. Оказание содействия финансовым институтам в повышении качества предоставляемых услуг в области частного банковского обслуживания.
3. Выявление прогрессивного опыта в области частного банковского обслуживания, основных тенденций развития данного направления.
4. Оказание содействия в обмене информацией и опытом, как среди банков Российской Федерации, так и международных финансовых институтов.
5. Поиск новых направлений деятельности и видов услуг в сфере частного банковского обслуживания.
6. Выработка согласованной позиции членов Комитета по вопросам частного банковского обслуживания.
7. Организация проработки актуальных вопросов банковской деятельности в сфере частного банковского обслуживания.
8. Подготовка предложений по внесению изменений и дополнений в действующее законодательство Российской Федерации; осуществление экспертизы проектов законов и других нормативных актов.

⁴ Александров А. Private Banking в Украине. Тенденции развития бизнеса // Материалы международной конференции «Private Banking Украина – 2008», Киев, 2008 – www.bankconference.ru

⁵ Положение «О Комитете Частного Банковского Обслуживания АРБ» www.arb.ru

9. Выработка стандартов, правил и регламентов в области частного банковского обслуживания.

Кроме этого, целью и задачей для своей деятельности Комитет ставит организацию изучения и распространения прогрессивного опыта работы банков в быстро развивающейся и высоко конкурентной сфере частного банковского обслуживания.

Формирование традиций, обмен опытом позволяет выработать такую формацию российского бизнеса Private Banking, которая позволит отстаивать собственные позиции на данном рынке при активной конкуренции с мировыми и признанными игроками данного бизнеса.

Данный опыт позитивен и для его внедрения в экономическую жизнь украинского бизнеса, обслуживающего крупный частный капитал. Ближайшими задачами, которые могут быть реализованы подобной организацией видятся следующие:

1. закрепление на законодательном уровне определения термина «Private Banking» и требований к банкам, позиционирующим данное направление банковской деятельности;
2. формирование бизнес-сообщества банков и финансовых учреждений (компании по управлению активами и т.д.), которые создали или планируют создание подразделений, бизнес-задача которых состоит в обслуживании крупного частного капитала;
3. формирование общего информационного поля среди участников;
4. влияние на формирование профессиональной и научно обоснованной школы подготовки персональных банкиров на национальном уровне;
5. осуществление исследований в рамках бизнес-среды Private Banking.

По нашему мнению, создание аналога «Комитета частного банковского обслуживания» или ассоциации может стать ответом украинской банковской системы усиливающейся конкуренции. Затягивание времени при решении вопроса может негативно сказаться на украинской банковской системе и даже являться общим проигрышем на глобальном уровне.

Литература.

1. Юдин А. Как восполнить нехватку квалифицированных специалистов по Private Banking // Материалы международной конференции «Private Banking в России: перспективы, стратегии, практика», Москва, 2007 – www.infor-media.ru/pbanking;
2. Чумаченко В. Будущее российского рынка Private Banking. Кадровый аспект // Материалы международной конференции «Управление частным капиталом и доверительное управление активами в России», Москва, 2008 – www.euromoneyseminars.com;
3. Александров А. Private Banking в Украине. Тенденции развития бизнеса // Материалы международной конференции «Private Banking Украина – 2008», Киев, 2008 – www.bankconference.ru

УДК 330.341.2. Поступила в редколлегию 5.12.2008 г.

© Александров А.В., 2009