

---

**ВОПРОСЫ ПРИКЛАДНОЙ ЭКОНОМИКИ**

---

УДК 336.722.8

**БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ВЕЛИКОГО ПРИВАТНОГО КАПІТАЛУ  
(теоретично-методологічні засади дослідження і практика  
PRIVATE BANKING & WEALTH MANAGEMENT)**

---

АЛЕКСАНДРОВ Олексій Васильович, доктор економічних наук, MBA, заступник голови Правління, начальник Департаменту персональних банківських послуг Private Banking УкрСіббанк BNP Paribas Group, президент Private Banking Club при Незалежній асоціації банків України, м. Київ

---

**Актуальність теми.** Формування і розвиток в Україні нових перспективних напрямів банківської діяльності потребує розроблення теоретичних положень, методичних і практичних рекомендацій, які враховують досвід банківських систем зарубіжних країн та практику вітчизняного банківництва, щодо управління активами клієнтів банку.

Одним з важливих напрямів сучасної банківської індустрії є управління великим приватним капіталом й особливо в сегменті фізичних осіб. Фізичні особи – власники великого приватного капіталу (як наявні, так і потенційні клієнти банків) акумулювали значний обсяг фінансових ресурсів з перспективним суттєвим інвестиційним потенціалом. Кваліфіковане управління такими фінансовими ресурсами є особливо важливою сферою банківського менеджменту і розширення ринку банківських послуг. У частині останніх в Україні дедалі більшої популярності набувають послуги Private Banking & Wealth Management (обслуговування великого приватного капіталу), оскільки загальносвітова тенденція концентрації капіталу формує нові контури економічного устрою зі зростанням найбільших часток у сукупній структурі приватної власності.

В Україні в даному сегменті банківської діяльності сьогодні використовуються переважно іноземні моделі банківського обслуговування власників великого приватного капіталу, причому майже без урахування особливостей розвитку вітчизняного фінансового ринку, аналізу соціально-психологічних звичок і вподобань українського клієнта. Утім крім недоліків простого калькування це не тільки неефективно, а й приховує значні ризики для всіх учасників ринку фінансових послуг і передусім для банків та їх клієнтів.

У сучасній економічній науці сформувалися дослідні школи, що вивчають різні теоретичні і практичні проблеми управління великим приватним капіталом, зокрема в частині контролю якості управління клієнтською лояльністю, впливу на клієнтські ризики, формування і поглибленого розуміння соціально-психологічних уподобань клієнтів. У працях західних представників наукових шкіл – як основоположників: Л. Грей, С. Довея, Р. Конніфа, Д. Мода, Ф. Моллино, так і сучасників: І. Беккера, А. Інсама, І. Кайтзлера, С. Ленслі, В. Паломіно, Р. Певереллі, Д. Томпсона, Р. де Фенікса, М. Хеллінгсуорта, Р. Шарма – розглядаються питання започаткування та поширення банківської індустрії і необхідності безперервного оновлення спектра послуг Private Banking & Wealth Management.

В українському науковому товаристві триває процес осмислення та формування сучасної парадигми банківського бізнесу, модернізації банківських операцій обслуговування населення України, підвищення якості надання послуг відповідно до узгоджених і ухвалених міжнародних стандартів. Значний внесок у формування нових поглядів на способи розв'язання низки питань розвитку ринку банківських послуг і банківської індустрії, оцінки впливу розвитку банківського сектору на економічний розвиток держави зробили такі науковці України та країн СНД, як Г. Азаренкова, О. Барановський, В. Башкірова, Л. Бевзенко, С. Бобилев, В. Бузгалін, Т. Васильєва, З. Васильченко, О. Вовчак, А. Гальчинський, В. Геєць, А. Гриценко, Є. Головаха, О. Гусєв, О. Дзюблюк, А. Єрмолаєв, Г. Задорожний, О. Іваненко, І. Івасів, С. Козьменко, О. Колодізєв, В. Корнєєв, О. Костюк, С. Криниця, М. Крупка, Т. Купе, І. Лютий, В. Магун, І. Манцуров, В. Міщенко, С. Міщенко, С. Науменкова, Е. Найман, Ю. Осіпов, О. Панарін, Л. Примостка, М. Рудньов, С. Скатерщиків, В. Тарасенко, Д. Титов, М. Чумак, І. Школьник, М. Шульга, Д. Яблоновський, Ю. Яковець та інші.

Проте залишається не остаточно розробленою низка питань розвитку ринку банківських послуг в Україні, зокрема: методологія і практичні новації банківського менеджменту на ринках фінансових послуг за нових швидкозмінних умов, операційні особливості клієнтоорієнтованого управління активами клієнтів – власників великих капіталів, оцінка впливу фінансових ресурсів у сегменті Private Banking & Wealth Management на розвиток банківської системи й економіки держави в цілому, адаптація можливостей банківського обслуговування до індивідуальних потреб VIP-клієнтів, урахування соціально-психологічних аспектів розвитку банківських послуг, у тому числі аспекту довіри. Відсутність на сьогодні цілісної наукової платформи формування ринку банківських послуг Private Banking & Wealth Management залишає в цій частині доволі фрагментарно вивченим і важливий напрям досліджень у сфері структуризації і легітимації приватної власності.

Все зазначене свідчить про актуальність цього напряму наукових досліджень.

Метою статті та предметом дослідження стали виявлення теоретико-методологічних основ нового напряму фінансової науки в частині формування концептуальних засад прикладного банківського менеджменту, методичних та практичних рекомендацій щодо управління банками великим приватним капіталом (Private Banking & Wealth Management) в Україні та напрямів його вдосконалення. Об'єктом дослідження був процес формування та розвитку індустрії управління банками великим приватним капіталом (Private Banking & Wealth Management) в Україні.

Наукова новизна одержаних результатів проведеного нами дослідження полягає в наступних положеннях, що вперше розроблені та доведені в форматі сучасної фінансової науки:

- обґрунтовано теоретичну базу нового напряму фінансової науки в частині формування концептуальних засад банківської індустрії у сфері управління великим приватним капіталом (Private Banking & Wealth Management) як клієнтоорієнтованої системи, що визначає загальні принципи, методи, спеціальні технології, фінансові інструменти та продукти, котрі мають бути використані у процесі ефективного управління великим приватним капіталом в інтересах банків (під час реалізації відповідних пасивно-активних операцій) та їх клієнтів (у частині збереження і примноження вартості довірених активів), що спрямовується на ресурсозабезпечення інвестиційного розвитку і концентрацію фінансових ресурсів у визначених пріоритетних галузях економіки України;

- доведено можливість і доцільність трактування сукупності новітніх технологій Private Banking & Wealth Management як об'єкта прикладного економічного дослідження, що, зокрема, з позицій фундаментальної економічної науки передбачає пізнання закономірностей формування цих технологій та тенденцій їх розвитку, а з позицій інтересів прикладного банківського менеджменту досліджує вплив цих технологій в органічній їх взаємодії та взаємообумовленості на ефективність функціонування банківської індустрії;

- розроблено концептуальні засади методичного підходу, покладеного в підґрунтя системного аналізу розвитку технологій Private Banking & Wealth Management у форматі

наріжних положень теорії раціональних очікувань та поведінкових фінансів, а також оцінювання на цій основі впливу цих технологій на процес формування в українському суспільстві соціально-економічних відносин нового типу, притаманних постіндустріальному етапу розвитку;

- концептуально визначено інституційну та організаційну роль технологій Private Banking & Wealth Management у позиціонуванні банків-провайдерів відповідних послуг та власників великого приватного капіталу в контексті цілеспрямованої участі останніх у процесі трансформації грошового капіталу та його організованого переміщення за посередництва банків – від власників до ефективних реципієнтів (споживачів). При цьому доведено, що в результаті цієї трансформації здійснюється процес акумуляції вільних грошових ресурсів і їх цільове розміщення (інвестування) в перспективні проекти і програми економічного розвитку України;

- обґрунтовано перспективи і розроблено пропозиції щодо дальшого розвитку ринку послуг Private Banking & Wealth Management в Україні як нового напрямку прикладного банківського менеджменту. Послідовне використання цих системних пропозицій, на думку автора, має забезпечити акумуляцію в банківській системі необхідних обсягів легалізованих фінансових ресурсів, що, у свою чергу, сприятиме формуванню нового типу економічних відносин між банками та довірителями коштів, у форматі яких великий приватний капітал має перетворитися на драйвер гармонійного соціально-економічного розвитку країни.

Разом з тим проведений аналіз дозволив виокремити і довести теоретичні положення, які існуючі наукові здобутки значно удосконалені:

- понятійний апарат нового напрямку фінансової науки в частині управління великим приватним капіталом з використанням інструментів Private Banking & Wealth Management. Так, зокрема, розкрито та введено у науковий обіг поняття «міжнародний і внутрішній бізнес Private Banking & Wealth Management», зміст якого полягає в різноманітних вирішуваних задачах при роботі з клієнтом (обсяг фінансової пропозиції, термін фінансових рішень, обсяг нефінансової пропозиції), що, на відміну від існуючих підходів дає можливість більш точно визначати сегментацію ринків фінансових послуг, умови й особливості функціонування банків на ринках послуг Private Banking & Wealth Management;

- систему формалізації особливостей фінансової поведінки клієнта банку з виокремленням спонукальних мотивів прийняття ним інвестиційних рішень щодо розміщення вільних ресурсів на банківських рахунках. У результаті використання цієї системи було розроблено науково-практичні рекомендації щодо врахування змін ринкової кон'юнктури і соціально-психологічних аспектів клієнтів у практичній роботі підрозділів Private Banking у банках України, що, у свою чергу, привело до визнання необхідності проведення таких інституційних змін: а) формування спеціалізованих фронт- і бек-офісів банку на ринку послуг Private Banking & Wealth Management; б) заміщення дорогих рекламних брендів більш доступними для окремих груп клієнтів; в) верифікації банківського сервісу відповідно до змін інвестиційно-кредитних уподобань клієнтів з постійним оновленням знань у сфері поведінкових фінансів щодо звичок стосовно до споживання, інвестиційних намірів ринкових контакторів тощо;

- ідентифікацію «інвестиційного портрета» українського клієнта – власника великого приватного капіталу через формалізацію його інвестиційних намірів і соціально-психологічної ментальності у виборі тих чи інших банківських продуктів Private Banking & Wealth Management. Актуалізація «портрета» українського користувача цих продуктів дозволила сформулювати пропозиції щодо планування і підтримки довгострокового співробітництва банків із клієнтами (тренд на 3–5 і більше років);

- методичні підходи до визначення основних рестрикційних факторів, що гальмують розвиток банківського сегмента обслуговування власників великого приватного капіталу, таких як низький рівень довіри до банківської системи, неможливість здійснення вільного переміщення капіталу, нерозвиненість фондового ринку тощо. Водночас було зафіксовано здобутки і помилки становлення цього ринкового сегмента у 2004–2013 рр., що

дало можливість здійснити SWOT-аналіз інституційних передумов, початкових і проміжних результатів розвитку ринку банківських послуг Private Banking & Wealth Management, результатом якого став ретроспективний контур динаміки змін у цій частині банківської діяльності;

- концептуальні положення щодо функціонування інституційної системи прийняття та реалізації взаємоузгоджених рішень за допомогою створення банківського об'єднання професійних операторів ринку у форматі міжгалузевого комітету (клубу), завданням якого має стати розроблення науково-практичних пропозицій для державних органів – НБУ, Кабміну, Мінфіну тощо.

У проведеному дослідженні набули подальшого розвитку:

- система професійної підготовки співробітників кредитно-фінансових установ (приватних, персональних банкірів), завдання яких полягає в підвищенні якості роботи з клієнтами – власниками великого приватного капіталу. У цьому контексті доведено потребу оновлення класифікатора професій України в частині створення нової фінансової спеціалізації – «приватний банкір», охарактеризовано специфіку цієї спеціалізації та сформовано систему професійних вимог, які висуваються до професіоналів цієї спеціалізації. Запропоновано методіку підготовки та відбору фахівців із цієї спеціалізації. Доведено необхідність створення спеціалізованої програми навчання, спрямованої на підготовку професіоналів Private banking, яку, на думку автора, слід реалізовувати на основі формування цілісної інтелектуально-моральної платформи сучасних знань лише на базі класичної університетської фундаментальної освіти;

- компаративне оцінювання функціонування ринків банківських послуг України та зарубіжних країн у частині моніторингу і фіксації особливостей обслуговування банками власників великого капіталу. Зокрема, визначено: а) фундаментальні відмінності національних і регіональних ринків послуг, серед яких доцільно виділити ставлення до фінансових ризиків; орієнтація на нагромадження (збереження) капіталу; період часу інвестування; відкритість і готовність сприймати пропозиції фінансового та податкового планування, фінансової інженерії тощо; б) схожі аспекти, такі як робота зі спадкоємцями, забезпечення родини, пошук нових ніш для інвестування тощо, що дозволяє передбачати динаміку розвитку ринків обслуговування банкам власників великого приватного капіталу в Україні; в) спільні характеристики, притаманні основним ринкам СНД (Росія, Казахстан);

- системні рекомендації, які дають змогу прискорити процес формування ринку фінансових послуг, що сприятиме розширенню можливостей банківської системи, розвитку фінансової і юридичної грамотності населення України, а також, визначенню можливості та доцільності впровадження новітніх технологій роботи із клієнтами відповідної соціальної групи та адаптації досвіду країн Заходу та СНД в Україні;

- методичні підходи щодо оцінювання процесів становлення ринку банківських послуг України та його інструментів у ретроспективному та сучасному генезисі і трансформації економічних відносин, зміст яких полягає у: а) ідентифікації інструментально-продуктових особливостей обслуговування власників великого приватного капіталу (VIP banking, Private banking, Private banking & Wealth Management); б) систематизації послідовності виникнення і формування великого приватного капіталу в Україні з акцентом на аналізі суттєвих змін у період новітньої історії держави; в) аналізі потенціалу і тенденцій зміни ринку банківських послуг для власників великого приватного капіталу в Україні, що дозволило визначити різні сегменти клієнтської бази з диференціацією рівнів достатку клієнтів та обсягів їх активів у банківському довірчому управлінні;

- методологія системного аналізу перспектив розвитку ринку банківських послуг в Україні для фізичних осіб у частині поступового збільшення питомої ваги сегмента послуг власників великого приватного капіталу (бізнес Private Banking & Wealth Management) і відносного зменшення місткості сегмента роздрібних клієнтів (бізнес масового обслуговування клієнтів – фізичних осіб). За результатами цього аналізу окреслено напрямки

як дальшої концентрації капіталу, так і вдосконалення відповідної інфраструктури банківського обслуговування;

- методичні підходи щодо узгодження інтересів і напрямів взаємодії банківських установ (як довірених осіб) і власників великого приватного капіталу (як довіритель-бенефіціарів) зміст яких полягає у використанні спеціальних систем контролю якості банківського обслуговування й упровадження інноваційних банківських продуктів для максимального задоволення економічних потреб клієнтів;

- концепція оцінювання змін парадигми сучасної банківської індустрії з погляду її більш послідовної відповідності принципам транспарентності та контролю фінансових потоків. Оцінювання, на погляд автора, має здійснюватися на основі аналізу джерел походження та протидії легалізації фінансових коштів, зароблених нелегальним способом, сучасних принципів банківської таємниці з урахуванням нових вимог банківської індустрії, рівня залучення України в такі процеси тощо.

Насамперед необхідно стисло викласти *теоретико-методологічні засади становлення та розвитку бізнесу Private Banking & Wealth Management*, для чого було осмислено теоретичні основи банківського менеджменту великого приватного капіталу як нового напрямку банківської індустрії; розкрито сутність поняття Private Banking & Wealth Management як приватного привілейованого банківського обслуговування власників великого приватного капіталу; проаналізовано поточний стан ринку даних послуг в Україні, надано характеристики основних інститутів – провайдерів банківських послуг та проаналізовано їхні можливості з погляду стратегічного розвитку ринку фінансових послуг.

Визначено, що бізнес Private Banking & Wealth Management є окремим напрямом у роботі з фізичними особами – індивідуальними клієнтами, який має відповідати таким принципам закладеної в нього ідеології: 1) конфіденційності, максимально дозволеної з позиції чинного законодавства країни; 2) індивідуальної фінансової пропозиції, відповідності обслуговування специфічним вимогам клієнта; 3) наявності спеціально підготовлених банківських фахівців – персональних менеджерів (приватних банкірів); 4) орієнтації на тривале ділове співробітництво (протягом кількох поколінь); 5) системного глобального підходу до управління особистим капіталом клієнта.

Запропоновано концептуальну схему систематизації та ефективної взаємодії двох взаємодоповнювальних складників комплексного фінансового супроводу великого приватного капіталу, котрі ідентифіковані як *офшорний* (від offshore – здійснюваний в інших країнах) та *оншорний* (від onshore – здійснюваний на території однієї країни) напрями. Це, з одного боку, створює більш чітку теоретичну базу для формування стратегії розвитку банківської індустрії, а з другого – свідчить про недосягнення одностунності й узгодженості поглядів у рамках професійного підходу під час упровадження технологій бізнесу в Україні.

Обґрунтовано, що офшорний напрямок визначає управління великим приватним капіталом клієнта (родини клієнта) в юрисдикціях, на чолі яких стоять законодавчо захищені принципи банківської таємниці, банківського права тощо. Банки країн, де діють такі юрисдикції, здатні вирішувати завдання комплексного управління капіталом, а саме питання формування бізнесу, захисту капіталу, передавання у спадок капіталу, формування ефективних фінансових рішень найширшого формату, особливо складні завдання, які можуть бути визначені як «фінансова інженерія». Найбільш повно охарактеризувати офшорний напрямок бізнесу Private Banking можна як глобальне управління капіталом клієнта, комплексні консультаційні послуги та реалізація вимог клієнта на рівні повного розуміння життєвої стратегії клієнта і його родини.

Основоположним принципом оншорного напрямку є управління капіталом клієнта (як правило, певною його частиною) у рамках однієї виділеної юрисдикції (країни). Аргументовано, що до даного напрямку бізнесу можна віднести рішення Private Banking на теренах колишнього СРСР і насамперед України, Росії та Казахстану, де такий бізнес найбільш активно нині розвивається. Насамперед це рішення щоденного банківського

управління капіталом клієнта, класичні банківські операції (кредитні карти, депозитні рахунки та ін.)

Концептуальні підходи до організації Private Banking & Wealth Management бізнесу та логіку взаємодії та взаємообумовленості різних складників комплексного фінансового супроводу великого приватного капіталу зображено на рис. 1.

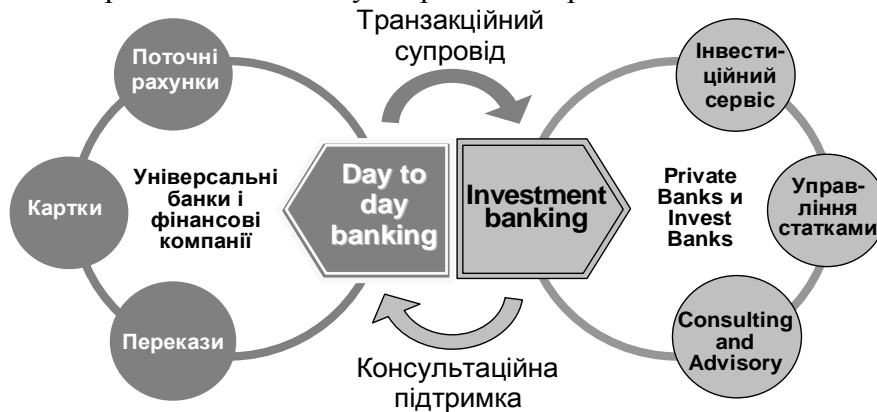


Рис 1. Концептуальна модель організації класичного Private Banking & Wealth Management

Джерело: складено автором.

В ході дослідження встановлено, що вплив на поділ клієнтських потоків у процесі використання послуг офшорного або оншорного Private banking здійснюють різні інституції фінансового ринку, котрим об'єктивно притаманні певні відмінності в організації їхньої роботи, які обумовлюють сегментування як клієнтів, так і самого ринку фінансових послуг України. За результатами відповідного аналізу продемонстровано, що тепер у країні активно надають фінансові послуги такі інституції:

1) універсальні банки через надання послуг у різних географічних точках завдяки можливостям роздрібною, корпоративного та інших видів бізнесу, можливості роботи з іноземними банками, що входять до банківської групи;

2) нішеві банки, які мають сильні позиції в певному регіоні або мають доступ до клієнтської бази внаслідок їхньої спеціалізації (наприклад, послуги інвестиційного характеру та ін.);

3) Private Bank-установи, спеціалізація яких акцентована саме на організації системної роботи з великим приватним капіталом;

4) компанії з управління активами (КУА), які виступали активними операторами ринку послуг Private Banking переважно в 2006–2008 рр.;

5) незалежні консультанти – група інвесторів і консультантів, здатних здійснювати роботу з певною групою клієнтів без постійної прив'язки до того чи іншого бренду.

Системний аналіз закономірностей формування та розвитку великого приватного капіталу в Україні доцільно здійснювати в рамках оцінювання світових тенденцій цього феномену. За результатами проведеного аналізу міжнародних досліджень визначено, що, незважаючи на глобальну фінансову кризу, чисельність власників великого приватного капіталу у 2016 р. має зрости проти з 2011 р. принаймні на 37 %. Обсяг капіталу у 2013 р. проти 2010 р. виріс з 42,7 трлн дол. США до 122,8 трлн дол. США і завдяки активному зростанню ринків, що розвиваються, має досягти рівня 150 трлн дол. США у 2016 р. Лідерські позиції переходять до країн Південно-Східної Азії та Китаю. Динаміка чисельності власників великого капіталу та обсяг капіталу, яким вони володітимуть у 2013–2023 рр., наведені у табл. 1.

З огляду на вкрай високі темпи зростання кількості як мультимільйонерів, так і мільярдерів в Україні, яка за цими показниками поступається лише Китаю, зроблено важливий концептуальний висновок, що Україна являє собою державу, де активно формується вищий сегмент власників великого приватного капіталу.

Таблиця 1

**ЕКСПЕРТНІ ОЧІКУВАННЯ ЩОДО ЗРОСТАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ ВЛАСНИКІВ  
ВЕЛИКОГО КАПІТАЛУ (МУЛЬТИМІЛЬЙОНЕРІВ, МІЛЬЯРДЕРІВ) у 2013–2023 рр.**

| Країна    | Кількість мультимільйонерів (від 100 млн дол. США і більше), осіб |       |                   | Кількість мільярдерів, осіб |      |                   |
|-----------|---|-------|-------------------|-----------------------------|------|-------------------|
|           | 2013  | 2023  | Темп зростання, % | 2013                        | 2023 | Темп зростання, % |
| США       | 11454   | 13807 | 120,5             | 417                         | 503  | 120,6             |
| Кітай     | 2639  | 4745  | 179,8             | 179                         | 322  | 179,8             |
| Німеччина | 2529  | 3007  | 118,9             | 81                          | 96   | 118,5             |
| Росія     | 634   | 879   | 138,6             | 92                          | 128  | 139,1             |
| Україна   | 174   | 300   | 172,4             | 14                          | 24   | 171,4             |

*Джерело:* складено автором за даними міжнародного дослідження компанії Knight Frank та Citi Bank «The Wealth Report – 2014» [www.knightfrank.com].

Характеристики ринку цінних паперів України, які дозволяють судити про обсяги коштів, розміщених в інститутах спільного інвестування (ІСІ), наведені в табл. 2.

Таблиця 2

**ВКЛАДЕННЯ В ІСІ ЗА КАТЕГОРІЯМИ ІНВЕТОРІВ НА КІНЕЦЬ 2013 р.,  
ЧАСТКА У ВАРТОСТІ ЧИСТИХ АКТИВІВ (ВЧА)**

| Інвестори                          | Тип ІСІ, ВЧА |             |               |             |             |               |                          |             |               |          |             |               | Всього |
|------------------------------------|--------------|-------------|---------------|-------------|-------------|---------------|--------------------------|-------------|---------------|----------|-------------|---------------|--------|
|                                    | Відкриті     |             |               | Інтервальні |             |               | Закриті (крім венчурних) |             |               | Венчурні |             |               |        |
|                                    | всього       | питома вага | обсяг вкладів | всього      | питома вага | обсяг вкладів | всього                   | питома вага | обсяг вкладів | всього   | питома вага | обсяг вкладів |        |
|                                    | млн. грн     | %           | млн. грн      | млн. грн    | %           | млн. грн      | млн. грн                 | %           | млн. грн      | млн. грн | %           | млн. грн      |        |
|                                    | 1            | 2           | 3             | 4           | 5           | 6             | 7                        | 8           | 9             | 10       | 11          | 12            |        |
| Фізичні особи-резиденти            | 103          | 48          | 49            | 122         | 49          | 60            | 8318                     | 32          | 2662          | 149881   | 4           | 5995          | 8766   |
| Іноземні інвестори (фізичні особи) |              | 5           | 5             |             | 0,6         | 0,7           |                          | 5           | 416           |          | 18          | 26979         | 27400  |

*Джерело:* складено автором за даними УАІБ на початок 2014 р. [www.uaib.com.ua]

Незважаючи на високі темпи зростання кількості мільйонерів та мільярдерів, за абсолютною чисельністю цієї групи власників приватного капіталу Україна поки що не входить у список лідерів, а перебуває в п'ятому-сьомому десятку країн світу. Згідно з даними таких українських джерел, як ФГВФО, Державна податкова, близько 3300 громадян України задекларували у 2013 р. прибуток вище від 1 млн грн, і більше 200000 клієнтів банків можуть бути віднесені до сегмента власників великого приватного капіталу (табл. 3).

**ВКЛАДИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ У БАНКАХ – УЧАСНИКАХ ФОНДУ ГАРАНТУВАННЯ  
ВКЛАДІВ ФІЗИЧНИХ ОСІБ у 2005–2014 рр.**

| Дата       | Обсяг вкладів фізичних осіб, млрд. грн. | Кількість вкладників, млн. осіб | Середній розмір вкладу, грн. | Процент покриття кількості вкладників, % |
|------------|---|---------------------------------|------------------------------|--|
| 01.01.2010 | 198,00                                  | 31,6                            | 6 273                        | 99,4                                     |
| 01.01.2011 | 254,20                                  | 32,6                            | 7 802                        | 99,4                                     |
| 01.01.2012 | 282,60                                  | 35,0                            | 8 072                        | 99,2                                     |
| 01.01.2013 | 338,50                                  | 44,4                            | 7 619                        | 99,5                                     |
| 01.01.2014 | 402,60                                  | 47,4                            | 8 486                        | 99,4                                     |

*Джерело:* складено автором за даними ФГВФО [www.fg.gov.ua]

У роботі розроблено нову, адаптовану до умов України, методологію сегментації клієнтів – власників великого приватного капіталу, яка, на відміну від моделі країн Заходу, де основним критерієм є надані в управління активи, є більш багатofакторною і такою, що враховує більш високий рівень закритості клієнтського сегмента. Згідно з запропонованою методологією в основу моделі сегментації закладено критерії, використання яких дозволяє більш адекватно ідентифікувати власників великого приватного капіталу. До цих критеріїв-характеристик належать: 1) наявність статусної платіжної карти; 2) можливість клієнта впливати на розвиток бізнесу фінансової установи; 3) щомісячний і річний дохід клієнта; 4) обсяг фінансових показників за вибраними операціями (наприклад, обсяг одержаного кредиту, обсяг транзакцій з використанням платіжної картки та ін.); 5) статус клієнта (видатний учений, шоумен, спортсмен тощо); 6) готовність клієнта сплатити комісію за роботу в рамках бізнесу Private Banking тощо.

Крім критеріїв, що дають змогу виявити власників великого приватного капіталу, запропонована методологія передбачає використання критеріїв, які дозволять банкам сформулювати найбільш продуману та ефективну політику взаємодії з клієнтами, обсяг фінансової пропозиції виходячи з пріоритетів клієнта, що, у свою чергу, впливає на взаємну довіру і відкритість клієнта до взаємодії з фінансовою установою. Групу додаткових критеріїв подано в табл. 4.

Таблиця 4

**ДОДАТКОВІ КРИТЕРІЇ СЕГМЕНТАЦІЇ КЛІЄНТІВ – ВЛАСНИКІВ ВЕЛИКОГО  
КАПІТАЛУ**

| Глобальні принципи сегментації  | Можливі критерії для додаткової сегментації всередині бізнесу   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>— географічні</li> <li>— демографічні</li> <li>— психологічні</li> <li>— за обсягом оборотів</li> <li>— вимоги клієнтів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>— активність клієнта (кількість звернень до менеджера)</li> <li>— кількість використовуваних фінансових інструментів</li> <li>— обслуговування родини (залучена в обслуговування чи ні)</li> <li>— ставлення до питань підготовки другого покоління власників</li> <li>— здійснення (нездійснення) крос-рекомендації</li> <li>— міра відкритості клієнта (ставлення до конфіденційності)</li> <li>— ставлення до електронного бізнесу</li> <li>— ставлення до додаткового сервісу і програм лояльності</li> <li>— ставлення до ризиків</li> <li>— ставлення до доходності</li> </ul> |

*Джерело:* розроблено автором

На основі зазначених показників автором обґрунтовано, що 1) в Україні в категорію



власників великого приватного капіталу потрапляють близько 200 домогосподарств з обсягом капіталу понад 85 млрд дол. США виходячи з міжнародних критеріїв (Україна має мінімальну популяцію сегмента значущих клієнтів, які володіють мільярдними статками, а також досить нечисленний сегмент мільйонерів з капіталом понад 30 млн дол. США); 2) Україна є державою з досить активним зростанням обсягу сегмента клієнтів з капіталом 25–100 млн дол. США, тобто є підстави стверджувати, що в країні розпочався процес створення середнього класу. 3) розвиненість послуг з роботи з великим приватним капіталом в цілому низька, істотної конкуренції поки немає (охоплення клієнтського сегмента нижче від 50 %). 4) з огляду на превалювання середнього класу в Україні наявний певний дисбаланс і змішування послуг індивідуального бізнесу та бізнесу з роботи з великим приватним капіталом, що унеможливило впровадження класичних підходів та технологій банків Заходу.

Беручи до уваги все викладене, констатовано, що на даному етапі відбувається створення в рамках внутрішньої (on-shore) моделі нового напрямку банківської індустрії, який сьогодні являє собою досить неоднорідний клієнтський сегмент – як за кількістю власників, так і за характеристиками обсягу великого приватного капіталу. Доведено, що світова та українська фінансові кризи не вплинули суттєво на стан цього сегмента. Саме тому, позитивно оцінюючи перспективи розвитку бізнесу з надання послуг з обслуговування великого приватного капіталу в Україні, чимраз більша кількість банків ухвалюють рішення щодо створення відповідних структурних підрозділів із Private Banking & Wealth Management.

Особливості формування великого приватного капіталу в Україні визначаються історією розвитку сегмента власників великого приватного капіталу в Україні, а також розкривається «портрет» українського власника великого приватного капіталу за допомогою системного аналізу соціально-психологічних настанов і схильностей таких клієнтів банків.

Побудову успішної та ефективною бізнес-моделі, яка передбачає повномасштабне впровадження провідних фінансових і маркетингових технологій, неможливо здійснити без розуміння суті клієнтської поведінки, завдань і цілей, які ставлять перед собою власники великого приватного капіталу, і внутрішніх процесів, що їх обумовлюють. Більше того, тільки розуміння глибинної сутності змін у суспільстві, його цінностей і прагнень дає можливість реалізовувати фінансово стабільні та успішні з погляду довгострокових комунікацій відносини моделі взаємодії з клієнтами.

Дослідження саме цього клієнтського сегмента набуває нині особливої актуальності, оскільки: 1) найактивніші споживачі фінансових послуг приймають найважливіші рішення про великі інвестиції (купівлю); 2) як правило, вони добре освічені та поінформовані, обіймають керівні посади в компаніях (організаціях); 3) є референтною групою і лідерами думок для решти населення як найбільш активна, інформована і авторитетна верства суспільства. Тобто, сегмент заможних клієнтів, по суті, задає тон фінансового життя країни. З метою розуміння поточних тенденцій проведено дослідження процесу формування сегмента власників великого приватного капіталу в ретроспективному та сучасному генезисі і трансформації економічних відносин з 1990-х рр. до сьогоднішнього дня.

Характерною рисою сучасного українського суспільства є негативне ставлення до власників великого приватного капіталу, що накладає свій відбиток на стиль їхнього життя і поведінки, у тому числі на процес використання фінансових інструментів і режим взаємодії з банківськими установами. Сегмент власників великого приватного капіталу прагне до відокремленого, максимально закритого від інших верств суспільства, життя.

Процеси взаємодії фінансових інституцій і представників сегмента власників великого приватного капіталу в Україні наразі не є предметом серйозних і системних наукових досліджень. У результаті ця взаємодія здійснюється переважно на основі вивчення досвіду країн Заходу без детального моделювання можливості використання тих чи інших рішень у рамках функціонування сучасного ринку банківських послуг в Україні, з притаманними йому особливостями і специфікою, у тому числі фундаментальними відмінностями соціально-психологічних ціннісних настанов українських власників великого приватного капіталу від

західноєвропейських.

Найважливішими детермінантами трансформації способу життя громадян України за минулі роки є: 1) зміна суспільного ладу, перехід від державної форми власності до приватної; 2) зміна в політичній сфері суспільства, визнання правовою системою держави різних ідеологій та формування багатопартійної системи; 3) формальний поділ гілок влади і утвердження в суспільстві систематичних виборів парламенту і президента; 4) занепад і руйнування старих соціальних інститутів, пристосування деяких з них до нових умов; 5) розвиток засобів комунікації та новітніх технологій, прискорення ритму і темпу життєвих процесів, зростання суспільної і просторової мобільності населення; 6) глобалізаційні процеси і, як наслідок, зміна стилю життя різних груп населення України (поширення в різних країнах однакових цінностей, уніфікованих норм і зразків поведінки).

Переломним моментом початкового етапу соціально-економічних трансформацій в Україні був процес реформування відносин власності: перехід під час приватизації від домінуючої державної до приватної. Це дозволяє стверджувати, що формування великого приватного капіталу в Україні перебуває на початковій стадії і базується на процесах перерозподілу власності, зокрема її роздержавлення.

За результатами соціологічних обстежень з'ясовано, що існує в цілому негативне ставлення суспільства до власників великого приватного капіталу внаслідок відносно невисокого рівня їхньої соціальної відповідальності перед суспільством. Так, зокрема, за досить високих очікувань суспільства з погляду соціальної віддачі цього сегмента загальні пріоритети власників спрямовані на максимізацію прибутку і зростання власного капіталу (табл. 5).

Таблиця 5

### ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ КЛІЄНТІВ PRIVATE BANKING В УКРАЇНІ у 2011–2012 рр.

| Критерій   | Розподіл позитивних відповідей респондентів, % |
|--|--|
| Максимізувати зростання капіталу                   | 69   |
| Генерація регулярного доходу                       | 54   |
| Мінімізація податкових відрахувань                 | 46   |
| Додержання паритету зростання капіталу та інфляції | 31   |
| Підготовка капіталу для передавання спадкоємцям    | 15   |
| Філантропія  | 0  |

*Джерело:* складено автором за даними міжнародного дослідження компанії «Ukrainian Business Insight» та банку «Сoutts».

Диспропорції «бідність-багатство», швидкий злам однієї соціально-економічної системи і перехід до іншої, базованої не на науковій стратегічно виваженій основі, а на безсистемних і безконтрольних рішеннях, призвели до спотворення в системі суспільних цінностей, що, у свою чергу, зумовило модифікацію типів соціальної поведінки населення України, зміну в стилі життя. Соціальна структура в країні до кінця не сформована, процеси розвитку та коректив активно тривають.

Сегменту власників великого приватного капіталу притаманні характеристики сучасного українського суспільства взагалі, яке може бути визначено як суспільство споживання. При цьому основними характеристиками стилів життя українців є: орієнтація на життєвий успіх, консюмеризація (пріоритети споживачів), гедонізація, плюралізація і лібералізація стилів життя, інформатизація життя, професійна і просторова мобільність, віртуалізація, публіцизація життя тощо.

З результатами порівняльного аналізу значень характеристик десяти типологічних індексів, притаманних громадянам України (так званий український характер) і громадянам країн Європейського Союзу, встановлено, що такі цінності, як безпека, традиції, конформізм, влада, значать для мешканця України більше, ніж для інших європейців, а цінності: самостійність, гедонізм, стимуляція і доброзичливість – менше. Тобто українське населення надає більш високе значення цінностям, що належать до категорії збереження, і менш високе – цінностям, які належать до категорії відкритості до змін. Крім того, мешканці України випереджають громадян інших країн за одним з компонентів самоствердження, де у фокусі – багатство і влада над людьми, але не демонстрація своїх здібностей; більш значуща цінність досягнення успіху і соціального визнання. Орієнтація на успіх за будь-яку ціну досить часто змушує ігнорувати моральні норми.

На банківські установи, які беруть участь у формуванні банківського напрямку Private Banking & Wealth Management, покладено історичне завдання сформуванню через розбудову і динамічний розвиток нової сфери банківського менеджменту якісно більш розвинутої моделі нового типу суспільних відносин, у форматі яких великий приватний капітал перетворюється завдяки участі у цільових програмах створення сучасного і ефективного виробництва, у державних проектах тощо на драйвер соціально-економічного розвитку країни.

Характерними рисами українського споживача послуг Private Banking & Wealth Management і його навколишнього соціуму є: 1) порівняна молодість власників капіталу (перше покоління, належність за динамікою розвитку та споживання фінансових послуг до так званої азіатської моделі); 2) формування первинного капіталу в країні, яка переживала фундаментальну трансформацію соціально-економічної і політичної моделі життя, в якій триває перманентна політична та економічна криза (тобто процес трансформації не закінчений); 3) первинне формування капіталу і розвиток бізнесу здійснюються у країні з низьким рівнем соціального капіталу та взаємної довіри, у суспільстві з неналежним виконанням законів тощо; 4) оперування своїм капіталом у здебільшого бідному суспільстві, зі зростаючим розривом між бідними і багатими; 5) низький рівень культури корпоративної соціальної відповідальності перед країною та її соціумом; 6) незатребуваність наукової (смыслотвірної) еліти і, як наслідок, брак чітко сформованої стратегії розвитку на всіх рівнях (країна, суспільство, компанія, особистий капітал).

В країні необхідне прийняття рішень на рівні ланцюга взаємодій «Держава – Банківська система – новий напрям банківського менеджменту – Клієнт», які спрямовані на акумулювання вільних коштів (обсягом приблизно 45-100 млрд. дол. США) і їх цільового інвестування в державно значущі програми при зберіганні взаємної зацікавленості кожного з учасників відносин.

Значне місце у проведеному дослідженні займав аналіз стану та розвитку фінансових послуг в Україні та визначення характеристик моделі обслуговування клієнтів банків. Для цього було розглянуто і розроблено концептуально-логічні моделі формування і розвитку індустрії обслуговування великого приватного капіталу банками України з урахуванням сучасних характеристик ринку послуг Private Banking & Wealth Management в Україні.

Формування пропозиції заможному клієнтові з боку фінансової установи залежить від цілої низки характеристик, серед яких: 1) вимога і готовність клієнта (попит і його потреби); 2) можливості фінансової установи (від готовності інвестувати в розвиток бізнесу Private Banking до суто технологічних моментів, наприклад, наявність тих чи інших ІТ-рішень); 3) можливості економічної системи і середовища (законодавче середовище, макро- та мікроекономіка, дії банку-регулятора тощо). Ключовим фактором є те, що клієнт і його родина переважно проживають на території України, що свідчить про необхідність вирішення щоденних фінансових проблем. Клієнт цілком розуміє ризики даної держави, і фактично це означає, що він чекає на пропозиції продуктів класичного рівня (кредитні картки, грошові перекази, депозитні рахунки, депозитарні сейфи і т. ін.) у рамках бізнесу Private Banking. Клієнт орієнтується в завданнях, роботу над розв'язанням яких він може довірити вітчизняним фінансовим інститутам.

Еволюція бізнесу Private Banking у тому вигляді, в якому вона вплинула на розвиток продуктового ряду в Україні, зображена на рис. 2.

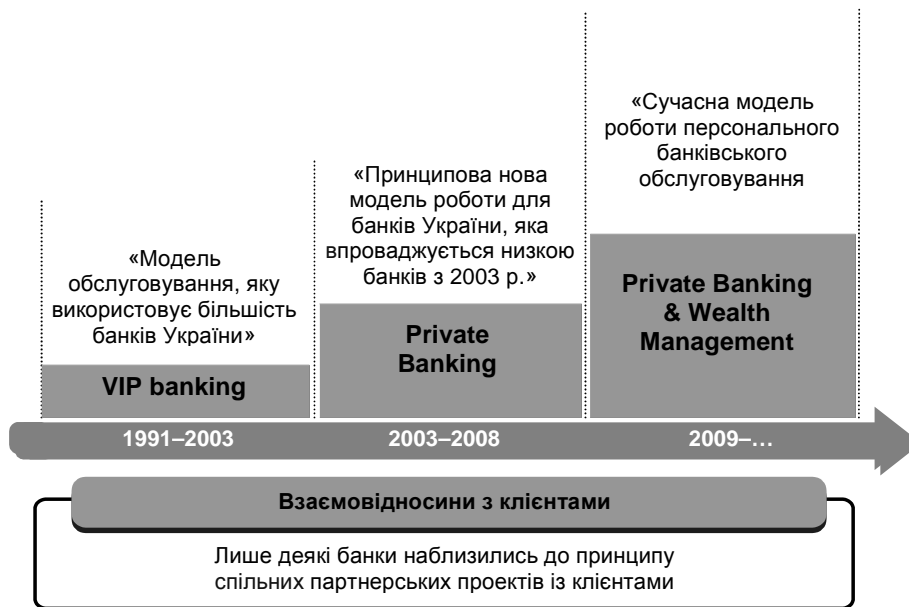


Рис. 2. Еволюція розвитку послуг Private Banking в Україні  
Джерело: складено автором.

З коментарем кожного часового відрізка охарактеризовано запити і реакцію на них банківської системи України:

1. VIP-banking (1991–2003 pp.) – модель обслуговування, яку використовує більшість банків України. Цю модель характеризує необхідність визначення статусу клієнта; конфіденційність; використання класичного набору фінансових послуг (депозити, платіжні картки, кредитування та ін.)

2. Private Banking (2003–2012 pp.) – принципово нова модель роботи для банків України, упроваджена окремими банками з 2003 р. У цій моделі вимогами клієнта (за умови збереження характеристик VIP-banking) є можливість глобальної диверсифікації фінансових заощаджень, наявність послуг зі структурування та захисту капіталу, запити у сфері нефінансового сервісу (Lifestyle Management).

3. Private Banking & Wealth Management – сучасна модель роботи персонального банківського обслуговування, характерна для розвинених країн; в Україні формуються умови для впровадження подібного підходу. У рамках такої моделі клієнт розраховує на глобальну диверсифікацію фінансових заощаджень, послуги зі структурування та захисту капіталу, гарантування безпеки для грошей на глобальному рівні, нові інвестиційні ідеї, залучення ресурсів у бізнес.

Продуктова пропозиція фінансової установи, використовуючи можливості, надані зовнішнім економічним середовищем в Україні, у том у числі його юридичні, фіскальні та інші аспекти, як правило, розподіляється на три основні і один додатковий напрями: 1) класичні банківські послуги; 2) інвестиційні послуги (робота на фондовому ринку); 3) послуги off-shore Private Banking; 4) послуги небанківські (додаткові).

Для ефективного фінансового планування і менеджменту необхідно використовувати максимально широку перспективу взаємодії фінансової установи з її клієнтами. Саме такий підхід дає можливість: пов'язати спадкоємність поколінь власників великого приватного капіталу; сприяти впровадженню і навчанню етичних фінансів; забезпечити щільний зв'язок у системі «приватний банкір – клієнт (його родина)»; зрозуміти реальні потреби клієнта в результаті гармонійного переходу від напряму масового обслуговування фізичних осіб («підштовхування» до фінансових інструментів) до більш індивідуального підходу, який

передбачатиме врахування особливостей кожного клієнта. Впровадження зазначених методичних положень роботи з клієнтом дозволяє зберігати і нагромаджувати дані про клієнта, створює розуміння дій на перспективу, захищає від ризику втрати відносин, коли йде менеджер, що обслуговував. Додатковим плюсом є можливість надання серйозного аналізу фінансових потоків і глобальної пропозиції для клієнта. Тобто впроваджується принцип «потрібне рішення до потрібного моменту – реальної життєвої ситуації». Тобто, поряд з орієнтацією на стабільні тривалі відносини і роботу зі спадкоємцями, це дає змогу впливати на ставлення клієнта до соціальних процесів внутрішнього значення, втягнення останнього в соціально важливі для України проекти.

Реалізація фінансового плану клієнта формується за схемою, зображеною на рис. 3.



**Рис. 3. Концептуальна схема формування банком фінансового плану клієнта**  
Джерело: складено автором

Низький рівень довіри клієнта до фінансової установи є одним з найбільш небезпечних викликів XXI століття для банківської індустрії. З метою формування системи, функціонування якої сприятиме підвищенню рівня довіри клієнта до фінансових установ, запропоновано концепцію розгляду довіри як обчислюваного критерію і активу бізнесу Private Banking. В основу даної системи закладено такі параметри: кількість зустрічей приватного банкіра з клієнтом; часовий лаг між зустрічами; тривалість комунікації (період, протягом якого клієнт співпрацює з банком і приватним банкіром). Аналіз довіри як фінансового, обчислюваного, чинника-критерію логічно базується на результатах раніше проведеного дослідження соціально-психологічних аспектів "українського характеру" власника великого приватного капіталу.

За різними оцінками міжнародних і українських досліджень, рівень довіри до рекомендацій фінансових фахівців дуже низький. Так, зокрема, тільки кожен з десяти опитаних респондентів довіряє рекомендаціям банкірів, тоді як рекомендаціям родичів і членів родин довіряють понад 40%. Довіра до банківської системи України і фахівців фінансових установ залежить від безлічі чинників, обумовлених історією розвитку держави і проведених реформ, політичною й економічною кризою, поведінкою регулятора під час кризи (професіоналізм і вміння управляти ситуацією). Проте не можна заперечувати і провину самих банків і банківських службовців у такій низькій довірі з боку клієнтів.

Проведений аналіз системи побудови програм нефінансового сервісу (Life Style Management), який є складником комплексної фінансової пропозиції бізнесу Private Banking, демонструє, що дані програми дозволяють знайти рішення, спрямовані на навчання дітей, формування додаткових ніш для інвестування тощо. Однією з таких ніш, що перебуває на ранній стадії інституційного формування в Україні, є ринок альтернативних інвестицій (він може бути визначений як ринок Art Banking).

Банк в особі підрозділу Private Banking виступає для клієнта єдиним центром для розв'язання фінансових і спеціалізованих питань у рамках загального інвестиційного портфеля. Завдання в даному разі полягає в забезпеченні клієнтові такого режиму роботи, за якого створюються максимальні умови для запобігання ризикам шахрайства або фінансових втрат. Для реалізації подібних підходів застосовуються принципи аутсорсингу, коли для вирішення конкретних завдань залучаються зовнішні організації: 1) провідні світові фахівці-експерти, з якими укладаються договори про співпрацю (при цьому експерти беруть на себе реальну фінансову і юридичну відповідальність); 2) аукціонні дома і арт-дилери; 3) страхові компанії і страхові товариства; 4) транспортні компанії, організації відповідального зберігання, організації, що забезпечують супровід і безпеку переміщення предметів інвестицій; 5) адвокати і фахівці з податкового планування; 6) реставратори і консультанти в царині мистецтв; 7) музеї, галереї, аукціони; 8) інформаційні компанії, аналітичні компанії тощо.

Аналіз методики контролю і управління якістю надання послуг, які застосовуються сучасною банківською системою у результаті управління клієнтською лояльністю, дозволив визначити, що зусилля фінансової організації зосереджувались на тиску трьох основних параметрів: вигіднішої цінової пропозиції на ринку послуг, інноваційності та якості пропонованих послуг. Сучасна фінансова криза унеможливує використання як вирішального чинника перших двох параметрів: інноваційність передбачає серйозні інвестиції в розроблення нових рішень, фінансові вливання в ІТ-технології. Пропозиція вигіднішої ціни (цінові війни і скорочення маржі дохідності) можлива за активного зростання, коли є ймовірність компенсації витрат за допомогою збільшення обсягів продажу, що також украй проблематично в розпал кризи. Тож залишається питання якості обслуговування клієнтів, і саме тому таким важливим є питання підтримки і підвищення клієнтської лояльності.

Це підтверджує, що необхідно впровадження сучасних моделей аналізу інвестиційних уподобань клієнта та індексу його лояльності NPS (Net Promoter Score). Реалізація цієї практики дає змогу усвідомити поточний стан лояльності клієнтів до банку, з'ясувати сильні аспекти, на які слід робити ставку і, можливо, закладати ці рішення (фінансовий інструмент або сервісні рішення) в основу пропозиції клієнтові, виявити ті напрями, де банк викликає гострий негатив у клієнтів. Отже, в центрі уваги перебуває сучасний клієнт, тобто клієнт, який уже користується послугами банку.

Особливого дослідження потребувало розкриття проблематики Private Banking & Wealth Management в структурі фінансових послуг банківської системи України, що дозволило розробити рекомендації щодо можливості та доцільності впровадження новітніх технологій роботи з власниками великого приватного капіталу. Було запропоновано методичні підходи формування сервісної та фінансової пропозиції клієнту з упровадженням передових підходів та інноваційних технологій, що дозволяють формувати відносини з клієнтом на тривалу перспективу (в ідеалі – кілька поколінь).

Розуміння соціально-психологічних настанов українського клієнта, а саме: прагнення до максимальної закритості, відокремлення потоків бізнесу і особисті, високий рівень недовіри до банківських фахівців і т. ін. – обумовило фрагментарність пропозицій українського рішення Private Banking на рівні країни, що свідчить про перенесення подібного ставлення з боку клієнта на представників міжнародного бізнесу з управління великим приватним капіталом.

Негативні моменти полягають у тому, що подібна закритість викликає підозру в нелегальному походженні фінансових коштів у його власника, тим самим породжується

конфлікт, наслідком якого є досить насторожене ставлення до клієнтів з колишнього СРСР. Клієнт же й далі використовує варіант фрагментарного одержання послуг у різних консалтингових та банківських установах, у зв'язку з чим змушений формувати офіс із централізації та управління комунікаціями з фінансовими партнерами. Подібний підхід достатньо громіздкий, менш ефективний, містить у собі ризик помилок, значить, фінансових втрат для власника великого приватного капіталу.

Результатом описаного стереотипного підходу є відмова від використання та впровадження в режим управління і роботи з власним капіталом прогресивних рішень, що надаються українським законодавством. На думку автора, причинами цього є і необізнаність, і збереження упереджень у поведінці клієнта. Тут ідеться про варіанти захисту капіталу й аспектів тривалого фінансового планування, таких як грамотне юридичне складання шлюбного контракту, заповіту, використання медичного страхування життя тощо. Коли ж ідеться про захист бізнесу, прогнозоване життя спадкоємців, то ці структурні елементи нефінансової пропозиції бізнесу Private Banking є достатньою мірою ефективними.

Необхідно проведення комплексного аналізу швидкозмінного середовища регулювання, що передбачає проведення фінансового моніторингу, задоволення вимог транспарентності, урахування змін у режимі збереження банківської таємниці тощо. Зазначено, що ухвалені в Україні закони, що визначають роботу державних органів фінансового моніторингу, вимоги протидії легалізації коштів, зароблених злочинним способом, аспекти контролю та доступу до банківської таємниці клієнта, відповідають усім загальносвітовим вимогам і, за оцінками фахівців, є сучасними і прогресивними.

Для того щоб завжди бути у всеозброєнні і відповідати на всі нові виклики, власник великого приватного капіталу повинен на постійній основі здійснювати роботу, основними завданнями та параметрами якої є: 1) проведення аналізу додержання податкового законодавства та оцінка ризиків поточної податкової ситуації; 2) розроблення або оцінка наявних податкових позицій для забезпечення впевненості в тому, що реакція і відповіді на неоднозначні податкові питання перебувають на прийнятному для нього рівні ризиків; 3) відстеження потенційних змін у законодавстві та практиці податкового адміністрування країн, в яких клієнт проживає, веде бізнес або одержує пасивний дохід, готовність до підтримання необхідної гнучкості у прийнятті рішень для адаптації до можливих змін у податковій політиці даних держав; 4) оцінка глобальної податкової ситуації як з персонального погляду власника капіталу, так і з погляду його бізнесу для ефективного зниження податкових зобов'язань і уникнення можливого подвійного оподаткування; 5) використання професійної команди консультантів з необхідною компетенцією, широкими можливостями, глобальною взаємодією і знаннями у сферах податкового адміністрування, які цікавлять клієнта для забезпечення особистих, ділових та інвестиційних потреб у податковому плануванні, додержанні вимог податкового законодавства та подання необхідної звітності.

Український клієнт повинен ретельно планувати фінансові операції, дбати про ділову репутацію і не забувати про підтвердження джерел формування капіталу.

Визначено основні систематичні і несистематичні ризики, які впливають на режим управління великим приватним капіталом клієнта. До систематичних ризиків віднесено питання окремих змін бізнес-клімату в країні (найбільша кількість респондентів вказує на дані ризики), спроможності та стабільності національної валюти, оподаткування. До несистематичних – кліматичні зміни, тероризм, глобальна політична нестабільність.

За результатами внутрішніх українських досліджень виявлено, що основними ризиками та загрозами для себе і свого капіталу власники великого капіталу в Україні вважають: а) зміну бізнес-клімату в країні – 69 %; б) ризики, пов'язані з економічним станом країни, – 62 %; в) спроможність і стабільність національної валюти (ризики девальвації) – 62 %; г) падіння показників фондового ринку – 38 %; д) оподаткування – 38 %.

Управління (розв'язання проблем) ризиком бізнес-клімату, додержання вимог закону дозволить значною мірою: 1) вивести кошти з тіньового обігу; 2) забезпечити права і захист

приватним інвесторам; 3) зупинити процес відпливу капіталу з банківської системи; 4) спрямувати інвестиційний ресурс (великий приватний капітал) у взаємовигідні та значущі для держави проекти; 5) залучати на внутрішній ринок України інвестиції від власників приватного великого капіталу країн СНД та країн Заходу.

Усі викладені аспекти дають змогу глибше зрозуміти фундаментальні відмінності ринків послуг західних країн порівняно з ринком послуг з обслуговування власників великого капіталу України, виявити схожі моменти, які дозволяють прогнозувати динаміку розвитку ринку послуг Private Banking & Wealth Management, приймати практичні рішення, які дадуть додаткового імпульсу розвитку фінансової і юридичної грамотності населення України, тощо.

Аналіз сучасних трансформаційних процесів під час формування і розвитку індустрії обслуговування великого приватного капіталу» дозволив окреслити стримувальні фактори, або фактори, що не дістали чіткої визначеності, у рамках розвитку бізнесу Private Banking & Wealth Management як нового напрямку прикладного банківського менеджменту.

Основним чинником упровадження технологій та методик бізнесу Private Banking є формування чіткої стратегії на рівні банківської установи. Дана стратегія буде обумовлена не емоційним бажанням відповідати загальносвітовому (загальноукраїнському) тренду, а передбачатиме необхідні обчислювані показники з чіткими критеріями: 1) визначення портрета клієнта (тобто сегмент або сегменти, з якими належить працювати); 2) структура і логістика бізнесу в рамках структури універсального банку (самостійний підрозділ; підрозділ, що працює в рамках роздрібного бізнесу; підрозділ, що працює в рамках корпоративного бізнесу; підрозділ, що входить до блоку інвестиційного бізнесу); 3) канали залучення клієнтів [процес внутрішнього залучення клієнтів з підрозділів роздрібного або корпоративного бізнесу; орієнтація на зовнішній ринок; робота з мережею агентів (фізичні та юридичні особи)]; 4) утримання та контроль якості обслуговування клієнтів (формування програм лояльності для клієнтів уже наявних і тих, що залучаються; контроль якості обслуговування клієнтів); 5) комунікації з клієнтами [ідеологія подання бренду Private Banking & Wealth Management; електронні канали комунікації (сайт, соціальні мережі); виділений формат роботи в рамках контакт-центру банку; моніторинг безпеки та контролю транзакцій заможних клієнтів].

Додержання перших двох принципів дозволяє уникнути безлічі внутрішніх конфліктів і проблем неефективності в розвитку бізнесу в майбутньому. Підкреслюється, що в рамках універсального комерційного банку від початку закладено конфлікт між підрозділами з роботи з масовим сегментом фізичних осіб – індивідуальних клієнтів (Retail) і бізнесом з роботи з власниками великого приватного капіталу (Private Banking). Його розв'язання або запобігання можливі на першому етапі під час побудови стратегії розвитку.

Акцент на впливі факторів, які недооцінюються банківськими фахівцями, дозволив виділити наступні чинники: розвиток концепту «цифрового банку» (Digital Banking), коли зростання можливостей комп'ютерних програм (програми зв'язку, інформаційні додатки, соціальні мережі та багато іншого), комп'ютерної техніки (смартфони, планшетні комп'ютери та ін.) не викликає ентузіазму у фінансових установах через переважання консервативного підходу.

На думку автора, банківська установа повинна створити не тільки функціонал транзакційного забезпечення та супроводу в режимі реального часу on-line («клієнт-банк», 24-годинна робота терміналів на видачу та приймання коштів, на здійснення платежів), але перш за все інформаційно-консультаційну оболонку навколо інтересів клієнта і його родини. Подібний консалтинг має бути забезпечений аналітичними матеріалами; інформацією про конс'єрж-сервіси і програми лояльності; містити повне підключення до можливостей фінансової організації – від питань купівлі-продажу бізнесу та захисту капіталу до питань розміщення депозиту і формування інвестиційного портфеля.

Не мають піддаватися сумніву і підводиться під скорочення як витратна частина бізнесу такий традиційний аспект, як точка продажу послуг і особистої комунікації з клієнтом і його родиною. Адже бізнес Private Banking більш консервативний і скерований на



особистий контакт і спілкування. Так, зокрема, статистика свідчить, що близько 70 % рішень клієнт приймає безпосередньо в офісі (точці продажу). Навколишня атмосфера, бажання відвідати офіс банку ще раз, комфорт, конфіденційність – це супутні немаловажні фактори побудови продажу в рамках бізнесу Private Banking.

На нашу думку, залишаються не до кінця вирішеними питання, характерні для початкового періоду розвитку бізнесу в Україні: 1) захоплення кількісними показниками, а не якістю послуг Private Banking; 2) фрагментарне використання відкритої архітектури у роботі; 3) брак теоретичного розуміння в керівництві банку цілей і завдань бізнесу з роботи з великим приватним капіталом; 4) брак повнофункціональної програми підготовки банківських фахівців для роботи в рамках підрозділу Private Banking; 5) надмірна увага до нефінансового сервісу в рамках банківської організації; 6) брак практики роботи з другим поколінням власників капіталу (спадкоємцями).

Спільна робота інститутів ринку (банки, компанії з управління активами, консалтингові компанії, регулятори ринку) показує, за переконанням автора, що для системного, інституційного, базованого на сучасних, цивілізованих і етичних нормах розвитку бізнесу Private Banking потрібно розробити загальні для країни принципи і механізми, які були б сприйняті всіма учасниками і професійними операторами ринку. Одним з найбільш ефективних є процес спільної роботи над формуванням інституційного середовища, у рамках якого мають бути сформульовані основні підходи, стандарти, етичні вимоги, закладені традиції взаємного спілкування і принципи роботи за формулою *клієнт-банківська установа і регулятор-банківська установа*, вироблені законодавчі визначення і вимоги до професійних гравців ринку. Зазначене вдалося реалізувати на унікальному експертному майданчику Private Banking Club Незалежної асоціації банків України (НАБУ), де було виконано такі завдання: 1) розроблення стандартів і норм українського бізнесу Private banking; 2) обмін досвідом, узгодження спільних позицій фінансових установ (банки, компанії з управління активами), які спеціалізуються на даному ринку послуг, з метою розроблення пропозицій щодо внесення змін і доповнень до чинного законодавства України; 3) формування конкурентоспроможного українського напрямку бізнесу Private Banking; 4) популяризація даного напрямку бізнесу в Україні, діяльність на основі створення науково-теоретичної бази розвитку обслуговування, формування його культури в українського клієнта; 5) установлення постійного контакту з міжнародними професійними організаціями, що спеціалізуються на наданні послуг Private Banking; 6) проведення досліджень у даній сфері банківського бізнесу, пошук нових напрямків діяльності та видів послуг у сфері приватного банківського обслуговування

На сьогоднішній день наявно існування рестрикційного фактора розвитку Private Banking в Україні (недостатня кваліфікація банківських кадрів і брак програм їх підготовки на рівні держави і банківських об'єднань). Нами окреслено напрями розбудови програми повноцінної підготовки фахівців та формування стійкого кадрового резерву. Для реалізації програми подібного класу передусім потрібна кваліфікована допомога підрозділів по роботі з персоналом (HR).

У статті подана наукова схема розв'язання актуальної науково-практичної проблеми - розробка теоретико-методологічних засад, методичних і практичних рекомендацій щодо формування і впровадження в Україні технологій управління великим приватним капіталом (Private Banking & Wealth Management) як нового напрямку прикладного банківського менеджменту.

Проведені дослідження дали змогу сформулювати такі **висновки** концептуального, методологічного, методичного та прикладного характеру.

1. На основі дослідження закономірностей формування та тенденцій розвитку системи банківського менеджменту великого приватного капіталу як у розвинених країнах, так і в Україні доведено, що концепцію Private banking & Wealth Management слід розглядати як теоретичну базу нового напрямку фінансової науки в частині формування концептуальних засад прикладного банківського менеджменту з відповідною методологією, спеціальними

технологіями, фінансовими інструментами і продуктами, які мають бути використані з метою ефективного управління великим приватним капіталом в інтересах як банків (під час реалізації відповідних пасивно-активних операцій), так і їх клієнтів (у частині збереження і примноження вартості довірених активів). Це сприятиме ресурсозабезпеченості інвестиційного розвитку і концентрації фінансових ресурсів у визначених пріоритетних галузях економіки України.

2. У результаті системного вивчення теоретичних розробок у галузі фінансової науки, прикладних робіт у сфері банківського менеджменту, сутності технологій Private Banking & Wealth Management та їх ролі в процесі становлення та розвитку сучасної банківської індустрії було вдосконалено понятійний апарат нового напрямку фінансової науки в частині управління великим приватним капіталом з використанням інструментів Private Banking & Wealth Management. Так, розкрито та впроваджено в науковий обіг поняття «міжнародний і внутрішній бізнес Private Banking & Wealth Management», яке дозволяє більш точно визначати сегментацію ринків, умови й особливості функціонування банків на ринках послуг Private Banking & Wealth Management. Уточнено понятійний апарат щодо методології, технології та техніки застосування системи Private Banking & Wealth Management в Україні з урахуванням світових стандартів. Запропоновано методіку визначення сегмента власників великого приватного капіталу (в основі якої фінансові й нефінансові характеристики), визначено принципи розподілу бізнесу на дві складові (внутрішній, міжнародний); охарактеризовано банківський сервіс і необхідні умови його здійснення.

3. Використання принципів системного підходу та засад загальної методології наукових досліджень дозволило обґрунтувати можливість і доцільність трактування сукупності новітніх технологій Private Banking & Wealth Management як об'єкта прикладного економічного дослідження. Такий концептуальний підхід дозволив здійснити аналіз закономірностей формування зазначених технологій і тенденцій їх розвитку в Україні, а використання інструментів прикладного банківського менеджменту дало змогу дослідити вплив цих технологій в їх органічній взаємодії та взаємообумовленості на ефективність функціонування банківської індустрії.

4. Доведено, що власники великого приватного капіталу в Україні є референтною групою і лідерами думок для решти населення як найбільш активна, інформована і впливова верства суспільства, яка завдяки обсягу приватного капіталу досить часто задає тон фінансовому життю країни. Саме представники цієї соціальної групи, як найактивніші споживачі фінансових послуг, приймають найважливіші рішення про великі інвестиції (купівлі); вони, як правило, добре освічені та поінформовані, обіймають керівні посади в компаніях та організаціях. За допомогою вдосконаленої системи кількісних і якісних характеристик кожної з підгруп власників великого приватного капіталу здійснено системний аналіз структури та динаміки цих соціальних груп на кожному відрізку економічного розвитку України, що дозволило виявити важливі закономірності та взаємозалежності.

5. У результаті аналізу системи соціально-психологічних настанов, якими керуються власники великого приватного капіталу, доведено, що склад сегмента останніх досить неоднорідний і охоплює представників різних еліт. За допомогою соціологічних досліджень, інструментарій яких розроблений дисертантом, був актуалізований «портрет» українського користувача продуктів Private Banking & Wealth Management, а також охарактеризовано взаємодію власників великого приватного капіталу з фінансовими та банківськими установами та їх ставлення до різного роду ризиків за умов економічної та політичної нестабільності в Україні. За результатами цього аналізу **визначено**, що однією з наріжних проблем розвитку банківської системи України є низька довіра клієнтів до банківської системи України та її регулятора (НБУ). Це обумовлено як соціально-психологічними настановами суспільства (зміна соціально-політичної моделі життя суспільства; перманентна політична і фінансова криза), так і низьким рівнем фінансової та юридичної обізнаності

населення. Запропоновано використання критерію довіри як такого, що може бути кількісно визначений та застосований для оцінки активу бізнесу Private Banking тощо.

6. На основі аналізу структури, динаміки та структурних зрушень у соціальній групі власників великого приватного капіталу доведено, що незважаючи на закритість і відособленість, ця соціально група має аналогічні з рештою населення України соціальні цінності, поведінкові характеристики та пріоритети споживання фінансових банківських послуг (прагнення до максимальної конфіденційності та закритості, безпека, висока міра консервативності, традиціоналізм тощо). Зроблено важливий висновок концептуального характеру, що наявні в релевантних дослідженнях характеристики і аналіз соціального «портрета українського клієнта» і «українського характеру» практично не бралися до уваги сучасними українськими банками і банками з іноземним капіталом, які здійснюють свою діяльність в Україні, що призводило до відносно низької ефективності їх роботи, фінансових втрат, розчарування клієнта тощо. Водночас методологія, яка ґрунтується на глибинному розумінні закономірностей формування якісних і кількісних характеристик, органічно притаманних соціальній групі власників великого приватного капіталу, дозволяє ефективно впливати на тренди дальшого їх розвитку в Україні.

7. Дослідження логіки та особливостей становлення ринку фінансових послуг у сфері Private Banking & Wealth Management дозволило розробити типологію характерних ознак, які визначають особливості становлення та розвитку бізнесу з надання фінансових послуг в частині управління великим приватним капіталом; запропонувати інструменти механізму управління банками великим приватним капіталом та особливості їх використання в банківській системі України. Доведено, що послідовне використання цих інструментів крім гармонійного розвитку банківської системи України має забезпечити акумуляцію необхідних обсягів легалізованих фінансових ресурсів, що, у свою чергу, сприятиме формуванню нового типу економічних відносин між банками та довірцями коштів, і у форматі цих відносин великий приватний капітал має перетворитися на драйвер гармонійного соціально-економічного розвитку країни.

8. Розроблені в роботі засади оцінювання та аналізу наявних ринків фінансових послуг країн Заходу та СНД дали можливість розробити методичні рекомендації, використання яких прискорить процес формування ринку фінансових послуг, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню фінансової і юридичної грамотності населення України, а також визначенню можливості та доцільності впровадження новітніх технологій роботи із клієнтами відповідної соціальної групи та адаптації досвіду країн Заходу та СНД в Україні.

9. Сформульовані під час дослідження методичні підходи до визначення обсягу і можливостей учасників ринку банківських послуг з погляду фінансової і сервісної пропозиції клієнтові дозволили визначити, що сучасна модель бізнесу з управління великим приватним капіталом Private Banking & Wealth Management є симбіозом двох напрямків: внутрішнього в країні (on-shore) і міжнародного (off-shore) з чітко окресленими характеристиками і завданнями. Від рівня взаємозв'язку залежить ефективність обслуговування клієнта, його родини та виконання поставлених ним перед банком фінансових завдань. Вплив справляють законодавче середовище (можливі обмеження і вимоги фінансового регулятора), традиції та професійні можливості фінансової установи. Доведено, що фінансова криза не зачепила суттєво сегмент власників великого приватного капіталу у світі і в Україні. Відбулася його трансформація в рамках географічного розподілу (найбільші капітали формуються в країнах Південно-Східної Азії та Китаї) і ставлення до споживання фінансових інструментів.

10. Розроблена в роботі типологія напрямів участі власників великого капіталу в суспільно корисних діях, спрямованих на формування суспільних відносин нового типу, дала змогу розробити концепцію нового формату банківської системи України, в якій банки мають виконувати якісно нову місію, перетворюючись із інституцій, що здійснюють функцію нагромадження та зростання капіталу, на установи, діяльність яких сприятиме диверсифікації грошових потоків, завдяки чому має відбуватись удосконалення системи

суспільних виробничих відносин, підвищення ефективності функціонування великого приватного капіталу та перетворення його на базу гармонійного соціально-економічного розвитку України.

11. На основі узагальнення теоретичної бази та аналізу основних стримувальних факторів, ризиків і помилок, які були допущені в процесі формування внутрішнього бізнесу протягом 2004–2013 рр., розкрито роль перспективних ринків для інвестування власників великого приватного капіталу. Установлено, що представники даного клієнтського сегмента постійно шукають варіанти диверсифікації, захисту від фінансових ризиків і примноження капіталу. Виявлено чинники, які можна вважати такими, що стримують розвиток як на рівні одного виділеного банку, так і на рівні всієї індустрії (надмірне захоплення нефінансовим сервісом, його превалювання в пропозиції клієнтові, упровадження інновацій без урахування наукового підходу, брак етичних норм ринку послуг Private Banking в Україні, розосередження пропозиції на кілька клієнтських сегментів тощо).

12. Сформовано концепцію функціонування інституційної системи ухвалення й реалізації стратегічно узгоджених рішень щодо розвитку ринку банківських послуг з управління великим приватним капіталом, яка передбачає відкритість банківського середовища, спільну клубну роботу на рівні банківського професійного об'єднання [Private Banking Club Незалежної асоціації банків України (НАБУ)]. Доведено, що такі заходи з інституційного регулювання ринку банківських послуг сприятиме: 1) зміні режиму роботи з банківським персоналом; 2) упровадженню систем контролю й управління якістю та клієнтською лояльністю; 3) здійсненню системних досліджень внутрішнього ринку фінансових послуг країни; 4) впливу на стратегію відокремленого фінансового закладу завдяки використанню спільного досвіду і одержаних результатів. Теоретично обґрунтовано концепцію дальшого розвитку соціальної групи власників великого приватного капіталу в Україні в їх інституційній взаємодії з такими групами учасниками ринку: банківські установи; консалтингові компанії; держава як провідник стратегічних соціальних, культурологічних, масштабних проектів державного значення. На підставі зазначеної концепції, ефективність якої підтверджена результатами зробленого дослідження, запропоновано рішення, спрямовані на поліпшення індустрії Wealth Management & Private Banking в Україні.

13. За допомогою соціологічних досліджень та статистичних розрахунків експериментально з'ясовано, в який спосіб дальший розвиток ринку банківських послуг загалом та в сегменті Private Banking & Wealth Management зокрема сприятиме більш динамічному та пропорціональному розвитку економіки країни. Умотивовано, що роль банків з надання послуг з управління великим приватним капіталом зростатиме, у разі коли клієнти залучатимуться в проекти державно-приватного партнерства, програми соціального характеру, спрямовані на соціально-економічні зміни в Україні, тощо. Місія банків полягає й у процесі формування даних відносин, коли здійснюється акумулювання вільних ресурсів у галузях економіки, котрі найбільш ефективно функціонують і програми яких потребують капіталізації високоінтелектуальної праці тощо.

14. На основі розробленої концептуально-логічної моделі формування і розвитку в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі індустрії з банківського обслуговування великого приватного капіталу в Україні запропоновано та теоретично обґрунтовано концепцію дальшого розвитку соціальної групи власників великого приватного капіталу в Україні. На підставі цієї концепції запропоновано рішення, що спрямовані на поліпшення індустрії Wealth Management & Private Banking.

15. За результатами проведеного дослідження та аналізу змін парадигми сучасної банківської індустрії обґрунтовано рекомендації, які включають стратегічні управлінські рішення, спрямовані на вдосконалення бізнесу Private Banking & Wealth Management в Україні. Ці рекомендації передбачають: а) упровадження сучасних принципів транспарентності та контролю фінансових коштів, одержаних нелегальним способом; б) симбіоз фінансової і нефінансової пропозицій клієнтові, що сприяє найбільш ефективному

використанню активів останнього; в) залучення в обслуговування родини клієнта, що дозволяє використати технології тривалого використання його коштів (3–5 років і більше), що, у свою чергу, вирішує питання забезпечення ресурсами банківську систему України; г) використання наукових методик і соціологічних досліджень для адаптації запропонованих іноземних моделей роботи з клієнтом; д) використання технологій контролю якості роботи з клієнтами – власниками великого приватного капіталу тощо.

16. Розглянуто взаємозв'язок України зі світовими фінансовими центрами в обслуговуванні великого приватного капіталу крізь призму нових підходів до питань фінансового моніторингу, контролю та запобігання легалізації коштів, одержаних злочинним способом. Окремо наголошується, що законодавство України повною мірою відповідає всім міжнародним нормам і принципам, є достатньою мірою прогресивним і дозволяє протистояти на державному рівні сучасним викликам. Разом з тим потрібна серйозна робота з ознайомлення банківських клієнтів з основними нормами законів, адже їхні очікування сповнені помилкових стереотипів і побоювань.

17. Розкрито роль і значення фінансових фахівців, до завдань яких входить взаємодія з власниками великого приватного капіталу (приватні банкіри). Визначено, що в Україні існує проблема підготовки вітчизняних кадрів на рівні виділених інститутів ринку, бракує будь-яких рішень або програм на рівні державної системи освіти. У дослідженні проаналізовано досвід як українських так і міжнародних банків і подано пропозиції щодо побудови програми внутрішньої підготовки кадрів (тобто в рамках одного універсального комерційного банку).

Отже, усе викладене дало можливість розробити методичні підходи та здійснити прогноз дальшого розвитку ринку послуг Private Banking & Wealth Management в Україні. Науковим результатом є концептуально-логічна модель формування і розвитку індустрії з банківського обслуговування великого приватного капіталу в Україні на довгострокову перспективу, яка може бути використана як на рівні банківської системи України, так і її регуляторами чи окремими фінансовими закладами (банками, консалтинговими компаніями).

У статті викладено основні результати дослідження теоретико-методологічних засад і нового напрямку банківської індустрії (прикладного банківського менеджменту) у сфері управління великим приватним капіталом Private Banking & Wealth Management в Україні.

Розроблено науково-методичний підхід до визначення сутності бізнесу з управління великим приватним капіталом; запропоновано розподіл клієнтських сегментів фізичних осіб, фінансових інститутів ринку, що надають послуги власникам великого приватного капіталу; здійснено систематизацію складників внутрішньокраїнового та міжнародного напрямків Private Banking & wealth Management; обґрунтовано необхідність виділення і формування самостійного підрозділу в рамках універсального комерційного банку, відповідального за роботу із сегментом власників великого приватного капіталу. Розроблено концепцію впровадження і розвитку даної формації банківського менеджменту на основі соціально-психологічних характеристик українського клієнта.

Проаналізовано обсяг фінансової і сервісної пропозицій клієнтові в рамках можливостей українського фінансового ринку, окреслено перспективи можливого розвитку і заходи, яких необхідно вжити на рівні держави і української банківської системи.

**Ключові слова:** великий приватний капітал, банк, клієнт банку, банківські послуги, банківська індустрія, Private Banking і Wealth Management, фінансове планування, довірчі відносини, банківська таємниця і транспарентність, моделі обслуговування клієнта.

В статье изложены основные результаты исследования теоретико-методологических основ и методического инструментария нового направления банковской индустрии (прикладного банковского менеджмента) управления частным крупным капиталом Private Banking & Wealth Management в Украине.

Предложен научно-методический подход по определению сущности бизнеса по

управлению частным крупным капиталом; предложена методология разделения клиентских сегментов физических лиц, финансовых институтов рынка, оказывающих услуги владельцам частного крупного капитала; осуществлена систематизация составляющих внутривостранового и международного направлений Private Banking & wealth Management; обоснована необходимость выделения и формирования самостоятельного подразделения в рамках универсального коммерческого банка, ответственного за работу с сегментом владельцев частного крупного капитала. Разработана концепция внедрения и развития данной формации банковского бизнеса на основе социально-психологических характеристик украинского клиента.

Проанализирован объем финансового предложения клиенту в рамках возможностей украинского финансового рынка, указаны перспективы возможного развития и меры, которые необходимо предпринять на уровне государства и украинской банковской системы.

**Ключевые слова:** частный крупный капитал, банк, клиент банка, банковские услуги, банковская индустрия, Private Banking и Wealth Management, финансовое планирование, банковская тайна и транспарентность, модели обслуживания клиента.

### **Aleksandrov O.V. Bank's Management of High Net Worth Individuals. Theory, Methodology and Practice Services Private Banking & Wealth Management.**

The article is devoted to the development of theoretical and methodological foundations and methodological tools for creation and management of banking business to service the High Net Worth Individuals (HNWI) Private Banking & Wealth Management in Ukraine.

A scientific and methodical approach to determining the nature of the business of High Net Worth Individuals management; separation of client segments individuals; financial market institutions that provide services to the owners of High Net Worth are proposed; systematisation of components of domestic and international destinations Private Banking & wealth Management is made; the necessity of isolation and forming of independent business line for work with High Net Worth Individuals within a universal commercial bank. Conception of launch and development of above banking business on the basis of socio-psychological characteristics of Ukrainian customers is introduced.

Main financial offers to the client within the possibilities of the Ukrainian financial market have been analyzed, the prospects for development and possible measures to be taken by the state and the Ukrainian banking system have been given.

**Keywords:** *Private Banking & Wealth Management, High Net Worth Individuals (HNWI), banking financial services, socio-psychological characteristics of Ukrainian customer, financial planning, banking secrecy and transparency, balanced service model of customer service.*

Надійшла до редколегії 20.12.2014 р.