Агаджанов Алексей Анатольевич. Управление клиентской базой коммерческого банка : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Агаджанов Алексей Анатольевич; [Место защиты: Сев.-Кавказ. гос. техн. ун-т].- Ставрополь, 2008.- 195 с.: ил. РГБ ОД, 61 09-8/557

**Содержание к диссертации**

Введение

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНСКОИ БАЗОЙ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА 12

1.1 Понятие и структура клиентской базы коммерческого банка 12

1.2 Механизм управления клиентской базой 25

2 АНАЛИЗ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ РЕГИОНА 48

2.1 Сегментация клиентской базы кредитных организаций Ставропольского края 48

2.2 Оценка рентабельности обслуживания клиентов коммерческих банков 75

2.3 Оценка надежности клиентов коммерческого банка 93

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТСКОЙ БАЗОЙ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА 107

3.1 Комплексная методика оценки привлекательности клиентов кредитной организации 107

3.2 Алгоритм выбора управленческих решений по рационализации количественного состава клиентской базы коммерческого банка J28

3.3 Инструменты повышения лояльности клиентов кредитной организации 140

Заключение 169

Библиография 173

Приложения 186

**Введение к работе**

Актуальность темы исследования. В последние годы в мире наблюдается повышенный интерес банков к развитию клиентских отношений. Если в 90-х годах XX столетия кредитные организации решали в основном задачи разработки и внедрения новых продуктов, роста их конкурентоспособности, то начало XXI века отмечено серьезными достижениями в вопросах улучшения качества обслуживания клиентов.

В российской практике сложилось устойчивое понимание того, что успешность коммерческого банка непосредственно связана с уровнем организации его работы с потребителями услуг. Длительное время в системе финансового менеджмента клиент рассматривался как элемент внешней среды, не интегрированный в обслуживаемые банковскими технологиями процессы. Однако подобный подход, предусматривающий направленность бизнес-процессов на оптимизацию только внутренней деятельности самой кредитной организации, не соответствует современным условиям рыночной экономики. Структурные подразделения банка, строя взаимоотношения с клиентами, не могут обеспечить качественную интеграцию полученной от них информации в свою текущую деятельность, что негативно сказывается на эффективности работы на рынке — теряется возможность активно увеличивать продажи и привлекать потенциальных потребителей услуг. В связи с этим возникает необходимость поиска более совершенной формы организации сотрудничества коммерческих банков с последними на основе создания многоуровневой системы управления клиентскими базами. Это, в свою очередь, обеспечит поддержание стабильного функционирования банковской системы страны, а на уровне кредитных организаций - повышение их доходности и надежности, формирование положительного имиджа.

Важность изучения теоретических и практических аспектов управления клиентской базой, а также разработки возможных направлений его совершенствования подчеркивают актуальность выбранной темы диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы. Общетеоретические основы банковского маркетинга, оценки рентабельности обслуживания и кредитоспособности клиентов нашли свое отражение в научных трудах Г.Н. Белоглазо-вой, В.И. Дорошева, В.Н. Едроновой, В.Н. Жованикова, Н.В. Зайцевой, Н.В. Калистратова, А.В. Калтырина, Г.Г. Коробовой, Л.П. Кроливецкой, В.А. Кузнецова, О.И. Лаврушина, И.В. Пещанской, А.В. Пухова, X. Русмана, О.Г. Се-менюта, К.Р. Тагирбекова, В.М. Усоскина, Э.А. Уткина, СЮ. Хасяновой и других.

При проведении оценки степени научной разработанности темы исследования выявлено, что к настоящему времени практически отсутствуют публикации, посвященные комплексному изучению механизма управления клиентской базой банка. Основная часть работ затрагивает вопросы привлечения и удержания клиентов, деятельности персональных менеджеров, рекламы банковских продуктов. Отдельным проблемам управления клиентской базой посвящены труды Д.А. Гаврилова, Д.В. Гайдунько, А.А. Дегтеревской, Л.А. Зубченко, Н.А. Кричевского, В.Г. Кулагина, А.Г. Осипенко, В.В. Романова, М.В. Романовой, С.А. Суворова, Д.А. Хмелюк и др.

При этом особую значимость в контексте формирования системного подхода к структуре клиентской базы коммерческого банка и выбору инструментов управления ею представляют теоретические и методологические положения Н.Б. Куршаковой, Ю.С. Масленченкова, А.Г. Саркисянц, И.И. Стоян, Н.А. Чижова, СИ. Шкаровского.

Положительно оценивая результаты, полученные в вышеназванных работах, следует отметить, что пока еще отсутствует единый научный взгляд на проблему оценки привлекательности клиентов. Незначительное внимание уделяется вопросам повышения лояльности существующих и потенциальных потребителей банковских услуг. На современном этапе, в условиях недостатка финансовых ресурсов и снижения ликвидности, возникла необходимость выбора оптимальных решений по рационализации количественного состава клиентов банков, учитывающих не только приносимую ими прибыль, но и имиджевую привлекательность, а также вероятность получения доходов. При изы екании возможных внутренних резервов повышения качества управления клиентской базой, практически не уделяется внимание совершенствованию организационной структуры подразделений, осуществляющих эти функции.

Актуальность и недостаточная научная разработанность проблемы управления клиентской базой банка и путей ее решения определили выбор темы, цели и задач диссертационного исследования.

Соответствие темы диссертации требованиям Паспорта специальностей ВАК. Тема диссертации соответствует специальности 08.00.10 - Финансы, денежное обращение и кредит, п. 9.6. «Формирование банковской системы и ее инфраструктуры в условиях переходного периода; проблемы обеспечения институциональной основы развития банковского сектора» Паспорта специальностей ВАК Министерства образования и науки РФ (экономические науки).

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является обоснование методических подходов к комплексной оценке надежности, экономической и имиджевой привлекательности потребителей банковских услуг и разработка направлений совершенствования механизма управления клиентской базой кредитной организации. Для реализации поставленной цели потребовалось решить следующие задачи, определившие логику диссертации и ее структуру:

- изучить сущность и содержание категорий «клиентская база», «клиент», «потенциальный клиент», выявить особенности обслуживания различных групп потребителей банковских услуг и на этой основе конкретизировать способы управления клиентской базой кредитной организации;

- выявить преимущества и недостатки используемых подходов к классификации потребителей банковских услуг, обосновать целесообразность и особенности их применения в процессе управления клиентской базой;

- осуществить сегментацию клиентов кредитных организаций региона, дать оценку рентабельности и надежности их обслуживания;

- выделить основные составляющие привлекательности клиента для коммерческого банка, разработать комплексную методику ее оценки;

- предложить алгоритм выбора оптимальных решений по рационализации количественного состава клиентской базы кредитной организации в условиях рынка;

- сформулировать направления совершенствования механизма управления клиентской базой в аспекте реализации мер по повышению конкурентоспособности банков и обеспечения их устойчивого функционирования в долгосрочной перспективе;

- разработать программы повышения лояльности клиентов кредитных организаций, способствующие росту эффективности результатов их совместного сотрудничества.

Предметом исследования выступает механизм управления клиентской базой коммерческого банка с позиций единства методов, инструментов, способов, рычагов и обеспечивающих подсистем.

Объектом исследования является совокупность отношений между коммерческими банками Ставропольского края и их клиентами, возникающих в процессе управления клиентской базой.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых, законодательные и нормативные акты, регулирующие банковскую деятельность в РФ, научные монографии, диссертационные исследования, статьи в периодических изданиях, методические рекомендации по оценке конкурентоспособности, клиентооориентированности и надежности банковского сектора.

В ходе обработки, изучения и анализа накопленных материалов был использован комплекс методов экономических исследований, объединенных системным подходом к изучению проблемы: аналитический, монографический, графический, экономико-статистический, абстрактно-логический, сравнительный и другие. Информационно-эмпирической базой диссертационного исследования послужили законодательные и подзаконные акты Российской Федерации, статистические материалы Федеральной службы государственной статистики РФ и ее территориального органа по Ставропольскому краю, Центрального банка РФ, официальные отчетные данные кредитных учреждений и международных банковских организаций, материалы научно-практических конференций и информация из периодической экономической печати, монографические исследования ученых и научных коллективов, а также личные наблюдения автора.

Рабочая гипотеза диссертации базируется на системе методических положений и научной позиции автора, согласно которым основой для принятия решений по управлению клиентской базой коммерческого банка, разработке программ повышения лояльности и оптимизации ее количественного и качественного состава выступает комплексная оценка привлекательности клиента, включающая анализ рентабельности его обслуживания, надежности и имиджа.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту:

1. Разработка и реализация политики удержания клиентов позволяет сократить число покидающих банк, выявить конкретные причины их ухода и не допустить повторения сложившейся ситуации в будущем. Важным условием для своевременного выявления нестабильных (с точки зрения продолжительного сотрудничества) потребителей банковских услуг является мониторинг клиентской базы, включающий стационарный анализ и оперативную бизнес-диагностику. Кроме того, формированию стратегии продвижения банковских продуктов, ориентированных на группы клиентов со сходными потребностями, способствует сегментация клиентской базы, позитивно сказывающаяся на взаимоотношениях с юридическими и физическими лицами и повышающая их лояльность.

2. Становление института персональных менеджеров позволяет осуществлять эффективное взаимодействие подразделений банка для обеспечения конкурентоспособности услуг, а также укрепления и расширения клиентской базы за счет сохранения деловых контактов с существующими и установления партнерских отношений с новыми клиентами. В связи с этим необходимо создание отдела по развитию бизнеса клиентов, выполняющего функции исследования, информационной и маркетинговой поддержки, а также посредниче ства между бизнес-подразделениями кредитной организации и потребителями банковских услуг.

3. Результаты оценки привлекательности клиента для банка должны отображать картину прибыльности работы с ним на текущий момент в целом и по отдельным операциям, в частности, учитывать сложившиеся тенденции взаимоотношений и потенциальную экономическую выгодность на перспективу, позволять проводить ранжирование клиентов по степени их важности и значимости. С этой целью следует использовать предложенную комплексную методику, предусматривающую анализ рентабельности обслуживания клиента, его имиджевой привлекательности и уровня риска совместных операций (надежности клиента). При этом последнее обусловливает необходимость учета таких факторов, как кредитная история, длительность работы на рынке и масштабность сомнительных операций, измеряемую количеством направляемых сообщений в Федеральную службу по финансовому мониторингу (ФСФМ).

4. Существующие в российской практике подходы к оценке рентабельности (доходности) клиентов не являются достаточно достоверными, так как основаны на подсчете доходов, проходящих через их расчетные (текущие) счета, помимо которых необходимо учитывать также доходы (расходы), связанные с созданием (восстановлением) резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности, по прочим активам, доходы (расходы), возникающие в связи с изменением курсов валют, в которых номинированы счета клиента (курсовые разницы), а также обслуживанием персонала клиента. Данные доходы (расходы) не корреспондируют с расчетным счетом клиента, но неразрывно связаны с его обслуживанием и могут оказывать существенное влияние на прибыль банка.

5. Действующие в региональных банках информационные системы не дают полного представления о клиентах, поскольку значительная часть сведений рассредоточена в службах различных каналов сбыта банковских продуктов и услуг. Для решения этой проблемы целесообразно сформировать синтетический образ клиента, структурированию которого способствует CRM-система (Customer Relationship Management). Ее внедрение позволяет осущест влять маркетинговое планирование, разработку продуктовых планов бизнес-подразделений, проведение мониторинга их выполнения, формировать гибкую ценовую политику, инициировать продвижение продуктов и услуг и их совершенствование, достигать оптимальной организации внутренних бизнес-процессов.

6. В современных условиях глобализации мировой финансовой системы актуализируется концентрация усилий структурных подразделений кредитных учреждений на совершенствовании комплексного обслуживания массового клиента. Базовыми инновационными инструментами их реализации служат программы повышения лояльности, способствующие вовлечению клиентов в различные формы сотрудничества, обеспечению перекрестных продаж и, как следствие, удовлетворению растущих финансовых потребностей. Их практической идеей является целевое воздействие на определенные сегменты клиентской базы для повышения конкурентоспособности банковских услуг, роста степени их полезности для потребителей, увеличение экономического потенциала кредитных организаций.

Научная новизна исследования состоит в теоретическом обосновании методических положений комплексной оценки привлекательности клиента и разработке практических рекомендаций по совершенствованию механизма управления клиентской базой коммерческого банка, отвечающих требованиям рыночной экономики, в частности:

- структурированы элементы механизма управления клиентской базой коммерческого банка, основополагающая роль среди которых отводится инструментам привлечения новых клиентов, методам организации института персональных менеджеров и мониторингу;

- обоснована практическая целесообразность, проведена апробация и оценка эффективности создания в коммерческих банках отделов по развитию бизнеса клиентов, что позволит расширить границы получаемой информации и повысить качество обслуживания клиентов, снизить расходы на их поиск и удержание;

- осуществлена сегментация клиентов корпоративного и розничного рынков по видам потребляемых ими услуг, уровню доходности и рентабельности, надежности, стабильности, обеспечивающая адресность проводимых операций и повышающая рациональность их продвижения;

- разработана комплексная методика оценки экономической, и имиджевой привлекательности клиента, позволяющая выявить его значимость с точки зрения доходности, целесообразности партнерских взаимоотношений, проникновения на новый рынок, применение которой может способствовать повышению эффективности механизма управления клиентской базой коммерческого банка за счет выделения наиболее выгодных ее сегментов;

- предложен алгоритм выбора оптимальных решений по рационализации количественного состава клиентской базы коммерческого банка на основе расчета прогнозной рентабельности обслуживания клиента, имиджевой привлекательности и вероятности получения доходов;

- адаптированы к российским условиям методы управления клиентской базой коммерческого банка на основе внедрения CRM-системы, нацеленной на установление партнерских отношений с клиентом путем изменения концепции автоматизированных рабочих мест служащих банка, децентрализации функций банковского маркетинга, нововведений в организации и использовании баз данных о клиентах, снижения уровня операционного риска;

- сформирован комплекс инструментов повышения лояльности корпоративных клиентов и физических лиц, включающий перекрестные продажи, бонусные программы, построение системы внешних (совместных) продаж банковских продуктов, способствующих расширению клиентской базы за счет дифференцированного (в зависимости от привлекательности клиента) подхода; оценена эффективность их внедрения.для контрагентов.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию механизма управления клиентской базой, коммерческого банка, базирующихся на комплексной методике оценки привлекательности клиентов. Непосредственное практическое значение имеют следующие результаты: комплексная методика оценки привлекательно сти потребителей банковских услуг; организационная структура отдела по развитию бизнеса клиентов; инструменты повышения лояльности клиентов и способы управления клиентской базой на основе CRM-системы.

Рекомендации, предложенные в работе, могут представлять интерес для коммерческих банков, а также использоваться как учебно-методический материал в преподавании дисциплин «Организация деятельности коммерческого банка», «Банковский менеджмент», «Маркетинг банковских услуг», «Бизнес-планирование в коммерческом банке» и др.

Апробация результатов исследования. Основные положения и выводы диссертационного исследования изложены и получили одобрение на: II Международной студенческой конференции «Тенденции и проблемы экономического роста России» (г. Москва, 2004 г.), I студенческой научной конференции «Молодые экономисты - будущему России» (г. Ставрополь, 2007 г.), VI Международной научно-практической конференции «Макроэкономические проблемы современного общества (федеральный и региональный аспекты)» (г. Пенза, 2007 г.), Международной научно-практической конференции «Финансы как особая форма экономических отношений. Управление финансами» (г. Пенза, 2007 г.), XXXVII научно-технической конференции по итогам работы профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов СевКавГТУ (г. Ставрополь, 2008 г.), IV Межрегиональной научно-практической Интернет-конференции «Трансформация финансово-кредитных отношений в условиях финансовой глобализации» (г. Ростов-на-Дону, 2008 г.), III Всероссийской научно-практической конференции «Социально-экономические и инновационные аспекты развития региона» (г. Ставрополь, 2008 г.), а также обсуждались на научных семинарах экономического факультета Северо-Кавказского социального института в 2004-2007 гг.

Публикации. По материалам диссертации опубликовано 9 научных работ общим объемом 2,74 п.л., в том числе 1 статья — в изданиях, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ.

## Понятие и структура клиентской базы коммерческого банка

За последние годы в российской банковской практике постепенно сложилось понимание того, что для повышения устойчивости и конкурентоспособности коммерческих банков, а также получения постоянно возрастающей прибыли им необходимо формировать свою клиентскую базу и эффективно ею управлять.

Так, Масленченков Ю.С. считает, что наличие клиентской базы - необходимая предпосылка ведения банковского бизнеса. Поэтому все его аспекты должны быть ориентированы на создание достаточной для обеспечения прибыли клиентской базы и на сохранение ее устойчивости в процессе развития банка [89, с. 29].

Ларионова А.А. отмечает, что состав и качество клиентской базы влияют на объем и качество дополнительных привлеченных ресурсов, на возможность увеличения и расширения кредитного и инвестиционного портфелей, а также на объем проводимых через банк платежей партнеров-корреспондентов [81].

По мнению Едроновой В.Н. и Бахтина Д.В., цель деятельности любого коммерческого банка — оптимизация клиентской базы при максимальном удовлетворении потребности клиентуры. При этом наиболее актуальной проблемой для банков является привлечение и удержание клиента, главного потребителя услуги и банковского продукта [55, с. 3].

Коллектив авторов под руководством Тагирбекова К.Р. отмечает следующее: «Расширение клиентской базы есть основа достижения банками своей конечной цели - получения постоянно возрастающей прибыли. Кроме того, расширение клиентской базы способствует повышению устойчивости и конкурентоспособности коммерческих банков, а также укрепляет их позиции на освоенных сегментах рынка банковских услуг для привлечения новых клиентов» [95, с. 750].

Однако, несмотря на то, что понятие «клиентская база банка», как и сам термин «клиент» получили широкое распространение, в современной российской литературе по банковскому делу данные понятия определены недостаточно четко. В связи с этим существует объективная необходимость проанализировать имеющиеся подходы к трактовке названных понятий и соотнести их с представлениями, используемыми в банковской практике.

Проведенное исследование показывает, что подавляющее большинство авторов определяет клиентскую базу банка как простую совокупность его фактических и потенциальных клиентов. Данной позиции придерживаются коллектив авторов под руководством К.Р. Тагирбекова [95, с. 750], Чижов Н.А [135, с. 44], Глаголева С.Н. [48], Масленченков Ю.С. [89, с. 29] и др.

Аксенов А.И. также понимает под клиентской базой совокупность клиентов компании (банка). Однако он считает необходимым наличие между ними деловых отношений, удовлетворяющих следующим критериям:

1) компания располагает информацией о клиенте;

2) компания имеет регулярный контакт с клиентом;

3) клиент имеет возможность прямого обращения в компанию [23, с. 12].

Схожей позиции придерживается Ларионова В.А., определяющая клиентскую базу как совокупность клиентов банка - физических и юридических лиц, имеющих счета в банке и пользующихся банковскими услугами или продуктами [81].

Несколько иначе представляет природу понятия «клиентская база банка» Гайдунько Д.В. Он отмечает, что каждый из клиентов, если к ним подходить одновременно с качественной и количественной сторон, может быть охарактеризован в разных аспектах - производственном, финансовом, управленческом, маркетинговом, социально-психологическом, в аспекте отношения к банку и других, причем соответствующие характеристики обнаружат глубоко индивидуальное «лицо» каждого клиента — его особые возможности, приоритеты, интересы, потребности, место и роль на рынке, потенциал развития, предрасположенность к партнерству, привычные способы реагирования на стандартные и неожиданные обстоятельства и т.д. Совокупность, с одной стороны, вышеуказанных характеристик клиентов, а с другой — качества работы самого банка с клиентами, и составляет, по мнению Гайдунько Д.В., содержание понятия «клиентская база банка» [45, с. 32-33].

Согласно взгляду Саркисянца А.Г., клиентская база банка - это опосредованное рынком всестороннее состояние клиентов банка, обеспечивающее необходимость потребления его продуктов и услуг [115, с. 10].

Романов В.В. также отмечает, что практики банковского дела под клиентской базой чаще всего понимают именно совокупность показателей, характеризующих состояние клиентов в целом, и тесноту взаимосвязей их интересов с интересами банка, в частности, зависимость уровня прибыльности банка от эффективности деятельности его клиентов [106, с. 10].

При этом Гайдунько Д.В. отмечает, что «клиентская база» - понятие, внутренне предполагающее определенный уровень партнерских отношений между банком и основной массой его клиентов, а, следовательно, и использование достаточно зрелых, эффективных форм и методов банковского маркетинга [45, с. 33].

## Сегментация клиентской базы кредитных организаций Ставропольского края

В современных условиях все возрастающей конкуренции происходит усиление ориентации коммерческих банков на рынок, на потребности клиента, в том числе поиск дополнительных возможностей повышения эффективности работы с клиентской базой.

В связи с этим возникает вопрос о построении в банке системы анализа клиентской базы, позволяющей выработать определенные методы взаимоотношения банка с существующими и потенциальными потребителями его услуг.

Для оценки эффективности существующих в настоящее время методик анализа клиентской базы коммерческого банка нами выбрана банковская система Ставропольского края.

По состоянию на 01.01.2008 г. свою деятельность на его территории осуществляли 9 кредитных организаций и 54 филиала банков других регионов.

На протяжении последних нескольких лет наблюдалась тенденция к сокращению количества кредитных организаций, зарегистрированных в крае, и увеличению числа филиалов инорегиональных банков (Таблица 2.1).

Так, за период с 01.01.2003 г. по 01.01.2008 г. количество кредитных организаций, зарегистрированных на территории Ставропольского края, сократилось вдвое. Наибольшей стабильностью развития банковского сектора отмечаются последние три года, но, вместе с тем, с 01.01.2005 г. по 01.01.2008 г. была отозвана лицензия у одной кредитной организации (РФО Банк, г. Благодарный), количество же филиалов банков других регионов увеличилось на 9 единиц или на 20 %.

Филиалы банков из других регионов значительно превосходят «местные» кредитные организации по объему активов. Так, по состоянию на 01.01.2008 г. совокупная величина активов филиалов инорегиональных банков составила 91 702 млн. руб., более чем в 10 раз превысив активы местных кредитных организаций (8 938 млн. руб.) (Рисунок 2.1).

Величина активов кредитных организаций Ставропольского края и инорегиональных филиалов Однако необходимо отметить тот факт, что региональные банки в последние годы демонстрируют более высокие темпы роста активов. За 2005-2007 гг. их совокупная стоимость увеличилась почти в 3 раза, в то время как активы филиалов банков из других регионов выросли в 2,5 раза. Это свидетельствует о сокращающемся разрыве в развитии различных участников банковской системы Ставропольского края.

Анализ структуры ссудной задолженности участников банковской системы Ставропольского края (Таблица 2.2) показывает, что на протяжении всего анализируемого периода наибольший удельный вес в ссудной задолженности кредитных организаций Ставропольского края занимает задолженность нефинансовых предприятий и организаций. За 2005-2007 гг. она увеличилась на 2 112 млн. руб. или в 3,1 раза, однако в связи с опережающим ростом задолженности других категорий заемщиков, ее доля снизилась на 5,7 процентных пункта (до 64,6 %).

Аналогичная картина наблюдается и для филиалов банков других регионов — несмотря на то, что за последние 4 года задолженность нефинансовых предприятий и организаций возросла до 43 700,5 млн. руб. (в 2,8 раза), ее доля в структуре ссудной задолженности снизилась до 55,0 % (на 11,0 процентных пункта).

Данный факт связан с расширением кредитования физических лиц, ссудная задолженность которых за этот период возросла: в кредитных организация Ставропольского края - в 5,4 раза, в филиалах банков других регионов - в 4,3 раза. Это повлекло за собой увеличение ее удельного веса в кредитных портфелях «местных» банков и филиалов банков других регионов до 32,0 % и 41,7 % соответственно (по состоянию на 01.01.2008 г.).

Также необходимо отметить, что в отличие от кредитных организаций, зарегистрированных в Ставропольском крае, филиалами банков других регионов не осуществляется межбанковское кредитование.

## Комплексная методика оценки привлекательности клиентов кредитной организации

В условиях общего снижения доходности банковских операций особую важность приобретает оценка значимости клиентов, обслуживаемых в банке, позволяющая выработать индивидуальный дифференцированный подход к их обслуживанию и установлению тарифов, а также значительно повысить эффективность сегментации клиентской базы.

В настоящее время существует множество методов анализа клиентов банка. Однако большинство из них основано на оценке какого-либо одного аспекта взаимоотношений банка с клиентом и учитывает либо прибыльность операций с ним, либо его финансовую устойчивость.

По нашему мнению, подобный подход значительно снижает практическую значимость данных методик, так как не позволяет дать комплексную оценку выгодности клиента для банка. Так, клиент, приносящий высокий доход, может быть финансово неустойчив, и в случае его неплатежеспособности, банк понесет значительные убытки, связанные с формирование резервов на возможные потери по выданным ссудам, учтенным векселям клиента и т.д. Напротив, высоконадежные клиенты обычно обслуживаются по пониженным тарифам и могут приносить гораздо меньший доход, чем клиенты с худшим финансовым состоянием.

Кроме того, привлекательность клиента для банка во многом зависит от влияния неэкономических факторов. Так, некоторые клиенты, несмотря на убыточность работы с ними, могут быть вполне привлекательны с точки зрения престижа, имиджа банка. Поэтому кредитная организация может пойти на их обслуживание с целью завоевания определенного рынка, либо улучшения своего имиджа.

Следовательно, возникает вопрос о разработке комплексной методики оценки привлекательности клиентов для банка, учитывающей различные аспекты взаимоотношений с ними и позволяющей ранжировать их по степени выгодности обслуживания.

В связи с этим нами разработана и предложена к использованию методика, согласно которой наиболее привлекательным является финансово устойчивый клиент, обслуживание которого приносит самую высокую прибыль и положительно сказывается на имидже банка.

Данная методика позволяет получить интегральный коэффициент привлекательности и построена на оценке следующих факторов:

рентабельность обслуживания клиента;

надежность клиента;

имиджевая привлекательность клиента.

Перечисленные факторы охватывают основные аспекты выгодности клиента для банка и их сочетание выражается в классе привлекательности клиента.

Первым этапом оценки привлекательности клиента является оценка рентабельности его обслуживания. Для этого необходимо определить все доходы и расходы, полученные / понесенные банком при его обслуживании за определенный период времени.

Период, за который проводится анализ, должен быть не менее одного месяца, что связано с особенностью начисления процентов в соответствии с Положением Банка России от 26 марта 2007 г. № 302-П «О правилах ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории Российской Федерации» [13] и регулирования резервов на возможные потери.