Дудко, Виктория Викторовна. Совершенствование инструментов обслуживания VIP-клиентов коммерческого банка : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Дудко Виктория Викторовна; [Место защиты: Сев.-Кавказ. гос. техн. ун-т].- Ставрополь, 2010.- 188 с.: ил. РГБ ОД, 61 11-8/664

**Содержание к диссертации**

Введение

**1 Организационно-экономические основы обслуживания VIP-клиентов коммерческого банка12**

1.1 Статус VIP-клиентов кредитной организации и их классификация

1.2 Организационные условия обслуживания VIP-клиентов в коммерческих банках 25

1.3 Элементы механизма банковского обслуживания VIP-клиентов 37

**2 Система отбора VIP-клиентов коммерческого банка 50**

2.1 Анализ экономических условий работы кредитных организаций с клиентами 50

2.2 Процедура отбора VIP-клиентов коммерческого банка 67

2.3 Оценка рентабельности обслуживания VIP-клиентов кредитной организации 84

**3 Направления совершенствования работы коммерческого банка с VIP-клиентами 113**

3.1 Алгоритм отбора потенциальных корпоративных VIP-клиентов коммерческого банка 113

3.2 Оптимизация процесса привлечения VIP-клиентов физических лиц на обслуживание в коммерческий банк 136

3.3 Программа долгосрочной мотивации VIP-менеджеров 148

Заключение 157

Список использованных источников 161

Приложения 173

**Введение к работе**

з

**Актуальность темы исследования.**До недавнего времени коммерческие банки стремились к быстрому расширению клиентской базы, территориальной экспансии и увеличению доли рынка. В условиях мирового финансового кризиса кредитные организации были вынуждены свернуть свои инвестиционные программы, и их внимание сместилось в сторону более детального подхода к работе с уже имеющимися клиентами, их удержанию, повышению лояльности, оценке рентабельности обслуживания. При этом реализовалась часть рисков, накопленных в период интенсивного экономического роста и кредитной экспансии, что проявилось в значительном увеличении проблемной и просроченной ссудной задолженности, необходимости доначисления резервов на возможные потери. Следствием стала многократно возросшая конкуренция за обслуживание небольшого числа устойчивых клиентов, приносящих наибольшую прибыль.

Очевидно, что в подобных условиях возникла потребность в разработке мер по привлечению и удержанию в кредитной организации немногочисленной категории наиболее важных и значимых потребителей банковских услуг или VIP-клиентов.

В то же время, накопленная за период кризиса практика показала, что большой размер кредитного портфеля или значительные обороты по расчетным счетам не гарантируют финансовую устойчивость потребителя банковских услуг и рентабельность его обслуживания. В такой ситуации объективно назрела необходимость поиска новых технологий отбора потенциальных VIP-клиентов, основанных на оценке эффективности их деятельности, перспектив развития и взаимного сотрудничества.

Важность изучения теоретических и практических проблем в обслуживании VIP-клиентов кредитных организаций, а также разработки возможных направлений его совершенствования подчеркивает актуальность выбранной темы диссертационного исследования.

**Степень разработанности проблемы.**Общетеоретические основы банковского маркетинга, оценки привлекательности клиентов кредитной организации и рентабельности их обслуживания нашли свое отражение в научных трудах Г.Н. Белоглазовой, В.И. Дорошева, Н.В. Зайцевой, Н.В. Калистратова, Г.Г. Коробовой, Л.Н. Красавиной, Л.П. Кроливецкой, О.И. Лаврушина, В.Б. Пантелеевой, И.В. Пещанской, Ю.М. Пустынниковой, О.Г. Семенюта, A.M. Тавасиева, К.Р. Та-гирбекова, В.М. Усоскина, Э.А. Уткина и др.

В ходе анализа степени разработанности исследуемой проблемы выявлено, что к настоящему времени практически отсутствуют публикации, посвященные комплексному изучению технологии обслуживания наиболее значимых клиентов банка. Основная часть из них затрагивает вопросы индивидуального банковского обслуживания частных лиц или Private Banking, привлечения и удержания клиентов, деятельности персональных менеджеров. К их числу относятся работы И.А. Зарипова, М.К. Ионовой, А.А. Китаєва, Д.Г. Коровяковского, А.В. Куликова, В. Льюис, Т.В. Мартыновой, Д.В. Парамоновой, Т. И. Смолиной, А.Г. Соколова, А.В. Сысоевой, В.А. Тарачева, Л.С. Урусовой, В.В. Чумаченко, В. А. Шевчук, Д. А. Шевчук и других экономистов.

Особую значимость в контексте формирования системного подхода к обслуживанию наиболее важных клиентов банка и выбору инструментов его оптимизации представляют теоретические и методологические положения трудов А.А. Агаджанова, Д.В. Гайдунько, А.И. Гусева, Н.Б. Куршаковой, А.Г. Саркисянц, А.И. Серебренниковой, И.И. Стоян, Н.А. Чижова и других ученых.

Высоко оценивая результаты, полученные исследователями, следует отметить, что на сегодняшний день отсутствует единый научный взгляд на проблему отбора потенциальных VIP-клиентов. Незначительное внимание уделяется вопросам оценки привлекательности обслуживания крупных холдингов, выбора целей и стратегии привлечения в банк состоятельных частных лиц. На современном этапе, в условиях обострения конкурентной борьбы за качественных заемщиков, возникла необходимость в совершенствовании системы мотивации сотрудников, направленном на удержание наиболее ценных клиентов кредитной организации.

Актуальность и недостаточная научная разработанность вопросов, связанных с предоставлением банковских услуг VIP-клиентам, и способов их оптимизации определили выбор темы, цели и задач исследования.

**Цель и задачи исследования.**Целью диссертационного исследования является теоретическое обоснование модернизированного подхода к обслуживанию VIP-клиентов, основанного на отборе и привлечении потенциально рентабельных потребителей банковских услуг, для удержания которых банк располагает необходимыми конкурентными преимуществами, а также разработка практических рекомендаций по совершенствованию инструментов данного механизма в современных условиях. Достижению цели способствует решение ряда задач:

исследовать организационно-экономические основы обслуживания VIP-клиентов коммерческого банка, подходы к их классификации;

провести категориальный анализ понятий «VIP-клиент коммерческого банка», «VIP-обслуживание», «индивидуальное банковское обслуживание», уточнить их сущность и содержание;

оценить экономические условия работы российских (в том числе региональных) коммерческих банков с клиентами в современных условиях;

изучить особенности отбора VIP-клиентов кредитной организации, разработать методику оценки рентабельности их обслуживания;

предложить направления и инструменты оптимизации процесса отбора и привлечения в банк наиболее значимых корпоративных и частных клиентов;

- сформулировать способы мотивации менеджеров по работе с VIP-  
клиентами.

**Предметом исследования**выступает система привлечения и обслуживания VIP-клиентов и механизм ее реализации отечественными кредитными организациями.

**Объектом исследования**является совокупность отношений между коммерческими банками Ставропольского края и их наиболее значимыми клиентами.

**Теоретической и методологической основой**диссертационного исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, законо-

**6**дательные и нормативные акты, регулирующие банковскую деятельность в России, научные монографии, статьи в периодических изданиях, методические рекомендации по управлению клиентской базой кредитных организаций, привлечению и обслуживанию наиболее важных потребителей банковских услуг.

В ходе обработки, изучения и анализа накопленных материалов были использованы методы экономических исследований, объединенные системным подходом к изучению проблемы: аналитический, монографический, графический, экономико-статистический, абстрактно-логический, сравнительный и др.

**Информационно-эмпирическую базу**диссертации составили законодательные и подзаконные акты Российской Федерации, материалы Федеральной службы государственной статистики РФ и ее территориального органа по Ставропольскому краю, Банка России, официальные отчетные данные кредитных учреждений, материалы научно-практических конференций и информация из периодической экономической печати, монографические исследования ученых и научных коллективов, личные наблюдения автора.

**Научная новизна результатов исследования**состоит в разработке теоретических, методических и организационных предложений по совершенствованию механизма обслуживания VIP-клиентов кредитных организаций, практическая реализация которых направлена на повышение лояльности существующих потребителей услуг и персонала банка, расширение клиентской базы, рост рентабельности операций и доходности активов.

Наиболее важные результаты исследования заключаются в следующем:

посредством категориального анализа и сопоставления сущностных характеристик дефиниций «обслуживание особо важных и значимых клиентов» и «Private banking» структурированы элементы механизма банковского обслуживания VIP-клиентов, основополагающая роль среди которых отведена конфиденциальности, комфорту, индивидуальности, оперативности, комплексности, высокому качеству предоставляемых услуг, гибкой тарифной политике, эксклюзивности;

обоснована практическая целесообразность создания в коммерческих банках департамента по работе с VIP-клиентами, предложена его организационная

структура и определены функциональные обязанности VIP-менеджеров, что позволит расширить границы получаемой информации, повысить качество обслуживания клиентов, снизить расходы на их поиск и удержание;

- на основе выявленных преимуществ и недостатков существующих мето  
дик оценки доходов от размещения и расходов на привлечение финансовых ре  
сурсов юридических и физических лиц разработан алгоритм анализа рентабель  
ности операций для VIP-клиентов, предусматривающий учет доходов от обслу  
живания клиентских групп, а также связанных заемщиков;

- определена последовательность этапов предварительного отбора VIP-  
клиентов - юридических лиц, позволяющая установить их значимость с точки  
зрения доходности, целесообразности партнерских взаимоотношений, проникно  
вения на новый сегмент финансового рынка, практическая реализация которой  
способствует повышению эффективности механизма управления клиентской ба  
зой коммерческого банка;

построена матрица целей и разработан алгоритм привлечения физических лиц, направленные на определение потенциальной полезности различных категорий VIP-клиентов - частных лиц (собственники бизнеса и топ-менеджеры, индивидуальные состоятельные и публичные лица, «фигуры влияния») и сопоставление ее с текущими потребностями банка;

сформулирован комплекс мер и осуществлен расчет экономического эффекта от внедрения программы долгосрочного стимулирования продаж, включающей введение прогрессивной шкалы вознаграждений персональным VIP-менеджерам в зависимости от срока обслуживания потребителей банковских услуг и уровня их «проблемности», выплату премии за лояльность банку и перенос части убытков с проблемных клиентов на привлекающих их менеджеров.

**Научная новизна подтверждается следующими, полученными автором результатами, выносимыми на защиту:**

- обоснованы методические подходы к выработке современных инструмен  
тов обслуживания особо важных и значимых клиентов кредитных организаций,  
основными из которых являются построение партнерских отношений, формиро-

вание концепции взаимного учета экономических интересов контрагентов, снижение уровня операционного риска, инициирование продвижения продуктов и услуг, достижение оптимальной организации внутренних бизнес-процессов (п. 9.7 Паспорта специальности 08.00.10);

- аргументирована необходимость организационных преобразований в  
структуре управления клиентской базой коммерческого банка с выделением де  
партамента по работе с VIP-клиентами, объединяющего отделы привлечения и  
обслуживания корпоративных и частных потребителей услуг, методологии, бэк-  
офиса, развития регионального бизнеса (п. 9.7 Паспорта специальности 08.00.10);

выявлены тенденции и закономерности в работе кредитных организаций России и Ставропольского края с клиентами, обусловленные ростом спроса на долгосрочные финансовые ресурсы, снижением доходов от проведения экспортных операций, ужесточением условий кредитования, увеличением объема просроченной ссудной задолженности, падением качества кредитных портфелей, снижением платежеспособности предприятий, ухудшением инвестиционного климата в регионе (п. 9.7 Паспорта специальности 08.00.10);

модифицирована методика оценки рентабельности клиентских операций путем включения в ее расчет финансового результата от предоставления услуг другим участникам объединений (холдингов) и связанных сторон, что позволяет установить общий экономический эффект от их обслуживания и повысить качество банковского менеджмента в целом (п. 9.18 Паспорта специальности 08.00.10);

разработана технология первичного отбора потенциальных корпоративных VIP-клиентов, включающая оценку конкурентных преимуществ банка и клиента, выбор целевого сегмента, идентификацию показателей значимости (чистая приведенная стоимость бизнеса или чистый приведенный денежный поток), расчет прогнозной рентабельности обслуживания, формирование итогового списка организаций, позволяющая сконцентрировать трудовые и материальные ресурсы на наиболее привлекательных из них (п. 9.10 Паспорта специальности 08.00.10);

предложены инструменты оптимизации процесса привлечения наиболее значимых частных лиц на обслуживание в коммерческий банк, способствующие

росту доходности операций, расширению объема активов, укреплению имиджа кредитной организации и увеличению ее экономического потенциала за счет дифференцированного (в зависимости от привлекательности клиента) подхода (п. 9.18 Паспорта специальности 08.00.10);

- разработан механизм мотивации VIP-менеджеров, стимулирующий развитие долгосрочного партнерства с наиболее значимыми клиентами кредитной организации и ее сотрудниками и ограничивающий привлечение финансово неустойчивых потребителей банковских услуг (п. 9.7 Паспорта специальности 08.00.10).

**Теоретическая и практическая значимость исследования**определяется областью использования разработанных автором теоретико-методологических положений, актуальностью поставленных задач и соответствующих методических рекомендаций по привлечению и обслуживанию VIP-клиентов в российских коммерческих банках.

Теоретическая значимость диссертации заключается в том, что она развивает недостаточно разработанное в отечественной науке направление, изучающее особенности обслуживания VIP-клиентов коммерческого банка, дополняет понятийный аппарат, предоставляет возможности определения мер по совершенствованию механизма отбора и привлечения наиболее ценных потребителей услуг.

Непосредственное практическое значение имеют представленные в диссертационной работе алгоритм отбора потенциальных VIP-клиентов коммерческого банка, матрица целей привлечения частных состоятельных лиц, а также программа долгосрочной мотивации менеджеров по облуживанию наиболее важных клиентов.

Результаты исследования могут использоваться как учебный материал в преподавании дисциплин: «Организация деятельности коммерческого банка», «Маркетинг банковских услуг», «Бизнес-планирование в коммерческом банке».

**Апробация и реализация результатов исследования.**Основные положения и выводы диссертационного исследования изложены и получили одобрение на: I международной научно-практической конференции «Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом» (Ставрополь,

2009 г.), XIII, XIV научно-технических конференциях «Вузовская наука - Северо-Кавказскому региону» (Ставрополь, 2009, 2010 гг.), XXXIX научно-технической конференции по итогам работы профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов СевКавГТУ (Ставрополь, 2010 г.), VI Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы современной науки -2010» (Белгород - Пшемышль, 2010 г.), Международной научно-практической конференции «Развитие современного инновационного общества (Экономические, социальные, правовые тенденции» (Саратов, 2010 г.), Всероссийской научно-практической конференции «Модель российской экономики: тенденции, проблемы и перспективы» (Волгоград, 2010 г.). Теоретико-методические положения диссертации докладывались в рамках научно-технических конференций по результатам научно-исследовательской работы профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов СевКавГТУ в 2007 - 2010 гг.

Предложенные методические разработки используются в практической деятельности ОАО КБ «Евроситибанк».

**Публикации.**По материалам диссертации опубликовано 9 научных работ общим объемом 2,82 п.л., в том числе 2 - в изданиях, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ.

**Объем, структура и содержание работы.**Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы (132 наименования).

**Во введении**обоснована актуальность темы исследования, сформулированы его цель и основные задачи, научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы.

**В первой главе**«Организационно-экономические основы обслуживания VIP-клиентов коммерческого банка» раскрыто экономическое содержание терминов «VIP-клиент» и «VIP-обслуживание», обобщены подходы к классификации наиболее ценных клиентов банка, структурированы элементы механизма банковского обслуживания VIP-клиентов.

**Во второй главе**«Система отбора VIP-клиентов коммерческого банка» проведено исследование экономических условий работы коммерческих банков

**11**Российской Федерации в целом и Ставропольского края, в частности, в условиях мирового финансового кризиса, проведен анализ применяемых ими систем отбора потенциальных VIP-клиентов, осуществлена оценка рентабельности обслуживания существующих клиентов.

**В третьей главе**«Направления совершенствования работы коммерческого банка с VIP-клиентами» предложен алгоритм отбора потенциальных корпоративных VIP-клиентов коммерческого банка, сформулированы рекомендации по оптимизации процесса привлечения на обслуживание состоятельных физических лиц, разработана программа долгосрочной мотивации VIP-менеджеров.

**В заключении**содержатся основные выводы и предложения по результатам исследования, обоснована целесообразность их использования в практической деятельности кредитных организаций.

## Организационные условия обслуживания VIP-клиентов в коммерческих банках

Несмотря на то, что термины «VIP-клиент» и «VIP-обслуживание» уже прочно вошли в отечественный лексикон, значительное число научных и банковских работников до сих пор не разделяют два совершенно разных понятия - «обслуживание VIP-клиентов» и «индивидуальное банковское обслуживание», более известное под англоязычным названием Private Banking. Для того чтобы их разграничить, проведем анализ существующих подходов к определению индивидуального банковского обслуживания.

Подавляющее большинство авторов определяют Private Banking (РВ) как индивидуальное обслуживание частных состоятельных клиентов [64], [130, с. 207], [88, с. 24], [66, с. 32]. При этом Китаев А.А. подчеркивает, что Private Banking представляет собой управление состоянием (капиталом) не только клиента, но и- всей его семьи [69, с. 29]. Эту позицию поддерживают Шевчук Д.А. и Шевчук В.А. [129]. Из данного определения следует, что, в отличие от обслуживания VIP-клиентов, которые могут быть как физическими, так и юридическими лицами, клиентами по программе Private Banking являются только частные (физические) лица. При этом содержащееся в определении требование индивидуального обслуживания клиентов полностью соответствует изложенным ранее критериям «VIP-статуса». Непременным условием такого обслуживания Зарипов И.А. и Петров А.В. [65], а также Александров А. [31, с. 96] называют наличие персонального VIP-менеджера. Между тем, Гусев А.И. считает, что говорить о Private Banking как услуге можно лишь в том случае, если личный менеджер клиента сам ведет его счета и решает, что предпринимать, т.е. занимается непосредственно планированием и управлением капиталом. При этом он выступает не столько как сотрудник банка, сколько как представитель своего клиента в банке [50, с. 53]. «Изюминкой» Private Banking Шевчук Д.А. и Шевчук В.А. считают финансовое планирование. Получив от клиента полные сведения об источниках и размерах его доходов и предполагаемых расходах, VIP-менеджер разрабатывает финансовый план, формирует подходящую клиенту структуру портфеля, обеспечивающую необходимую ему доходность, и периодически корректирует ее в случае изменения приоритетов и обстоятельств. Также может быть построен план и для всей семьи клиента [129]. Чумаченко В.В. отмечает, что в рамках РВ персональный менеджер помогает клиенту построить грамотную стратегию владения капиталом, а затем разработать и реализовать эффективную инвестиционную стратегию, которая позволит инвестировать как на российском; так и на международных финансовых рынках [128, с. 37]. Основываясь на данной позиции, можно выделить следующую отличительную черту Private Banking - особый подход к предоставлению услуг, согласно которому VIP-менеджер занимает место личного финансиста, распорядителя в интересах клиента. По мнению значительного числа ученых [106, 128, 55, 80, 117, 64, 79, 71], неотъемлемым элементом Private Banking является высокое качество предоставляемых услуг, выступающее также обязательной составляющей обслуживания VIP-клиентов. Так, Саркисянц А.Г. при описании РВ делает упор именно на предоставление высококвалифицированных финансовых и сопутствующих им услуг [106, с. 8]. Эту же особенность подчеркивает и Вельских И.Е. [40, с. 20]. В качестве признака Private Banking также называются особые требования к клиентуре. Денисова Е.С. считает, к клиентам Private Banking предъявляются достаточно жесткие требования по минимальному порогу финансовых вложений, прозрачности капитала и требование непротиворечивости бизнес-интересов нового клиента по отношению к акционерам [55, с. 20]. Чумаченко В.В. отмечает, что для начала сотрудничества с клиентом по системе Private Banking банку необходимо заложить фундамент, задавая клиенту конфиденциальные вопросы, выясняя, откуда у него деньги, каким образом будет решаться вопрос передачи их по наследству, какова основная цель вклада и т.д. [128, с. 37]. В этой связи необходимо отметить принятую во всем мире процедуру Know Your Client (Знай своего клиента). С ее помощью выясняется источник происхождения денежных средств, биография и репутация владельца-капитала.

Принтом характерным отличием Private Banking от обслуживания VIP-клиентов. является установление минимального объема денежных средств, который должен разместить в банке потенциальный клиент.

В мировой банковской практике клиенты Private Banking - это миллионеры, минимальный размер размещаемых средств которых от 10 млн. долл. США. На родине РВ, в Швейцарии, требования более лояльные, и на услуги частного банковского обслуживания вполне могут рассчитывать люди, активы которых не превышают 1 млн. долл. Такие объемы позволяют гарантировать действительно- самый высокий уровень индивидуального сервиса и полный набор всевозможных подогнанных под клиента услуг.

В России подобная сумма оценивается большинством экспертов в 100 тыс. долл. США. По мнению Китаєва А.А., сумма эта достаточно условна и легко объяснима: это тот минимум, который позволит сформировать дифференцированный- инвестиционный портфель, покроет "расходы на обслуживание и работу персонального менеджера [69, с. 31].

Данная позиция существенно отличается от изложенных выше критериев выделения VIP-клиентов, основанных не только на объеме операций клиента, но и на его нефинансовой, стратегической значимости. Кроме того, в рамках VIP-обслуживания каждый банк сам определяет критерии отбора VIP-клиентов в зависимости от масштаба своей деятельности, уровня конкуренции на рынке и т.д.

## Процедура отбора VIP-клиентов коммерческого банка

Для организации эффективного процесса привлечения в банк VIP-клиентов особое значение имеет их первичный отбор, позволяющий сконцентрировать трудовые и материальные ресурсы на наиболее привлекательных клиентах. Обычно подобный отбор происходит по количественным признакам, основанным на информации из общедоступных источников (Федеральная служба государственной статистики РФ, периодическая печать, специализированные информационные системы и т.д.). Для корпоративных VIP-клиентов нами выбраны три наиболее часто применяемых в российской практике критерия: объем активов, выручка от реализации и чистая прибыль. Используя данные Системы профессионального анализа рынков и компаний (СПАРК), по данным показателям были отобраны 100 крупнейших предприятий Российской Федерации за 2007-2009 годы. Группировка по объему активов (Таблица 2.12) позволила установить, что за анализируемый период средняя стоимость имущества отобранных предприятий увеличилась на 79 130 млн. руб. или на 30,6 % и на 01.01.2010 года составила 337 452 млн. руб. Следует отметить увеличение среднего объема активов. Так, если по состоянию на 01.01.2008 года основная часть (60) предприятий имела объем активов менее 100 млрд. руб., то спустя 2 года это же число предприятий располагало активами от 100 до 250 млрд. руб. Однако, при этом произошло «усреднение» показателей: стоимость имущества 5 крупнейших предприятий страны росла гораздо медленнее и снизилась до 789,6 % от среднего показателя по отобранной группе. Группировка по объему выручки (Таблица 2.13) также свидетельствует о существовании значительного разрыва между небольшим числом (от 7 до 9) крупнейших организаций с выручкой свыше 500 млрд. руб. и остальной массой предприятий. При этом необходимо отметить, что средняя выручка крупнейших предприятий на протяжении анализируемого периода снижалась на фоне общего роста данного показателя по отобранной группе. Анализ с помощью показателя «чистая прибыль» (Таблица; 2.14) позволяет сделать вывод о существенном снижении рентабельности операций крупнейших организаций страны. Так, за, анализируемый,период средняя прибыль на 1 организацию снизилась с 36 864 млн. руб; до 22 444 млн. руб; (на 39,1 %). При этом количество предприятий; получивших по итогам года прибыль в размере более 50 млрд. руб. сократилось с 15 до 7 или более чем в 2 раза. Это связано как с последствиями мирового финансового кризиса, затронувшего в 2008-2009 годы Россию, так и с наблюдавшимся в последние годы на мировом рынке снижением цен на сырье.

Для сопоставления результатов отбора VIP-клиентов с помощью трех используемых критериев проведем группировку предприятий по организационно-правовой форме, отраслям, адресам регистрации. .

Анализ предприятий по организационно-правовой форме (Таблица 2.15) свидетельствует, что согласно всем трем используемым критериям наиболее распространенной среди крупнейших организаций страны является форма открытого акционерного общества (от 43 до 67 единиц). При-этом для данной группы характерны наиболее высокие по сравнению со средней величиной показатели активов, выручки и прибыли. Это связано с публичностью данной организационно-правовой формы, являющейся необходимым условием привлечения инвестиций на мировом рынке капитала.

Отдельно необходимо отметить предприятия в форме обществ с ограниченной ответственностью, которые достаточно широко (41 организация) представлены в выборке по выручке от реализации. Однако, для данной группы характерны низкие объемы активов (57,4% от среднего значения по группе).; а также невысокие по сравнению со средней величиной показатели выручки и чистой прибыли (78,8 %-и 77,6 % соответственно).

При распределении отобранных организаций по отраслям экономики (Таблица 2.16) наиболее крупными, согласно всем трем используемым критериям, являлись предприятия, занимающиеся добычей полезных ископаемых. Это представляется вполне закономерным, учитывая сырьевую ориентацию российской экономики.

Для остальных отраслей была характерна зависимость от какого-либо одного критерия отбора. Так, при распределении по объему активов, значительное представительство (20 единиц) имели предприятия, занимающиеся производством и распределением электроэнергии, газа и воды. Это связано с традиционной капиталоемкостью подобного производства. Напротив, по выручке от реализации на первый план выходят предприятия оптовой и розничной торговли (26 единиц), для которых характерна быстрая оборачиваемость вложенных средств.

Для распределения VIP-клиентов по адресам регистрации была использована система утвержденных указом Президента РФ федеральных округов [18]. Их состав представлен в Приложении А. Для целей анализа из Центрального федерального округа был выделен г. Москва, в котором зарегистрированы наиболее крупные предприятия страны.

Проведенный анализ (Таблица 2.17) позволил установить, что большинство отобранных VIP-клиентов находится в г. Москва (от 30 до 58 предприятий). При этом для них характерны наиболее высокие показатели от средних по группе.

## Оценка рентабельности обслуживания VIP-клиентов кредитной организации

Доход от кредитования принимается по данным кредитного отдела либо по сальдовой ведомости по счету доходов. В случае, если- клиент банка является и его заемщиком, то при расчете дохода из величины средних остатков на счетах клиента вычитается сумма выданного кредита. Доход по валютообменным операциям складывается из комиссии, курсовых разниц и результата переоценки валютных счетов. Расходы по обслуживанию клиентов включают в себя операционные (плата по остаткам, депозитам, вкладам, векселям) и неоперационные расходы, определяемые по внутренним тарифам или косвенным путем. После расчета суммарных доходов от обслуживания клиента, из них вычитаются расходы и определяется прибыль или убыток, т.е. эффективность обслуживания данного клиента для банка [70, с. 31-32]. К числу более совершенных методик, основанных на программе СРА, следует отнести методики Зайцевой Н.В. [63], Масленченкова Ю.С. [86, с 33-37]иДудкинаА. [59]. Оценку привлекательности клиента с использованием данной программы можно разделить на 5 этапов: 1. Составление баланса работы банка с клиентом. 2. Определение доходов, полученных от обслуживания клиента. 3. Определение прямых расходов, связанных с обслуживанием клиента. 4. Измерение косвенных расходов, связанных с обслуживанием всех клиентов банка, и отнесение их части на конкретного клиента. 5. Расчет результирующих финансовых показателей. На первом этапе по средним значениям за период анализа составляется баланс работы банка с анализируемым клиентом, который представляет собой перечень остатков по всем активным и пассивным операциям, проводимым банком с данным клиентом. Таким образом, в этот баланс по пассиву включаются все средства, привлеченные от клиента, а по активу — размещенные средства.

Как отмечает Дудкин А., при определении привлеченных от клиента средств могут не учитываться приобретенные им ценные бумаги банка (облигации, векселя и т.д.), так как невозможно однозначно определить, кто является их собственником в течение всего срока их оборота [59, с. 40]. Данная позиция представляется не вполне оправданной, так как банку выгодно поощрять клиентов, которые первыми приобретают его ценные бумаги и вводят их в активный оборот, вне зависимости от того, кто является их держателем в дальнейшем. Так как клиент может быть нетто-дебитором, либо нетто-кредитором (т.е. суммарный объем привлеченных средств по операциям клиента может быть соответственно либо больше объема размещения, либо меньше), в балансе операций клиента указывается дополнительная статья «Нетто-позиция по размещению (привлечению) средств». Именно эта статья балансирует размер активов и пассивов по операциям клиента. С целью повышения точности расчетов, определение нетто-позиции может осуществляться как по рублевым, так и по валютным счетам клиента в разрезе валют без пересчета их в рублевый эквивалент. Вторым этапом является определение доходов, полученных от обслуживания отдельных клиентов или клиентских групп. Они объединяют все виды доходов, возникших в связи с операциями с данным клиентом (комиссии, проценты по кредитным, валютообменным, конверсионным операциям и др.). Если анализируемый клиент является нетто-кредитором банка, то значительную часть доходов по операциям с ним составляют доходы от размещения ресурсов, привлеченных от данного клиента, через механизм фондирования и другие операции банка. Для их определения на основе сводного аналитического баланса банка производят расчет средних ставок привлечения и размещения ресурсов. При этом все статьи аналитического баланса разделяются на рублевые и валютные, далее рассчитываются отдельно стоимость привлечения пассивов до востребования по рублям и валюте и отдельно стоимость срочного привлечения по рублям и валюте, затем — общая стоимость финансовых ресурсов в применяемой валюте расчета. По мнению Дудкина А., приемлемым также является использование ставки доходности по всей сумме активных вложений банка, так как это позволяет учесть фактор фактического использования части свободных ресурсов клиента в активах, не приносящих доход (касса, корсчета) [59, с. 40]. Для анализа привлекательности клиентов за базу расчета по усмотрению банка может быть принята вся сумма косвенных расходов (если банк считает обязательным, чтобы все косвенные затраты покрывались клиентами) или какая-то ее часть (если часть затрат банк берет на себя). Второй вариант целесообразен для вновь созданных банков, которые несут значительные первоначальные затраты по организации бизнес-процессов, чтобы тем самым искусственно не завышать нижнюю планку показателей «полезности» [59, с. 41]. Необходимо отметить, что наибольшие проблемы вызывает не подсчет косвенных затрат, а выделение той их части, которая приходится на операции именно с анализируемым клиентом. В связи с этим, в своей методике Зайцева Н.В. предлагает заменить косвенные затраты некой постоянной величиной (например, 10% от всех доходов, полученных от операций с клиентом), на которую банк будет увеличивать расходы по каждому клиенту [63, с. 61]. В методике Масленченкова Ю.С., данные о косвенных расходах, приходящихся на соответствующего корпоративного клиента, уточняются с учетом удельного веса и количества корпоративных клиентов в составе клиентской базы и рассчитываются в рублевом эквиваленте по формуле:

## Оптимизация процесса привлечения VIP-клиентов физических лиц на обслуживание в коммерческий банк

Частные VIP-клиенты могут быть интересны банку не только в целях получения прибыли непосредственно от их обслуживания, но и для улучшения имиджа кредитной организации, расширения корпоративной клиентской базы.

Так, например, целью привлечения собственника организации, не обслуживающейся в банке, может являться переход в банк принадлежащей ему компании. Поэтому оценивать целесообразность такого привлечения необходимо с учетом планируемых доходов/расходов от обслуживания корпоративного клиента.

Учитывая вышеизложенное, и основываясь на предположении, что для оценки целесообразности привлечения того или иного частного VIP-клиента сотрудники кредитной организации должны четко представлять его цель, для оптимизации этого процесса нами разработана соответствующая матрица целей (Рисунок 3.2).

Наиболее простым и логичным является присвоение VIP-статуса собственникам банка и его высшему руководству. При этом рентабельность данного обслуживания незначительна, так как все услуги предоставляются по минимальным тарифам. Поэтому целями привлечения подобных VIP-клиентов (если они по каким-то причинам еще не обслуживаются в собственном банке) может быть только повышение лояльности, позволяющее рассчитывать на предоставление акционерами финансовой помощи банку в кризисной ситуации, а также удержание лучших топ-менеджеров.

Весьма привлекательными объектами для привлечения являются собственники и топ-менеджеры клиентов банка. Благодаря изначальной лояльности, из-за обслуживания здесь же их бизнеса, подобных клиентов гораздо проще убедить перевести в банк и свои личные средства. Кроме того, качественное обслуживание первых лиц позволит укрепить связи с корпоративным клиентом и снизить вероятность его перехода.; в : другую кредитную І организацию.

Существует отдельная, целевая; клиентская группа из5 числа; собственников и: топ-менеджеров, крупных корпоративных: клиентов; не обслуживающихся в данный- момент; в банке. Они; являются; привлекательными для; банка- по двум; причинам; Во-первых, располагают достаточно- значительными: собственными:, денежными- средствами-, что, позволяет отнести? их в категорию; «рыночных», т.е. окупающих: затраты; на свое обслуживание, клиентов:

Во-вторых, даже в: случае небольшого дохода, эти лицаюбеспечивают принятие решений; по долгосрочному обслуживанию в банке крупного-корпоративного; бизнеса; гарантирующего? банку в; будущем получение значительных доходов. Поэтому их привлечение позволяет подготовить, «почву» для; перехода- на обслуживание всего- корпоративного бизнеса компании. Такая клиентская группа; как «индивидуальные состоятельные лица», включает клиентов;.. получивших значительное состояние в результате наследования имущества, игры на бирже; Также: в эту группу/ относятся, бывшие: бизнесмены; продавшие свой бизнес и живущие на1 ренту, ни являются по-настоящему «рыночными» клиентами, и единственной целью их привлечения выступает получение прибыли.

Совсем другие цели преследует банк, привлекая на обслуживание публичных лиц, к которым относятся представители состоятельной творческой интеллигенции, индустрии зрелищ и спорта, научной элиты и т.п. Оглашение в средствах массовой- информации факта обслуживания данных лиц способствует улучшению имиджа банка и выступает в. качестве его дополнительной рекламы.. Поэтому предоставление банковских услуг данным; лицам обычно осуществляется: по минимальным тарифам;, не позволяющим окупить затраты на их привлечение и обслуживанием

Отдельную группу составляют так называемые «фигуры влияния», под которыми понимаются политики, высшие федеральные и региональные чиновники, руководители профессиональных объединений и т.п. Банк заинтересован в их привлечении с целью установления личных контактов и получения различных преференций. Обычно владельцы и топ-менеджмент банка самостоятельно определяют интересных для них клиентов, однако зачастую их обслуживание является вынужденным, так как банк не может отказать подобным лицам.

Представляется, что отбор различных категорий потенциальных VIP-клиентов должен существенно отличаться. Поэтому, с целью оптимизации процесса привлечения частных VIP-клиентов нами разработан алгоритм их отбора в зависимости от типа потенциального клиента (Рисунок 3.3).

Первой категорией лиц являются собственные акционеры банка. Учитывая, что их обслуживание в большинстве случаев убыточно для банка, в качестве потенциальных объектов для привлечения следует выбирать только тех лиц, которые могут оказать реальную поддержку банку в случае необходимости. На первом этапе следует сформировать перечень акционеров/участников, владеющих существенным пакетом (более 5 % от общего числа) акций/долей банка. После проверки их финансового состояния и деловой репутации сотрудники кредитной организации должны оценить рентабельность альтернативных направлений бизнеса акционера и роль банка в этом бизнесе. В случае, если рентабельность собственного капитала банка сопоставима или превышает рентабельность альтернативного бизнеса, можно сделать вывод о высокой вероятности дополнительных вложений в капитал банка. Также существенным аргументом для оказания поддержки кредитной организации является ее особая роль в организации финансовых потоков ее собственника.