

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Базовая Кафедра «Сбербанка России»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Янкина И.А.  
подпись      фамилия, инициалы  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.01.01.07 Финансы и кредит (банковское дело)

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ VIP-КЛИЕНТОВ В  
КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ**

Руководитель	_____	<u>ст. преподаватель</u>	<u>Осколкова Н.С.</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	фамилия, инициалы
Консультант	_____	<u>канд. экон. наук, доцент</u>	<u>Черкасова Ю.И.</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	фамилия, инициалы
Выпускник	_____		<u>Тишкина Т.В.</u>
	подпись, дата		фамилия, инициалы

Красноярск 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы обслуживания VIP-клиентов частных лиц в коммерческих банках.....	4
1.1 Особенность банковского обслуживания VIP – клиентов – частных лиц	4
1.2 Зарубежный опыт функционирования сектора обслуживания VIP клиентов в коммерческом банке.....	11
2 Практика обслуживания VIP-клиентов в коммерческих банках .....	18
2.1 Современные тенденции развития системы VIP клиентов в коммерческих банках.....	18
2.2 Проблемы при использовании услуг для VIP клиентов ПАО «Сбербанк».....	28
3 Совершенствование обслуживания VIP-клиентов и оценка их эффективности .....	55
Заключение .....	61
Список использованных источников .....	64
Приложение А.....	69

## ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития рыночной экономики меняются приоритеты и целевые установки деятельности коммерческого банка. В ее центре теперь находится удовлетворение потребностей существующих и потенциальных VIP-клиентов. В связи с этим приоритетной задачей современного банка является грамотное управление собственной клиентской базой, направленное на ее рост и оптимизацию структуры. Этот процесс прежде всего связан с привлечением VIP-клиентов на обслуживание в кредитную организацию.

Актуальность темы данной работы заключается в том, что данная тенденция набрала обороты в современном мире, однако, чтобы оставаться банку конкурентоспособным, необходимо совершенствоваться и предлагать что-то новое в обслуживании, необходимо совершенствовать программу VIP-обслуживания и устанавливать привлекательные условия.

Объект исследования – ПАО «Сбербанк»

Предмет исследования – программы обслуживания VIP-клиентов для ПАО «Сбербанк».

Цель данной работы – разработка нового предложения для рынка на примере ПАО «Сбербанка».

Для выполнения данной цели поставлены следующие задачи:

- познакомиться с теоретическими основами обслуживания VIP-клиентов частных лиц в коммерческих банках;
- проанализировать зарубежный опыт функционирования сектора обслуживания VIP клиентов в коммерческом банке;
- проанализировать предлагаемые услуги для VIP клиентов;
- выявление проблем, выявленные в ходе анализа услуг;
- предложение новых услуг для ПАО «Сбербанк»;
- обоснование эффективности предложенных услуг.

# **1 Теоретические основы обслуживания VIP-клиентов частных лиц в коммерческих банках**

## **1.1 Особенность банковского обслуживания VIP – клиентов частных лиц**

На современном этапе в российской практике сложилось устойчивое понимание того, что успешность коммерческого банка непосредственно зависит от уровня организации его работы с клиентами. Проблема взаимоотношений кредитных организаций с потребителями банковских услуг в настоящее время приобретает все большую актуальность, так как клиент для банка имеет важнейшее значение.

Привлекая клиентов, кредитная организация расширяет сферу услуг, завоевывает рынок, что, в конечном счете, приводит к увеличению получаемой прибыли. Отношения между банком и клиентом, их взаимосвязь являются отношениями двух субъектов воспроизводства, которые выступают, во-первых, как обеспечивающие имущественную ответственность друг перед другом, во-вторых, как субъекты, проявляющие взаимный экономический интерес [6]. Система взаимоотношений коммерческого банка с потребителями услуг выражается в реализации деятельности кредитной организации, направленной на анализ, структурирование, качественное улучшение и количественное увеличение клиентской базы, способствующей достижению поставленных стратегических целей развития. Особое место в этой системе занимают клиенты, носящие статус «VIP».

VIP-клиент – это уже обслуживаемый, либо потенциальный клиент банка, имеющий склонность к сбережению, свободные денежные средства и желание самостоятельно ими управлять. Для него такие факторы, как престижность, скорость, своевременность, универсальность и безопасность обслуживания, профессионализм и доброжелательность персонала являются более значимыми, чем доходность, что дает возможность кредитной организации размещать его

средства в своих целях по более высокой цене, нежели плата за привлеченные ресурсы [2].

Обслуживание VIP-клиентов – направление в банковской сфере не новое, однако путь его развития в каждой кредитной организации свой, уникальный. Сегодня рынок VIP-банкинга заметно оживился, что вызвано резким ростом доходов и осознанием того, что деньги должны приносить прибыль. VIP-обслуживание – рентабельное направление в банковской деятельности, способное при правильном подходе приносить ощутимый комиссионный доход, а объем привлеченных средств может составлять значительную долю в общей структуре пассивов кредитной организации. Различные услуги дают банку и разный уровень дохода, но наиболее прибыльны те, которые носят комплексный характер.

Привлечь VIP-клиента и удержать его – вот основная задача всех служб кредитной организации. В этой связи особенно важным представляется поиск более совершенных форм взаимоотношений коммерческих банков с VIP-клиентами, создания системы оценки клиентоориентированности и конкурентной среды банковского сектора [4].

Существующие отношения между коммерческими банками и VIP-клиентами не соответствуют требованиям реального сектора экономики из-за отсутствия четкой ориентации на потребности последнего; ,

В связи с этим необходимо развивать, прежде всего, ключевые направления деятельности, которые обеспечивают банку конкурентные преимущества. Все большую роль играет способность менять стратегию в ответ на вызовы внешней среды и развивать кредитную организацию, обновляя ее структуру. Недостатком существующей системы VIP-обслуживания в кредитных организациях является отсутствие централизованной системы регистрации отношений с VIP-клиентами. Это приводит к тому, что банк не может упорядочить существующих потребителей своих услуг. Текущий объем операций VIP-клиента не всегда является объективным показателем его

потенциала. Какими бы длительными и прочными ни казались отношения с ним, их следует постоянно стимулировать [5].

В связи с этим возникает необходимость в разработке программы обслуживания клиентов банковских услуг, имеющей статус «VIP». Его реализация предполагает создание реестра VIP-клиентов, а также приоритетных для инвестиционных рынков. Это должно быть сделано специальным подразделением кредитной организации, функции которого заключаются в мониторинге рынка банковских услуг, отслеживании целевой клиентуры и подготовке предложений на будущее. Сотрудники этого отдела должны общаться с потенциальными VIP-клиентами, вести адресную рассылку предложений. Очень важно установить и учесть обратную связь с ними. Благодаря такому подходу станет возможным тщательно изучить деятельность потенциальных VIP-клиентов и проанализировать работу банка с точки зрения качества их обслуживания, оценить возможности кредитной организации.

Однако нельзя сказать, что потребители банковских услуг, имеющие статус «VIP», покидают кредитные учреждения только из-за неудовлетворенности обслуживанием. Причины, по которым VIP-клиенты меняют свой банк, часто связаны с изменениями в их бизнесе. Если он будет динамично развиваться, предпринимателям понадобятся новые услуги и продукты, которые обслуживающий банк, по всей вероятности, не сможет предоставить. Если бизнес замедляется, то VIP-клиентам приходится искать другую кредитную организацию с меньшими возможностями, но с более приемлемыми условиями обслуживания [1].

Между кредитными организациями существует конкурс на привлечение и обслуживание VIP-клиентов. Банк может работать с VIP-клиентом, постоянно улучшая его и его бизнес. Такие отношения основаны на партнерских отношениях, и кредитная организация должна быть заинтересована в успехе VIP-клиента. Банк, исходя из реальных потребностей VIP-клиента, обязан разрабатывать новые банковские продукты, гибкие концепции ценообразования, дополнительные способы распространения услуг и

консалтинговые программы. Учитывая важность VIP-клиента для современной кредитной организации, последняя должна попытаться удовлетворить потребность первой, даже если разработка продукта находится на предельном уровне прибыльности или даже ниже ее.

Основной принцип коммерческого банка с VIP-клиентами: «Партнерство, в первую очередь, подразумевает взаимную выгоду». Следовательно, коммерческий банк также должен получать текущие выгоды от отношений с потребителем банковских услуг. Здесь самым важным является тарифная политика кредитной организации, ее основой является персонализация. Описывая процесс формирования тарифной политики в отношении VIP-клиента, отметим, что современный коммерческий банк в своих отношениях с последним должен найти баланс между уровнем доходности, уровнем надежности и перспективами связи.

Их оптимальное соотношение охватывает смысл решения об установлении тарифа и развитие системы отношений между коммерческим банком и VIP-клиентом [4]. Следует отметить, что если последняя действительно нуждается в новой услуге, а ее разработка и внедрение находятся на грани прибыльности или за ее пределами, то коммерческий банк все равно должен сделать все, чтобы удовлетворить потребности VIP-клиента, но без ущерба для его интересов. В будущем кредитное учреждение может компенсировать дополнительные расходы, генерируя доходы от других услуг, сокращая расходы или рассчитывая внедрение инновационной услуги в списке стандартных банковских операций. Это утверждение следует из значения VIP-клиента для кредитной организации.

Если коммерческий банк не удовлетворяет такую потребность, то клиент будет искать другого партнера для сотрудничества, что недопустимо для кредитной организации по отношению к потребителю банковских услуг, имеющему статус «VIP» [6]. Важной составляющей системы VIP-обслуживания является репутация банка. Рейтинги мировых финансовых публикаций, публикации в периодических изданиях, аудиторские отчеты,

заявления различных специалистов в области СМИ во многом формируют восприятие VIP-клиента в целом как кредитную организацию и могут оттолкнуть или оттолкнуть обращение в банк [7].

Многие потребители банковских услуг, носящие статус «VIP», обращаются в банк, потому что, по их мнению, он самый лучший и надежный, хотя на самом деле все может быть иначе, и банк-конкурент в состоянии предложить более выгодную услугу. Другие выбирают конкретный банк в силу привычки, потому что в течение продолжительного времени они обслуживаются именно в нем и уже успели составить свое мнение о его репутации и надежности. Некоторые обращаются из принципа, услышав раз какое-то суждение, пусть даже и ошибочное, человек может на длительный период как стать клиентом банка, так отвернуться от него [6].

При проводимой рекламной кампании речь идет не об имиджевой рекламе, которая как раз и может формировать репутацию банка, а о рекламе конкретного вида услуг. Значительную часть в восприятии VIP-клиента играет именно рекламная компания: насколько удачно банк будет продвигать свой продукт, какова концепция рекламной компании, на какой сегмент рынка она нацелена. Большинство людей хорошо поддаются воздействию рекламных технологий, поэтому очень важно, чтобы обещанное в рекламе исполнялось с максимально возможной точностью – в случае обратного VIP-клиент не только может надолго «забыть дорогу в банк», но и посоветовать друзьям и близким поступить аналогично.

Целесообразно отметить также факт косвенного влияния: в рекламе до клиента, носящего статус «VIP», доводится далеко не вся информация об услуге. При непосредственном обращении в банк иногда оказывается, что нужны дополнительные затраты материального и морального характера. В результате оказание одной услуги в некоторых случаях может стимулировать получение другой услуги, а может и оттолкнуть клиента вообще, т. е. эффект косвенного влияния может быть как положительным, так отрицательным. Поэтому информация, предлагаемая в рекламе, должна быть максимально



приближенной к реальности, а спектр «родственных» услуг – стимулировать VIP-клиента к дальнейшему сотрудничеству.

Одной из главных проблем во взаимоотношениях кредитной организации с потребителями банковских услуг, носящими статус «VIP», является их удержание. Практика показывает, что привлечение нового VIP-клиента стоит в три раза дороже, чем удержание уже имеющегося. Поэтому в каждом банке должна существовать программа поддержания и укрепления стабильных отношений с теми VIP-клиентами, которые ранее перешли на обслуживание в данную кредитную организацию [3].

Программа предполагает, во-первых, отслеживание бизнеса клиента: изучение контрагентов и партнеров, чтобы предложить более оптимальный вариант финансирования и расчетов. Во-вторых, необходимо проводить опросы, анонимное анкетирование VIP-клиентов на предмет выявления «слабых мест» банка в их обслуживании [1]. Одним из главных вопросов при работе с приоритетными клиентами также является финансирование их инвестиционных проектов. В этом случае поддержка со стороны кредитной организации необходима. Банк заинтересован в повышении устойчивости рыночных позиций своих VIP-клиентов, поэтому поддерживает или сам инициирует предложение о расширении клиентского бизнеса.

Таким образом, подобная активная клиентская политика позволит банку «создать, вырастить своего клиента», надежного заемщика средств, способствуя тем самым его продвижению на рынке. На сегодняшний день обеспечение VIP-клиентам такой поддержки является одной из важных задач кредитной организации.

Многие потребители банковских услуг, имеющие статус «VIP», обращаются в банк, потому что, по их мнению, он самый лучший и надежный, хотя на самом деле все может быть иначе, и конкурирующий банк может предложить более выгодную услугу. Другие выбирают тот или иной банк по привычке, потому что долгое время они обслуживаются именно в нем и уже успели сформировать свое мнение о его репутации и надежности. Некоторые

люди отворачиваются от принципа, услышав суждение, даже ошибочное, человек может на длительный период либо стать клиентом банка, либо отвернуться от него [6].

Когда идет рекламная кампания, речь идет не об имиджевой рекламе, которая может сформировать репутацию банка, а о рекламе определенного типа услуг. Рекламная компания играет важную роль в восприятии VIP-клиента: насколько хорошо банк будет продвигать свой продукт, какова концепция рекламной компании и на какой сегмент рынка она нацелена? Большинство людей хорошо знакомы с рекламными технологиями, поэтому очень важно, чтобы обещание в рекламе было выполнено как можно точнее - в случае обратного VIP-клиента не только можно «забыть дорогу в банк» на долгое время, но также посоветуйте друзьям и семье сделать то же самое.

Также целесообразно отметить факт косвенного влияния: в рекламе не вся информация об услуге передается клиенту, имеющему статус «VIP». При непосредственном контакте с банком иногда оказывается, что необходимы дополнительные затраты материального и морального характера. В результате предоставление одной услуги в некоторых случаях может стимулировать получение другой услуги или вообще оттолкнуть клиента, то есть эффект косвенного влияния может быть как положительным, так и отрицательным. Следовательно, информация, предлагаемая в рекламе, должна быть максимально приближена к реальности, а спектр «связанных» услуг должен стимулировать VIP-клиента к дальнейшему сотрудничеству.

Одной из основных проблем во взаимоотношениях кредитной организации с клиентами банковских услуг, имеющих статус «VIP», является их удержание. Практика показывает, что привлечение нового VIP-клиента обходится в три раза дороже, чем сохранение уже существующего. Поэтому у каждого банка должна быть программа для поддержания и укрепления стабильных отношений с теми VIP-клиентами, которые ранее переходили на обслуживание в этой кредитной организации [3].

Программа включает, во-первых, отслеживание бизнеса клиента: изучение партнеров и партнеров, чтобы предложить более оптимальный вариант финансирования и расчетов. Во-вторых, необходимо проводить опросы, анонимный опрос VIP-клиентов, чтобы выявить «слабые места» банка в их обслуживании [1]. Одним из основных вопросов при работе с приоритетными клиентами является также финансирование их инвестиционных проектов. В этом случае необходима поддержка кредитной организации. Банк заинтересован в повышении стабильности рыночных позиций своих VIP-клиентов, поэтому он поддерживает или инициирует предложение по расширению бизнеса своих клиентов.

Таким образом, такая активная клиентская политика позволит банку «создать, вырастить своего клиента», надежного заемщика средств, тем самым способствуя его продвижению на рынке. Сегодня предоставление VIP-клиентам такой поддержки является одной из важных задач кредитной организации.

## **1.2 Зарубежный опыт функционирования сектора обслуживания VIP клиентов в коммерческом банке**

Наиболее характерной особенностью работы зарубежных банков с VIP-клиентами является наличие специальных программ. По мнению журналиста и аналитика Мэлоора Стурюа, «банки обязаны следовать правилу под названием «Познай своих клиентов», под которым понимается необходимость знать бизнес своего клиента, иметь систему сигнализации при нарушении клиентом установленных норм и правил финансово-кредитной работы». За последние годы многие крупнейшие банки зарубежных стран установили специальные компьютерные системы, сигнализирующие о нарушениях, исходя из характеристики того или иного клиента [5].

Кроме того, большинство иностранных банков успешно решили одну из важных задач своей деятельности - тщательно продумали, информируя

клиентов о направлениях деятельности банка. В данном случае речь идет о создании аналитической информации, доступной клиенту, а также о работе специальных служб банка, целью которых является информирование клиентов. Следует также отметить систему тщательного планирования и отчетности по работе с клиентами, которая характерна для многих иностранных банков. Итак, по итогам работы с клиентами банки регулярно проводят специальные встречи, которые имеют свои правила. Такие организованные встречи проводятся на всех уровнях управления (от оперативных работников до правления банка), каждый уровень дает свои собственные выводы и анализ состояния дел с клиентами.

Одной из особенностей работы иностранных банков является бережное отношение к подбору, оценке и мотивации своих сотрудников при работе с клиентами. В современных условиях банкам нужны специалисты, способные работать в рыночных категориях, чтобы привлечь внимание клиента к предоставляемым банком услугам, которые также выступают в качестве квалифицированных продавцов этих услуг. При оценке персонала банка наивысший приоритет отдается способности эффективно решать проблемы, связанные с потребностями клиентов. Также важно, чтобы структура банков менялась в работе с клиентами. Одноуровневые структуры используются вместо старых пирамидальных структур, когда группы экспертов концентрируют свои усилия на конкретном клиенте или его финансовом решении. В ответ на требования рынка такие команды быстро меняют свой состав, поэтому их участники получают богатый опыт, позволяющий им мыслить через банк [2]. Стандарты обслуживания VIP-клиентов в иностранных банках представлены на рис. 1.



Рисунок 1 - Стандарты обслуживания VIP-клиентов зарубежных банков

На сегодняшний день наиболее популярными услугами, предоставляемыми зарубежными банками своим VIP-клиентам, являются такие как:

- рознично-банковское VIP-обслуживание;
- управление активами;
- альтернативные инвестиции;
- инвестиции в нефинансовые активы;
- налоговое консультирование;
- юридические услуги;
- консьерж-сервис [1].

При рознично-банковском обслуживании VIP-клиенту предоставляется персональный менеджер, который готов предоставить пакет стандартных банковских услуг – кредитные и депозитные программы, кредитные карты, открытие и ведение текущих счетов.

Управление активами клиента заключается в выборе финансовых инструментов, которые наиболее подходят для инвестора в данный момент времени, чтобы оптимизировать доход от размещения средств физического лица с приемлемым уровнем риска.

Альтернативные инвестиции предоставляются как инвестиции в другие финансовые активы, такие как прямые инвестиции, стратегические инвестиции в совместные предприятия и фонды.

Инвестиции в нефинансовые активы включают в себя инвестиции в недвижимость, искусство, драгоценные металлы.

Налоговый консалтинг характеризуется постоянной налоговой поддержкой и обслуживанием клиентских операций в банке, подготовкой и представлением отчетов и деклараций, минимизацией налогов и налоговым планированием.

Юридические услуги включают в себя регистрацию и обслуживание компаний, обслуживание существующих фондов, управление коммерческой и жилой недвижимостью, земельными участками, акциями и долями предприятий, а также предметов искусства.

Консьерж-сервис – это особый вид услуг, который включает в себя услуги по дому, медицинское сопровождение, организацию туристических поездок, досуга и иные привилегии для клиента.

В Dresdner Bank, существовавшему с 1872 по 2009гг, была создана система управления VIPS – система сбыта, информации, планирования и управления, которая используется при обслуживании привилегированных клиентов. Данная система позволила выявить слабые места в области продаж банковских продуктов при помощи ориентации на наилучшие результаты. С помощью данной системы банк определил ориентиры для категории «VIP», которые будут обеспечивать оптимальный успех в делах клиента. В сделках с VIPклиентами, по каждому отдельному виду продукта, банк может постоянно отслеживать результаты и при помощи их сравнений выявить наиболее оптимальные предложения.

Результатом успешного взаимодействия команды специалистов банка является высокая рентабельность обслуживания VIP-клиентов. С помощью системы VIPS оценивается финансовый успех команды и определяется ее вознаграждение за проделанную работу. Помимо этого, рассматриваемая

система дает возможность осуществлять многоканальный контроль, а также объединять оперативное управление сбытом и стратегические цели в повседневных сделках банка. Также система VIPS позволила повысить рентабельность новых сделок при помощи оптимизированного процесса ценообразования. Благодаря этой системе Dresdner Bank смог спроектировать свою деятельность на процессах создания новой стоимости, что положительно повлияло на расширение сделок с VIP-клиентами и на приобретение банком значительных конкурентных преимуществ на рынке VIP-обслуживания [3].

В Великобритании ведение банковских операций на основе взаимоотношения с VIP-клиентами применяется как метод принятия финансовых решений при обслуживании мелких, молодых и рискованных фирм. Такая практика заключается в развитии многогранных связей с мелкими и средними предприятиями. В большинстве случаев, такие связи устанавливаются с помощью менеджера по связям, который строит многочисленные контакты с VIP-клиентами для координации действий от имени банка. Менеджер по связям имеет полномочия вести переговоры с VIP-клиентами и предлагать им банковские продукты, используя при этом как внутреннюю банковскую финансовую информацию, так и собственные знания о надежности клиента. При помощи таких взаимосвязей устанавливаются неформальные отношения с потенциальными VIP-клиентами и достигаются соглашения.

Швейцарский банк UBS в 2017 г. был признан лучшим в сфере VIP-обслуживания. Объем активов в сфере частного банковского обслуживания, находящихся под управлением этого банка, составил 6,15 4 трлн. долл. Такое лидерство неслучайно, так как эту страну принято считать основоположницей VIPуслуг. Фактически, данное направление там существует еще с XVIII в. [9].

Развиваясь длительный период времени, рассматриваемый сектор банковских услуг получил свои характерные особенности и общепринятые правила обслуживания клиентов. В Швейцарии хранится самый большой объем

активов нерезидентов. Более 30% мировых активов частных и корпоративных инвесторов находится под управлением Швейцарских банков.

Канадский Royal Bank признан специалистами одним из первых мировых финансовых институтов, который для улучшения качества взаимодействия с клиентами разработал и внедрил бизнес-стратегию управления отношениями с клиентами – CRM.

Реализация данной стратегии для Royal Bank предусматривала обеспечение персонального менеджера, контактирующего с клиентами, всей информацией о потребителях, которая будет необходима для принятия оптимальных решений по предложению им конкретных банковских продуктов и услуг.

Характеризуя зарубежный опыт обслуживания VIP-клиентов в коммерческом банке, они пришли к выводу, что особенностью иностранных банков при работе с VIP-клиентами является наличие специальных рабочих программ, существует стандарт обслуживания привилегированных клиентов в иностранных банках, который включает в себя: наличие персонального менеджера, индивидуальный подход, специальные подразделения по обслуживанию клиентов, а также дополнительные клубные привилегии. Кроме того, мы рассмотрели особенности обслуживания VIP-клиентов в банках разных стран.

В соответствии с вышесказанным можно сделать вывод, что большинство крупных иностранных банков заинтересованы в обслуживании VIP-клиентов и каждый год разрабатывают новые способы их обслуживания и привлечения.

Рассмотрев теоретические основы организации обслуживания VIP-клиентов в коммерческом банке, следует отметить, что как в зарубежной, так и в отечественной практике организация работы с VIP-клиентами занимает особое место в деятельности банка. Банк, имеющий индивидуальную услугу, выполняет множество операций для клиента, начиная от прямых обязательств до юридических услуг. Основная цель персонального менеджера - тщательный и точный выбор товаров и услуг, необходимых клиенту в определенный момент



времени. В целях повышения качества обслуживания и привлечения новых клиентов большинство иностранных банков создают и внедряют программы для обслуживания привилегированных клиентов [8]. В результате можно сделать вывод, что организация обслуживания VIP-клиентов для банка является неотъемлемой частью деятельности.

## 2 Практика обслуживания VIP-клиентов в коммерческих банках

### 2.1 Современные тенденции развития системы VIP клиентов в коммерческих банках

Сектор банковских и финансовых услуг для состоятельных клиентов является наиболее закрытым. Обычно количество клиентов банка, доходность инвестиций и т. Д. Не разглашаются. Близость банков по обслуживанию состоятельных клиентов полностью соответствует сути услуги - конфиденциальности. Используя официальные отчеты банков, можно составить определенное представление об объеме активов VIP-клиентов (для банков эти средства являются пассивами, т.е. привлеченными средствами) (рисунок 2).

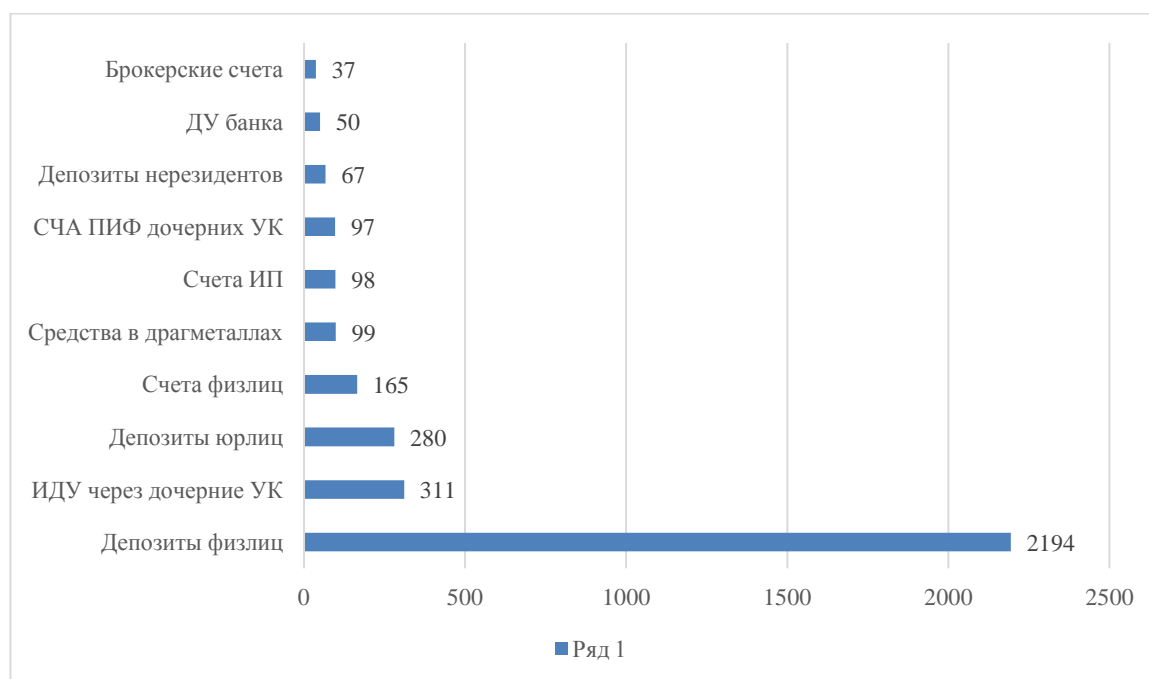


Рисунок 2 – Активы VIP-клиентов, млрд. руб

Объектами исследования стали банки, которые предлагают VIP-клиентам специальный сервис: повышенные ставки по крупным депозитам, VIP-обслуживание или премиум-сервис, доверительное управление на рынке ценных бумаг и/или общие фонды банковского управления, комплекс услуг Private Banking по управлению крупными частными капиталами. Таких банков насчитывается 150. В их число вошли практически все банки из топ-100 по депозитам физических лиц, а также банки, специализирующиеся на

обслуживании состоятельных клиентов (такие в России уже появились). Данные их отчетности (оборотная ведомость по счетам бухучета, форма 101) на сайте ЦБ стали предметом анализа (таблица 1).

Таблица 1– Распределение активов VIP-клиентов по видам банков

	Количество исследуемых банков	Объем активов VIP-клиентов, млрд. руб.	Доля в топ-150, %
Государственные банки	19	1630,7	48%
Универсальные банки	55	911,5	26,8%
Региональные банки	40	347,6	10,2%
Иностранные банки	20	322,3	9,5%
Специализированные банки	8	185,9	5,5%
Итого	150	3398,2	100,0%

Депозиты физлиц в банках традиционно являются консервативным инструментом размещения свободных денежных средств и составляют 2/3 всех активов VIP-клиентов. Причем на долю крупных депозитов (от 0,7-1 млн. руб) приходится 30-40% общего объема депозитов физлиц в банках по данным Агентства по страхованию вкладов (АСВ). По нашим оценкам на 01.01.2018 (таблица ) депозиты состоятельных клиентов в исследуемых банках составляли 2194 млрд. руб. Депозиты физлицнерезидентов в сумме 67 млрд. руб полностью отнесены к целевой группе активов. Средства физических лиц на банковских счетах (165 млрд. руб) учтены в пропорции 20% от общего объема остатков средств на счетах физлиц.

Таблица 2 – Виды активов VIP-клиентов

Виды активов VIP-клиентов (пассивы банков топ-150)	Оценка на 01.01.2018, млрд. руб
Депозиты физических лиц	2194
Индивидуальное доверительное управление (ИДУ) через дочерние УК	311
Депозиты юридических лиц	280

Счета физических лиц	165
Стоимость чистых активов открытых и интервальных паевых фондов (ПИФ) под управлением дочерних УК	97
Средства клиентов в драгметаллах	99
Счета индивидуальных предпринимателей	98
Депозиты физлиц-нерезидентов	67
Капитал в управлении банка (доверительное управление)	50
Средства клиентов по брокерским операциям с ценными бумагами	37
Итого	3398

Частично в исследовании учитывались депозиты юридических лиц в сумме 280 млрд. руб. из общего объема 5292 млрд. руб (на долю исследуемых банков приходится 2792 млрд. руб депозитов юрлиц, что составляет около 53%). Мы исходили из того, что временно свободные денежные средства юрлиц (10-20% от общего объема депозитов юрлиц) фактически могут являться прибылью владельцев бизнеса, которую они не выводят из бизнеса.

К активам VIP-клиентов отнесены практически полностью средства, находящиеся в доверительном управлении банка (50 млрд. руб) и индивидуальном доверительном управлении дочерних управляющих компаний (311 млрд. руб), а также средства в открытых и интервальных паевых инвестиционных фондах (97 млрд. руб). При этом не учитывались активы в закрытых фондах (ЗПИФ), поскольку они могут формально участвовать в схемах оптимизации владения активами юрлиц. Не учтены 190 млрд. руб находящихся в управлении Сургутнефтегазбанка, поскольку по мнению наблюдателей это акции материнской нефтяной компании (нерыночный актив). Капитал, находящийся в доверительном управлении, формально не является пассивом банка или управляющей компании, но мы учитываем его вместе с

иными пассивами. В индивидуальном доверительном управлении находятся средства как физлиц, так и юрлиц. Поскольку имеющиеся данные не позволяют разделить эти активы, мы учитывали в рейтинге в полном объеме, допуская, что владение свободным активом юрлица может фактически осуществляться физлицом-собственником.

Средства клиентов в драгметаллах (99 млрд. руб), счета индивидуальных предпринимателей (98 млрд. руб) и средства клиентов по брокерским операциям с ценными бумагами (37 млрд. руб) полностью отнесены к активам VIP-клиентов.

Общий объем активов VIP-клиентов по исследуемым 150 банкам составил 3398 млрд. руб (около \$121 млрд). При этом в топ-150 на долю государственных банков приходится 48,0% активов, универсальные частные банки контролируют 26,8% активов, банки с преобладающим участием иностранного капитала – 9,5%, региональные банки – 10,2%, банки, специализирующиеся на работе только с состоятельными частными лицами – 5,5%.

На долю исследуемых 150 банков и банковских групп приходится 75,2% всех депозитов физических лиц (7386,6 млрд. руб из 9818,1 млрд. руб), 90,6% средств в индивидуальном доверительном управлении (347,8 млрд. руб из 384,1 млрд. руб), 80,1% стоимости чистых активов открытых и интервальных ПИФов (97 млрд. руб из 121 млрд.руб).

Суммарно по всем банкам и управляющим компаниям в России объем активов VIP-клиентов составляет, по нашим оценкам, около \$150 млрд. Таким образом, исследуемая группа банков контролирует порядка 80% всех финансовых активов VIP-клиентов в России.

Существует точка зрения, что Private Banking в России нет и пока возникнуть не может. Основоположниками финансового сервиса по управлению крупными капиталами частных лиц считаются частные банки Швейцарии с длительной историей и несколькими поколениями богатых семей. В России исторически сложились иные условия с официальным отсутствием

капитализма в 1917-1991 гг. Гиперфинляция 1990-х гг. также не способствовала накоплению финансовых активов. Реально российская банковская система и услуги банков для частных лиц стали развиваться только в 2000-х годах. По прошествии более 10 лет можно уже подвести итоги. Private Banking в России есть, но в ограниченных масштабах и с местной спецификой.

В эпоху начального накопления капитала в российских условиях более востребовано VIP-обслуживание как статусная услуга. Классический Private Banking за рубежом основан на рациональном управлении активами клиента без особого выделения статуса. Поэтому два крупнейших частных банка придерживаются разной точки зрения на то, как называть предоставляемый ими сервис. Альфа-банк подчеркивает элитарность услуг через понятие закрытого клуба состоятельных клиентов (А-клуб). Уралсиб называет свое подразделение по работе с состоятельными клиентами как «частный банк» - Уралсиб Банк 121. Первая позиция ближе к российским реалиям. Во втором случае присутствует некоторая некорректность наименования с учетом реального положения дел (структурное подразделение формально не может называться банком, не имея лицензии ЦБ, а частный банк в швейцарском понимании – это неограниченное партнерство частных владельцев банка, обслуживающих состоятельных клиентов).

Таблица 3 – Классификация услуг для состоятельных частных лиц, представленных в России

Вид сервиса	Объем активов клиента	Содержание услуг
VIP-депозиты	От 0,5-1 млн. руб	Предусматривают повышенную процентную ставку для крупных сумм без предоставления специального сервиса
VIP-обслуживание (премиальный сервис)	От 500-700 тыс. руб или заказ премиальной банковской карты класса Gold или Platinum (годовое обслуживание 5-8 тыс. руб)	Комплекс стандартных банковских услуг, но с персональным или более высокопоставленным менеджером

Private Banking (личный банкир)	Размещение депозита или индивидуальное доверительное управление (ИДУ) на рынке ценных бумаг от 3-5 млн. руб., в среднем от 9-15 млн. руб (в Москве и регионах РФ минимальный порог отличается)	VIP-обслуживание + адаптация банковских услуг под потребности состоятельного клиента. Дополнительно предлагаются финансовые и небанковские услуги. Специальные VIP-офисы для обслуживания.
Wealth Management (управление благосостоянием)	От 15-30 млн. руб	Комплексный подход к решению финансовых задач клиента и его семьи без привязки к какому-либо финансовому продукту. Полноценный Private Banking дополняется Wealth Management
Family Office (семейный офис для управления сверхкрупными капиталами)	От 150-300 млн. руб	Семейный офис обычно создается независимо от финансовых структур для конкретной семьи или обслуживает несколько состоятельных семей по всем финансовым вопросам

Практически все крупные российские банки предлагают сервис под названием Private Banking, однако не всегда набор предоставляемых банком услуг соответствует классическому пониманию этого термина. И наоборот, иногда банк называет свои услуги VIP-обслуживанием, но их спектр соответствует классическому понятию Private Banking. В таких случаях мы относили банк в категорию, соответствующую сущности предлагаемых услуг, а не по наименованию сервиса для состоятельных клиентов

Рассмотрим условия признания клиента VIP, на примере 10 наиболее крупных и популярных банков России, по которым имеется информация в открытом доступе:

АО ЮниКредит Банк; АО ГПБ; ПАО ВТБ; АО АЛЬФА-БАНК; ПАО Сбербанк; ПАО Банк ФК Открытие; ПАО РОСБАНК; ПАО Промсвязьбанк; АО Райффайзенбанк; АО Россельхозбанк.

Необходимо отметить, что данные по условиям признания клиента VIP банки предпочитают не раскрывать, поэтому проведем исследование и сравнение на пакетах для VIP-клиентов: кто имеет право ими воспользоваться и кому обслуживание будет предоставлено бесплатно. Примем предположение, что данные клиенты наиболее близки к среднему VIP-клиенту конкретного банка.

АО ЮниКредит Банк для своих VIP-клиентов предлагает пакет премиальных банковских услуг PRIME. Банк предлагает бесплатное обслуживание по этому пакету клиентам при среднемесячном балансе не менее 3 000 000 рублей на текущих счетах и вкладах, открытых в ЮниКредит Банке, включая средства, размещенные в паевых инвестиционных фондах под управлением партнера Банка ТКБ ИнвестментПартнерс (АО).

При среднемесячном балансе менее 3 000 000 рублей плата за пользование пакетом услуг PRIME составляет 3 000 рублей в месяц.

АО Газпромбанк на своём сайте не раскрывает информацию о том, кого банк считает VIP-клиентом. Однако вице-президент Дмитрий Пешнев-Подольский в 2015 году сообщил в интервью, что банк всегда ориентировался на обслуживание клиентов с состоянием, превышающим \$500 тыс. И на 2015 год Газпромбанк установил порог входа в рублях в VIP-сегмент для клиентов private banking в размере 15 млн.

ПАО ВТБ предлагает свой премиальный пакет Привилегия-Мультикарта клиентам, соответствующим следующим критериям: 2 000 000 рублей на всех счетах банка, либо 200 000 рублей поступлений в виде заработной платы, либо ежемесячные траты по карте в размере 100 000 рублей. При несоблюдении данных параметров стоимость обслуживания привилегированного пакета составит 5 000 рублей в месяц.



АО Альфа-Банк определил, что VIP-клиенты, это клиенты со среднемесячным остатком на счетах 1 000 000 рублей при расходе в 50 000 рублей месяц; или с остатком в 3 000 000 рублей на счетах; либо клиент получает заработную плату в размере 250 000 рублей на карту Альфа-Банка и является сотрудником компании-зарплатного клиента банка. В ином случае обслуживание в рамках проекта. Максимум+ обойдется клиенту в 3 000 рублей в месяц.

ПАО Сбербанк предлагает своим VIP-клиентам пакет услуг – Сбербанк ПЕРВЫЙ. Бесплатно пользоваться этим пакетом могут клиенты, которые имеют на счетах в Сбербанке более 15 млн. рублей для московских офисов и более 10 млн. для региональных офисов. Для тех, кто не соответствует указанным характеристикам использование пакета услуг обойдется в 10 000 рублей в месяц.

ПАО Банк ФК Открытие выбрал для себя границу в 3 000 000 рублей на счетах банка. При соблюдении этих условий комиссия за обслуживание счёта взиматься банком не будет, в ином случае плата составит 30 000 рублей в месяц.

ПАО Росбанк предлагает своим VIP-клиентам пакет ПРЕМИАЛЬНЫЙ. Стоимость обслуживания ПБУ «Премияльный» составляет 0 руб. при среднемесячном остатке на текущих, сберегательных и депозитных счетах от 2 000 000 руб. или при ежемесячном поступлении заработной платы в размере от 150 000 рублей и более на счет в Росбанке (для клиентов, обслуживающихся в рамках индивидуального зарплатного проекта и сотрудников компании-участника зарплатного проекта Банка), или при условии одновременного наличия среднемесячного остатка на текущих, сберегательных и депозитных счетах суммы от 750 000 рублей и среднемесячных трат по основной карте свыше 50 000 рублей, либо 2 500 руб. в месяц при невыполнении перечисленных условий.

ПАО Промсвязьбанк считается лидером по установленному уровню по вкладам для входа в категорию VIP: 20 млн. рублей.

АО Райффайзенбанк предлагает своим клиентам два премиальных пакета на выбор: Premium и Direct. Однако возможности получить их бесплатно нет. За подключение пакета Premium надо будет заплатить 6 000 рублей, а за Direct – 3 000 рублей в месяц.

АО Россельхозбанк так же предлагает два пакета услуг для разных уровней VIP-клиентов. Для пользования пакетом Премиум клиент должен иметь 1 500 000 (включительно) и более рублей (или эквивалента в долларах США, евро) в региональных филиалах Россельхозбанка или 3 000 000 (включительно) и более рублей (или эквивалента в долларах США, евро) в головном офисе и Московском региональном филиале Банка. Иначе стоимость обслуживания составит 5 500 рублей в месяц.

Для того чтобы воспользоваться пакетом Ультра, клиент должен держать в Россельхозбанке от 7 000 000 рублей. При невыполнении этих условий стоимость обслуживания обойдется клиенту в 19 900 рублей в месяц.

Сравним представленную выше информацию, чтобы понять, кто для банков является VIP-клиентом.

Для определения статуса VIP-клиентов банки используют почти одинаковые параметры. Различаются только границы вхождения по этим параметрам.

Банки, которые определили для себя, что как VIP-клиенты им интересны только клиенты с солидной суммой текущего вклада, по сути ориентируются на текущий момент. То есть работают с тем, что есть. Определяют таким людям особое обслуживание, программы лояльности. Однако необходимо понимать, что VIP-клиенты не склонны менять банки, по многим причинам, которые будут рассмотрены в другой главе. Главное понимать, что кто первый выявил клиента, выстроил с ним правильные отношения, с тем клиент и останется в дальнейшем. Иностранные банки даже специально открывают кредитные карты студентам, понимая, что потом из них и вырастают миллионеры, столь интересные банкам.

Из вышесказанного очевидна необходимость: вовремя распознать потенциального VIP-клиента и привлечь его. С другой стороны затраты банка тоже надо учитывать. То есть клиент действительно либо должен уже соответствовать пониманию банком VIP-клиента, либо быть потенциально интересным.

Текущие вклады, средства в управлении, доходы, расходы – всё это важные параметры, по которым можно распознать клиента, особенно важного для банка. Но все эти параметры могут работать по отдельности, могут и в совокупности. Здесь необходима гибкая, клиентоориентированная и адаптивная система оценки.

Когда заходит речь об обслуживании клиентов на первый план выходят специалисты, которые это делают. К сожалению, наличие необходимых специалистов является на данный момент ахиллесовой пятой российского private banking. Требования, которым должен соответствовать специалист по обслуживанию состоятельных клиентов весьма специфичны и довольно обширны: исключительная финансовая грамотность, умение работать в условиях неопределенности и большой самостоятельности, умение выявлять финансовые потребности клиентов и находить пути их удовлетворения, эффективная работа в команде, навыки делегирования и контроля, умение оперировать и ориентироваться в большом финансовом потоке информации и т.д. Каждому клиенту выделяется свой персональный менеджер, однако у одного менеджера таких клиентов всегда несколько, а у этих клиентов есть члены семей и у всех разные потребности. И всё это ложится на плечи одного талантливой и опытного специалиста. Именно с ними в России на данный момент и имеются серьезные трудности.

## **2.2 Проблемы при использовании услуг для VIP клиентов ПАО «Сбербанк»**

ПАО Сбербанк — это крупнейший банк в России, один из ведущих международных финансовых институтов. Это самый дорогой российский бренд, входящий в топ-25 брендов мира.

Миссия ПАО «Сбербанк» звучит следующим образом: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты».

Миссия определяет смысл и содержание деятельности Сбербанка, подчеркивая его важнейшую роль в экономике России. Клиенты, их потребности, мечты и цели есть основа всей деятельности банка как организации. Миссия банка также устанавливает амбициозную цель наших устремлений — стать одной из лучших финансовых компаний мира — и подчеркивает, насколько важны для Сбербанка его сотрудники, и насколько реализация его целей невозможна без реализации их личных и профессиональных целей. Высокие цели достигаются командой единомышленников, которых объединяет общая система ценностей.

В составе Сбербанка 12 территориальных банков, отвечающих за функционирование более 14 тысяч подразделений в 83 субъектах Российской Федерации. Зарубежная сеть банка состоит из дочерних организаций, филиалов и представительств в 22 странах мира, включая РФ, Турцию, Великобританию, США, а также регионы СНГ, Центральной и Восточной Европы.

Сбербанк входит в топ-5 крупнейших работодателей России, он является источником дохода для каждой 150-й российской семьи.

Свыше 150 млн клиентов пользуются услугами Сбербанка во всем мире. При этом число активных розничных клиентов в России составляет около 92 млн человек, а корпоративных — свыше 2,4 млн.

На долю Сбербанка приходится более 30 % совокупных банковских активов страны. Аккумулируя около 45 % вкладов физических лиц, он выступает основным кредитором российской экономики и частных клиентов. Из общего объема средств, выданных частным лицам, на Сбербанк приходится более 41 %. Доля на рынке корпоративных кредитов приближается к 34 %, на рынке ипотечного кредитования — 56 %.

Сбербанк является крупнейшим эмитентом банковских карт. Так, например, им выдано свыше 122 млн дебетовых карт. Банк располагает одной из крупнейших в мире сетей банкоматов и терминалов самообслуживания из 75 тыс. устройств.

Банк обслуживает все группы корпоративных клиентов. Его корпоративно-инвестиционный бизнес Sberbank CIB признан самым инновационным инвестиционным банком в Центральной и Восточной Европе в 2018 году. Он помогает осуществить масштабные проекты во всех сферах экономики, предлагая клиентам сложноструктурированные продукты.

Особое внимание Сбербанк уделяет малому бизнесу. Клиентам доступны быстрые расчеты внутри банка (3–5 минут); им предоставляется широкая линейка вспомогательных сервисов — от бесплатного CRM и онлайн-бухгалтерии до гарантированных расчетов. Большую популярность получил пакет услуг «Легкий старт» без абонентской платы и с рядом бесплатных опций для начинающих предпринимателей. Смарт-кредиты разрабатываются с учетом индивидуальных особенностей заемщиков. Более одного миллиона предпринимателей получают справочно-информационную помощь и поддержку в решении вопросов в области комплаенс и внешнеэкономической деятельности, а также другие консультационные услуги.

Сбербанк находится в авангарде внедрения цифровых технологий. Успешно трансформируется собственная технологическая платформа, создается крупнейшая промышленная ИТ-система. В банке создано девять инновационных лабораторий по таким ключевым направлениям, как: искусственный интеллект и машинное обучение, виртуальная и дополненная

реальность, Blockchain, «интернет вещей», робототехника, роботизация процессов и геймификация.

В 2017 году в Сбербанке была принята Стратегия развития до 2020 года. Ее главная цель — выйти на новый, цифровой уровень, дающий возможность конкурировать с глобальными технологическими компаниями, при этом оставаясь лучшим банком для населения и бизнеса. В ходе выполнения стратегии Сбербанк создаст финансовую экосистему удобных онлайн-сервисов в самых разных клиентских сферах: медицине, недвижимости, торговле. При этом Сбербанк будет предлагать партнерам использовать в их целях собственные облачные платформы для разработки необходимых программ.

Новая стратегия Сбербанка основана на трех приоритетах:

– Лучший клиентский опыт и экосистема — предусматривает создание лучших финансовых продуктов и сервисов, развитие современных и удобных каналов, а также строительство экосистемы для удовлетворения нефинансовых потребностей клиентов Сбербанка;

– Технологическое лидерство — включает в себя надежность и эффективность работы банка, создание новой платформы, обеспечение безопасности для клиентов, позиционирование Сбербанка как компании, управляемой с помощью данных и алгоритмов, и постоянное внедрение инноваций;

– Люди нового качества в эффективных командах — имеется в виду новая система мотивации и обучения сотрудников Сбербанка, новые навыки и компетенции существующих работников банка, подход к управлению персоналом «команды вместо иерархии», а также усовершенствование HR-процессов.

География Группы охватывает 22 страны, включая Российскую Федерацию. Помимо стран СНГ, Сбербанк представлен в Центральной и Восточной Европе (Sberbank Europe AG, бывший Volksbank International) и в Турции (DenizBank).

Сбербанк также имеет представительства в Германии и Китае, филиал — в Индии. В 2013 году состоялся официальный запуск бренда Сбербанка в Европе.

Корпоративно-инвестиционный бизнес Группы Sberbank CIB1 имеет собственные офисы в Нью-Йорке, Лондоне и Никосии, которые осуществляют операции на глобальных рынках и специализируются на брокерских и дилерских услугах на зарубежных биржах и для зарубежных клиентов. Дочерний банк Sberbank (Switzerland) AG является платформой для сделок по торговому финансированию и структурному кредитованию, осуществляет операции на глобальных рынках и предоставляет транзакционные услуги клиентам.

Организационная структура банка определяется структурой его управления и структурой функциональных подразделений и служб.

Структура управления банком предусматривает органы управления, утверждение их полномочий, ответственности и взаимосвязи при осуществлении банковской деятельности. Главное назначение органов управления - обеспечить эффективное руководство коммерческой деятельностью банка на основе реализации операций.



Рисунок 3 – Организационная структура ПАО "Сбербанк России"

Работа Сбербанка отличается от деятельности финансовых организаций тем, что он в основном взаимодействует с частными лицами. Деятельность банка направлена на привлечение финансовых сбережений населения, предоставление физическим лицам расчётно-кассовых услуг, оказание всего спектра финансовых услуг организациям и населению.

Среди функций Сбербанка выделяют:

- размещение поступивших финансовых средств в экономическую сферу;
- использование временно освободившихся денежных средств, полученных от граждан и организаций;
- выдача потребительских кредитов населению;
- кредитно-расчётное и кассовое обслуживание граждан;
- операции с ценными бумагами, включая работу по выпуску, приобретению и их продаже;
- оказание услуг коммерческого характера, например, услуги лизинга и факторинга;



- эмиссия банковских карт;
- информирование граждан и консультации в ходе решения финансовых и экономических вопросов;
- выполнение операций с валютой в рамках осуществления расчётов международного уровня.

Сберегательным банком Российской Федерации осуществляются разные операции, которые делят на активные и пассивные. К числу активных относятся выдача кредитов, в том числе и межбанковских, операции, позволяющие размещать в ценные бумаги финансовые средства.

Наибольшим спросом среди активных операций банка пользуется кредитование граждан. Банк выдаёт займы на оплату обучения и ведение строительства, совершение крупных покупок вроде транспорта и жилья, а также на другие нужды.

В число пассивных входят операции, позволяющие банку формировать капитал, принимать и сохранять депозиты, открытые гражданами и организациями, продавать ценные бумаги и реализовать сберегательные депозиты [6].

Всего в филиальной сети Сбербанка насчитывается 17 территориальных банков, которые сформированы по ключевым экономическим зонам. Отделения Сбербанка, выделенные по региональному принципу, в свою очередь, каждое обладает собственной филиальной сетью. Отделения Сбербанка России на отдельных территориях (территориальные банки) сосредоточены по большей части в европейской части России. Лидером по числу подразделений является Северо-Кавказский банк Сбербанка РФ, в чью филиальную сеть входят восемь банков. Наименьшим числом подразделений обладает Алтайский банк – его филиальная сеть состоит всего из двух единиц: Алтайского края и Республики Алтай.

Отделения Сбербанка в обеих столицах – Москве и Санкт-Петербурге – заслуживают особого внимания. Так, в Москве насчитывается 13 отделений Сбербанка, включая Центральное отделение, а количество офисов столичных

отделений Сбербанка достигает 768. Отделения Сбербанка в Москве, хоть и относятся к филиальной сети Среднерусского банка, находятся под управлением Центрального аппарата Сбербанка РФ. Отделения Сбербанка в Петербурге входят в региональную сеть Северо-Западного банка Сбербанка России. Всего в Петербурге действует 6 отделений Сбербанка.

Отделения Сбербанка в регионах обладают известной долей самостоятельности в решении таких вопросов, как оперативная выдача крупных кредитов, индивидуальное обслуживание корпоративных клиентов и других. Кроме того, знание местной специфики позволяет территориальным подразделениям Сбербанка успешно принимать активное участие в реализации разнообразных целевых проектов и программ [7].

Внешняя среда характеризуется количеством воздействующих факторов. Рассмотрим количество различных поставщиков в банковской сфере. Необходимо отметить, что банковские услуги предлагают большое количество фирм. Однако Сбербанк, можно сказать, обладает некоторой монополией по причине большой доли государства в компании. Компании-конкуренты не имеют такого большого количества филиалов по всей России по сравнению со Сбербанком, что опять же снижает внешнее влияние.

На организацию косвенно оказывает влияние состояние экономики и изменения, происходящие с ней, а именно уровень инфляции, общее благосостояние страны, уровень рефинансирования т.д. Для банковского сектора характерен рост уровня инфляции. Подтверждение данному высказыванию – возрастают цены на сырье, тарифы на услуги, к тому же, отсутствует эффективная государственная антимонопольная политика.

На Сбербанк оказывает влияние и социокультурный фактор, к которому относятся стиль жизни, уровень образования людей, базовые ценности, отношение к труду и т.д. Современный стиль жизни динамичен, люди больше ориентируются на успех в работе, связывая это с достойным будущим.

Повышение качества технологий в банковской сфере оказывает влияние на отрасль и на компанию в частности. У клиентов банка появилась

возможность управлять своим счетом с помощью Интернета прямо из дома. Возможность пользоваться электронной очередью в самих отделениях Сбербанка, что упрощает саму процедуру и экономит время клиента [8].

Сильными сторонами банка являются: наличие статуса главного кредитора национальной экономики России, известность как крупнейшего банка России, универсальный подход банка, его глобальная сеть из более 19000 отделений, развитая инфраструктура и технология массового обслуживания, низкий уровень расходов обслуживания населения, уверенность в банке и высокое доверие со стороны населения, стабильный рост финансовых показателей, высокий рейтинг надёжности от ведущих рейтинговых агентств, выход на международные рынки (Индия и Китай).

Но, у Сбербанка на сегодняшний день имеются и слабые стороны: высокая текучесть кадров на низших должностях, организационная структура очень масштабна (нет возможности принимать оперативные решения в филиалах), банковские риски, случаи махинаций с кредитными картами, увеличение расходов на совокупные резервы (на январь 2014 года 28,5 миллиардов рублей против 11,5 миллиардов рублей годом ранее).

Возможности кредитной организации: привлечение новой клиентской базы; при повышении уровня доходов, в том числе сбережений, будут увеличиваться их вклады; низкие процентные ставки по кредитам в сравнении с другими банками, что будет способствовать сохранению лидерской позиции на рынке кредитования.

Угрозами могут быть: ужесточение конкуренции приходом новых иностранных банков, снижение ставок по кредитам у других банков, рост организационной структуры может привести к усложнению внутреннего взаимодействия, экономический кризис, банкротство [9].

Таким образом, рассмотрены основные функции Сбербанка России, воздействие различных факторов на внешнюю среду функционирования банка, возможности кредитной организации, угрозы, а также его сильные и слабые стороны.

Обслуживание состоятельных клиентов для российских банков становится все более привлекательным направлением бизнеса. На сегодняшний день услуги элитного частного банковского обслуживания в России представляют собой довольно перспективное направление, которое привлекает все большее количество финансовых институтов. В настоящее время между российскими банками существует сильнейшая конкуренция за привлечение и обслуживание VIP-клиентов.

В Сбербанке существует три направления для VIP-клиентов:

- Сбербанк Премьер;
- Сбербанк Первый;
- Сбербанк Private Banking;

Теперь необходимо поговорить о каждом разделе подробнее.

Сбербанк Премьер – это дополнительная возможность обслуживания физических лиц с высоким уровнем доходов.

В рамках премиального сервиса клиент получает:

- индивидуальное обслуживание без очередей в специальных выделенных зонах в офисах банка, а также повышенный уровень сервиса и конфиденциальность при проведении деловых переговоров или встреч;
- услуги персонального менеджера;
- специализированные банковские продукты;
- выделенную телефонную линию в контактном центре.

Порог вхождения клиентов в такую премиальную группу отличается в зависимости от региона обслуживания.

Для клиентов, обслуживающихся, к примеру, в офисах Сбербанка в Красноярского края, требования для получения сервиса «Сбербанк Премьер» ниже:

- совокупный объем размещенных средств во вклады – от 400 тыс. до 4 млн рублей;

- среднемесячный размер зачислений на зарплатную карту банка за последние шесть месяцев – от 50 тыс. до 200 тыс. рублей;
- объем предоставленных финучреждением за последние три года жилищных кредитов - 2-5 млн рублей;
- среднемесячный платеж за последние шесть месяцев по выданному банком кредиту - более 25 тыс. рублей.

Клиент определенного офиса в рамках сервиса «Сбербанк Премьер» получает такой же уровень обслуживания в любом другом отделении банка такого же стандарта. Для этого он должен сообщить своему персональному менеджеру, какое отделение планирует посетить.

При оформлении данной услуги, клиент получает следующие бонусные функции:

- карту с большими бонусами и бесплатным обслуживанием. Бонусная система возрастает в данном случае, так есть возможность получить 10% при оплате на автозаправках, 5% при оплате в кафе и ресторанах, 1,5% при оплате в супермаркетах, но данный факт действителен только при тратах более чем в 80 тыс. рублей в месяц. Данные бонусы так же имеется возможность обменять на авиабилеты от партнеров банка, билеты в театр или бесплатные поездки на такси по городу;
- вклады с повышенной ставкой. Чем больше сумма, тем больше будет процент вклада, если сумма вклада составляет более чем 700 тыс. рублей;
- бесплатный проход в бизнес-залы аэропортов с Priority Pass;
- страхование путешественников;
- доступ к премиальному обслуживанию. Например, будет выделен персональный менеджер, чтобы помогать управлять вам вашими финансами, выделенная линия поддержки, которая не заставит вас ждать в очереди, а также определенные зоны для обслуживания в банках.

Следующий пакет услуг, о котором необходимо рассказать – это Сбербанк Первый.

«Сбербанк Первый» – премиальная сеть Сбербанка России, в которой предоставляется широкий спектр банковских услуг премиум-класса.

Обслуживание премиальных клиентов происходит в специализированных офисах «Сбербанк Первый». На данный момент, в городе Красноярске насчитывается всего два таких офиса по адресу пр-т. Карла Маркса 24а и пр-т. им. газеты «Красноярский рабочий» 150А.

В рамках проекта «Сбербанк Первый» клиентам доступны следующие банковские услуги:

- премиальные банковские карты Visa Infinite и Visa Signature «Аэрофлот»;
- специальная линейка премиум-вкладов;
- предложения по кредитованию (кредит на неотложные нужды, автокредиты, ипотека);
- расчетно-кассовое обслуживание (открытие/пополнение текущего счета, платежные операции, денежные переводы, обмен валют по специальному курсу);
- сейфовые ячейки для хранения ювелирных изделий, драгоценных металлов, наличных денег, ценных бумаг, документов, семейных ценностей, государственных наград, личной переписки, электронных носителей информации.

Чтобы получить премиум-обслуживание в «Сбербанке Первом», клиенты красноярских отделений кредитной организации должны разместить в продукты Сбербанка собственные средства в размере более 5 млн. рублей.

Данный пакет дает возможность доступа к следующим услугам:

- возврат денег с суммы покупок, так, например, до 10% при оплате в кафе и ресторанах и до 5% при оплате в супермаркетах. Данные бонусы также потом будет возможность тратить на приобретение билетов на полет компаниями-партнерами, билеты в театры и на концерты, а также покупку бытовой техники и электроники;
- предоставляет разницу с биржевым курсом в 0,25 рублей;

- бесплатный перевод денежных средств со своего счета в Сбербанке на счета клиентам других банков;
- страхование на время путешествий;
- также предоставляет возможность войти в «Клуб первых». Данный клуб позволяет быть в курсе всех современных экономических тенденций;
- улучшенные условия для получения выплат по облигациям Сбербанка;
- повышенные процентные ставки по сберегательным вкладам.

Последнее предложение от Сбербанка для привилегированных клиентов – это Sberbank Private Banking.

Сам Сбербанк преподносит данную услугу, как «Sberbank Private Banking — ваш надежный партнер в вопросах управления благосостоянием. Мы предлагаем персонализированный сервис и экспертизу в сфере инвестиций в сочетании с ресурсами и возможностями одного из крупнейших финансовых институтов страны».

Данная услуга направлена на клиентов с доходом более чем в 100 млн. рублей.

Она включает в себя следующие направления (таблица 9).

Таблица 4 – Услуги предоставляемые Private Banking

Управление капиталом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Инвестиционное консультирование</li> <li>– Инструменты финансового рынка</li> <li>– Альтернативные инвестиции</li> <li>– Страховые и пенсионные программы</li> <li>– Структурирование капитала</li> </ul>
Банковские сервисы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Пакет услуг</li> <li>– Вклады</li> <li>– Visa Infinite Private «Аэрофлот»</li> <li>– Инвестиции в драгметаллы</li> <li>– Инкассация</li> </ul>
Нефинансовые услуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Операции с недвижимостью</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Налоговое и юридическое консультирование</li> <li>– Частная авиация и яхтинг</li> <li>– Арт-банкинг</li> <li>– Образовательные программы</li> <li>– Путешествия и досуг</li> <li>– Филантропия</li> </ul>
--	--

Как можно увидеть, что данные программы нацелены на население, у которого благосостояние многочисленно превышает средний доход по стране.

В процессе исследования было выявлено, что можно выделить три сегмента клиентов (рисунок 4):

1. корпоративные
2. розничные;
3. VIP – клиенты

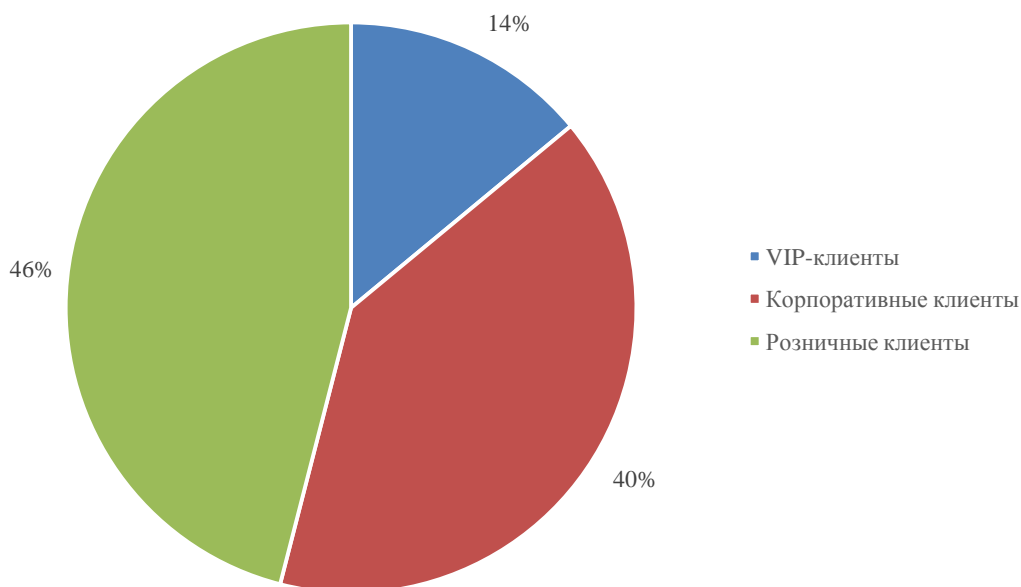


Рисунок 4 – Структура клиентской базы

Как можно увидеть, что VIP-клиенты составляют меньшую часть клиентской базы ПАО Сбербанк, а именно всего 14%. В таблице представлено общее количество в суммах.

Таблица 5 – VIP-клиенты ПАО «Сбербанк», чел.

	2016	2017	2018
«Сбербанк Премьер»	115 000	170 000	210 000



«Сбербанк Первый»	17 000	22 000	27 000
Private Banking	5 000	7 000	9 000

По состоянию на 1 января 2017 года более 170 тыс. клиентов оформили пакет услуг «Сбербанк Премьер» и более 22 тыс. VIP-клиентов пользуются пакетом услуг «Сбербанк Первый».

Для более наглядного вида, представим всю информацию на графике (рисунок 5).

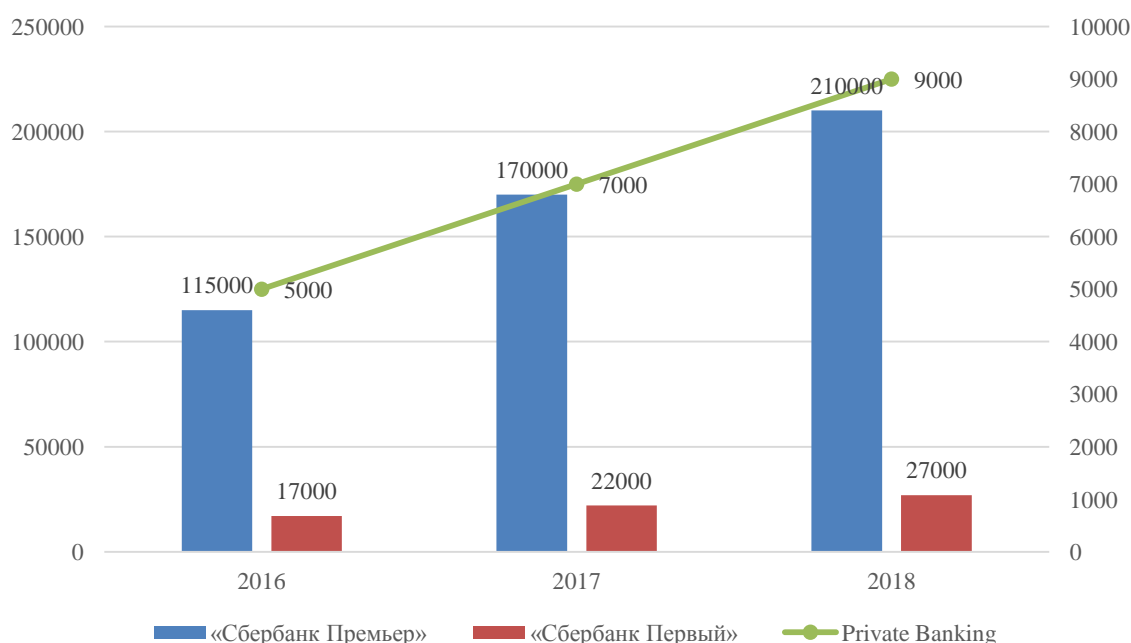


Рисунок 5 – VIP-клиенты ПАО «Сбербанк»

Для VIP-клиентов в Сбербанке присутствуют выгодные предложения по кредитным картам, которые позволят клиентам тратить, ничего не теряя при этом.

Премиальная кредитная карта [17].

В данном случае существует два вида обслуживания: с персональным лимитом или стандартное обслуживание. Данные виды различаются, соответственно, лимитом допустимых денежных средств и зависят от общего достатка клиента [17].

Таблица 6 – Условия по премиальной кредитной карте

Наименование услуги	С персональным лимитом	Стандартное обслуживание
Стоимость обслуживания в первый год	2 450 руб.	2 450 руб.
Стоимость обслуживания во второй и последующие года	2 450 руб.	2 450 руб.
Кредитный лимит	до 3 000 000 руб.	до 600 000 руб.
Ставка за пользование кредитом	21,9%	23,9%
Ставка в льготный период	0%	0%
Льготный период	до 50 дней	до 50 дней
Неустойка на несвоевременное погашение	36%	36%

Помимо основных условий пользования кредитной картой, существуют дополнительные условия, которые включают в себя свойства карты, дополнительные возможности и бонусы, лимиты, а также дополнительные услуги (таблица 7). Они будут одинаковы в обоих случаях предоставления карты.

Таблица 7 – Дополнительные условия обслуживания карты

Дополнительные условия	Показатель по карте
Платёжные системы	Visa, MasterCard
В какой валюте можно открыть	рубли
Срок действия	3 года
Возможности	Бесконтактная оплата, оплата телефоном, возможность использования за границей
Бонусы СПАСИБО за покупки у партнеров	до 30 % от суммы покупки
Общий лимит выдачи наличных, включая кассы и банкоматы Сбербанка и других банков	500 000 руб.
Лимит на снятие в банкоматах Сбербанка	500 000 руб.
Плановый перевыпуск	Бесплатно
Перевыпуск при утере или изменении	Бесплатно

личных данных	
Индивидуальный дизайн	Не предоставляется

Помимо бонусных программ, которые распространяются премиальным пакетом, премиальные кредитные карты Сбербанка также обладают дополнительными привилегиями. Такие плюсы не распространяются на обычные кредитки. Они заключаются в увеличенном кредитном персональном лимите, стоимости обслуживания, особенностях платежной системы.

Для таких карточек банком предоставляется бесплатная активация Мобильного банка, вне зависимости от выбранного тарифа. Сервис предлагает пользователям настроить СМС-оповещения по проводимым операциям, совершать платежи и переводы, проверять бонусный баланс, а также совершать другие транзакции при помощи команд на номер 900.

Главными особенностями и преимуществами являются:

- увеличенное начисление бонусных баллов, достигающее 20% от потраченной суммы;
- пониженные процентные годовые ставки при пользовании банковскими средствами;
- большой грейс-период, достигающий 50 дней;
- повышенный кредитный лимит, доходящий до 3 млн. рублей;
- техническая помощь на дорогах;
- отсутствие обязательного оформления пакета дополнительных услуг.

Сбербанк предлагает особые предложения любителям путешествий: скидки, бесплатную упаковку багажа, безлимитный интернет в роуминге и другие.

Но, несмотря на большое количество преимуществ, такие карты имеют и недостатки. Да, услуги подключаются бесплатно, но вся их стоимость включается в достаточно дорогое годовое обслуживание. Не каждый клиент сможет позволить себе иметь такую карту.

Кредитка подключена к программе «Спасибо от Сбербанка». За каждую совершенную покупку клиенту начисляется кэшбэк, но только в баллах. После начисления и накопления бонусы можно обменивать на рубли по курсу 1 рубль = 1 бонус. Тратить баллы можно на покупку товаров и услуг в фирмах-партнерах.

Бонусы начисляются клиентам за любую покупку от 100 рублей в чеке.

Количество баллов зависит от категории покупки:

- 0,5% – за любые покупки, не обозначенные в нижеупомянутых категориях;
- 3% – за покупки в супермаркетах;
- 10% – за посещение ресторанов и кафе-териев;
- 20% – за использование услуг Яндекс.Такси либо Gett;
- разное количество баллов – за покупки в партнерских сетях.

После начисления баллы Спасибо тратятся на покупки в магазинах фирм-партнеров. Есть возможность оплатить до 99% покупки.

Для любителей путешествий предлагаются такие скидки и предложения:

- компенсация до 600 евро за задержку или отмену рейса;
- скидка до 12% на отели с Agoda;
- скидки до 35% на аренду авто с Avis;
- скидка 20% на трансфер в аэропорт и обратно с Gett и Wheely;
- бесплатная упаковка багажа с Pack&Fly;
- безлимитный интернет в роуминге МТС и Билайн.

Карта Аэрофлот Signature [17].

В отличие от предыдущего варианта, в данном случае используется только персональный лимит (таблица 8) [17].

Таблица 8 – Условия обслуживания Аэрофлот Signature

Наименование услуги	С персональным лимитом
Стоимость обслуживания в первый год	12 000 руб.

Стоимость обслуживания во второй и последующие года	12 000 руб.
Кредитный лимит	до 3 000 000 руб.
Ставка за пользование кредитом	21,9%
Ставка в льготный период	0%
Льготный период	до 50 дней
Неустойка на несвоевременное погашение	36%

Помимо основных условий пользования кредитной картой, существуют дополнительные условия, которые включают в себя свойства карты, дополнительные возможности и бонусы, лимиты, а также дополнительные услуги (таблица 9) [17].

Таблица 9 – Дополнительные условия обслуживания карты

Дополнительные условия	Показатель по карте
Платёжные системы	Visa
В какой валюте можно открыть	рубли
Срок действия	3 года
Возможности	Бесконтактная оплата, оплата телефоном, возможность использования за границей
Мили Аэрофлота за покупки	2 мили за 60 Р + приветственные мили при открытии карты (1000 миль)
Общий лимит выдачи наличных, включая кассы и банкоматы Сбербанка и других банков	500 000 руб.
Лимит на снятие в банкоматах Сбербанка	500 000 руб.
Плановый перевыпуск	Бесплатно
Перевыпуск при утере или изменении личных данных	Бесплатно
Индивидуальный дизайн	Не предоставляется

Существуют качественные показатели деятельности VIP сервиса, а именно: повышение имиджа банка, участие банка в крупных муниципальных и

государственных отраслевых программах, повышение конкурентоспособности банка и предлагаемых им на финансовых рынках банковских продуктов, внедрение новых банковских инструментов.

Необходимо оценить, насколько выгодны используемые предложения, которые Сбербанк предоставляет VIP-клиентам.

Для начала рассчитаем процентный доход от привлеченных средств с помощью данных кредитных карт. Данные расчеты будут основаны на том, что 80% процентов из VIP -клиентов пользуются представленными выше картами. Данный процент обусловлен тем, что 80% результата приходит от 20% усилий, какой малой частью и является группа VIP-клиентов.

Процентный доход от использования кредитных карт – это доход банка, который приходит от процентов от пользования денежными средствами, от неустойки за несвоевременное погашение и суммы от обслуживания клиентов.

На 2018 год 246 000 клиентов являются VIP-клиентами Сбербанка, что означает, что 196 800 клиентов пользуются указанными выше кредитными картами банка [17]. Исходя из средней статистика банка использования кредитных карт [17], большая часть предпочитает обычную премиальную кредитную карту, а меньшая часть - Аэрофлота.

Таблица 10 – Доход от существующих кредитных карт, тыс.руб.

Наименование	2017	2018
Процентный доход от пользование кредитом	179,34	183,67
Процентный доход от оплаты неустойки	89,37	94,314
Оплата за использование карты	1,053	1,316
Итого	269,76	279,3

Помимо того, что данный банк имеет доходы от данных кредитных карт, такие как процент от пользования денежными средствами, от неустойки за несвоевременное погашение и сумма от обслуживания клиентов.

Следовательно, должны быть и расходы, связанные с привлечением процентных доходов, то есть расходы на привлечение клиентов по кредитным картам [17].

Таблица 11 – Расход от привлечения к данным картам, млрд.руб.

Наименование	2017	2018
Рекламное привлечение клиентов к продукту	18,702	22,603
Расходы на содержание персонала и административные расходы	105,978	110,357
ИТОГО	124,68	132,96

Также в банковском деле существует резерв на возможные потери по ссудам.

В целях определения размера расчетного резерва в связи с действием факторов кредитного риска ссуды классифицируются на основании профессионального суждения (за исключением ссуд, сгруппированных в портфель однородных ссуд) в одну из пяти категории качества:

I (высшая) категория качества (стандартные ссуды) — отсутствие кредитного риска (вероятность финансовых потерь вследствие неисполнения либо ненадлежащего исполнения заемщиком обязательств по ссуде равна нулю);

II категория качества (нестандартные ссуды) — умеренный кредитный риск (вероятность финансовых потерь вследствие неисполнения либо ненадлежащего исполнения заемщиком обязательств по ссуде обуславливает ее обесценение в размере от 1 до 20 процентов);

III категория качества (сомнительные ссуды) — значительный кредитный риск (вероятность финансовых потерь вследствие неисполнения либо ненадлежащего исполнения заемщиком обязательств по ссуде обуславливает ее обесценение в размере от 21 до 50 процентов);

IV категория качества (проблемные ссуды) — высокий кредитный риск (вероятность финансовых потерь вследствие неисполнения либо ненадлежащего исполнения заемщиком обязательств по ссуде обуславливает ее обесценение в размере от 51 процента до 100 процентов);

V (низшая) категория качества (безнадежные ссуды) — отсутствует вероятность возврата ссуды в силу неспособности или отказа заемщика выполнять обязательства по ссуде, что обуславливает полное (в размере 100 процентов) обесценение ссуды.

Ссуды, отнесенные ко II-V категориям качества, являются обесцененными.

При наличии обеспечения I и II категории качества минимальный размер резерва определяется по следующей формуле:

$$P = PP * \left(1 - \frac{ki * Обi}{Cp}\right) \quad (1)$$

P – минимальный размер резерва. Резерв, формируемый кредитной организацией, не может быть меньше минимального размера резерва;

PP – размер расчетного резерва;

ki – коэффициент (индекс) категории качества обеспечения. Для обеспечения I категории качества принимается равным единице (1.0). Для обеспечения II категории качества принимается равным 0,5;

Об – стоимость обеспечения соответствующей категории качества (за вычетом дополнительных расходов кредитной организации, связанных с реализацией обеспечения);

Cp – величина основного долга по ссуде.

Данные расчет приведет в таблице 12 [17].

Таблица 12 – Расчет РВПС

Год	Расчет	Сумма
2017	$263,8 * \left(1 - \frac{1 * 212,6}{265,7}\right)$	52,76
2018	$162,4 * \left(1 - \frac{1 * 216,6}{270,7}\right)$	32,48



Теперь полученные все выше данные необходимо свести в один итоговый отчет о доходах и расходах от данной деятельности банка (таблица 13).

Таблица 13 – Отчет о доходах и расходах

Наименование	2017	2018
Доход от кредитных карт в т.ч.	269,76	279,3
1. Процентный доход от пользование кредитом	179,34	183,67
2. Процентный доход от оплаты неустойки	89,37	94,314
3. Оплата за использование карты	1,053	1,316
Расходы от привлечения данных средств в т.ч.	124,68	132,96
1. Рекламное привлечение клиентов к продукту	18,702	22,603
2. Расходы на содержание персонала и административные расходы	105,978	110,357
Расход на резерв на возможные потери по ссудам	52,76	32,48
Операционный доход	113,86	128,007
Прибыль до налогообложения	92,32	113,86
Налог на прибыль (20%)	18,46	22,72
Чистая прибыль	73,86	91,14

Немаловажным аспектом перспективности рынка частного банковского обслуживания в России является тот факт, что европейский рынок данного сектора уже достиг своего максимума, и ожидать большого развития в ближайшие годы здесь не приходится. С финансовой точки зрения необходимо предоставить такие условия VIP-клиентам, чтобы их капиталы оставались в стране и работали на экономику России, а не выводились в другие страны. Согласно сведениям ЦБ РФ (Рисунок 6) [4], за 2017 год вывоз капитала частными лицами из РФ составил 153 млрд. долларов, что на 148 % больше по

сравнению с данными 2016 года – эта сумма могла быть инвестирована в производство на территории РФ. Несмотря на это, по предварительным данным на 2018 год вывоз капитала должен значительно уменьшиться.



Рисунок 6 – Вывоз капитала частным сектором, в млрд. долл. США

Стандарт обслуживания VIP-клиентов в России пока окончательно не сформировался. Если посмотреть банки, в которых присутствует система private banking, то нижний порог вхождения в статус состоятельного клиента у различных банков свой. В России он варьируется от 1 млн. руб. до 15 млн. руб. Более того, говоря об особенностях участников российского рынка частного банковского обслуживания, приходится констатировать тот факт, что в некоторых отечественных кредитных учреждениях под названием private banking на самом деле предлагаются стандартные банковские услуги – только предоставляемые на более высоком уровне. В российском банковском бизнесе нет определенности в основных категориях данного бизнеса, а также не ясен «объем рынка и его возможности. Многие финансовые институты просто не знают свою целевую аудиторию – кто такие VIP-клиенты в России, какие среди них можно выделять подгруппы, и каковы потребности и барьеры каждой в отношении работы с банками.

В развитии работы коммерческого банка с VIP – клиентами можно выделить пять основных проблем.

Первая группа проблем связана с анализом теоретических особенностей предоставления банковских услуг клиентам с крупным капиталом.

Если просмотреть тенденцию развития банковского сектора в России, то можно сделать вывод о том, что большинство банков уже перешли из состояния, когда им приходилось решать вопросы, связанные исключительно с проблемами выживания. Сегодня перед коммерческими банками стоит задача развития бизнеса, увеличения капитализации, расширение инфраструктуры и линейки банковских продуктов и дополнительных услуг. Предоставление наиболее выгодных условий для особых клиентов и выделение их в иную группу. Межстрановые отличия в теоритическом аспекте отражаются в законодательных ограничениях гражданско-правового и налогового характера, а также различие в поведенческих моделях клиентов.

Вторая группа проблем связана с определением критериев оценки и анализом эффективности обслуживания состоятельных клиентов.

Обслуживание клиентов в данном сегменте отличается от обслуживания основной части населения. Единичные состоятельные клиенты приносят хороший доход. Упор здесь делается на предоставление данному клиенту всех условий, чтобы он стал постоянным клиентом банка. Поэтому клиенту предоставляется личный менеджер, выделенная телефонная линия, VIP-зона обслуживания, особые привилегированные карты, персональное финансовое планирование, программа скидок, предоставление VIP-зоны в аэропортах, особые предложения по путешествию, юридические, налоговые консультации, подбор мест для обучения детей состоятельного клиента и т. п. Именно для удовлетворения этих потребностей клиента необходима разработка и наличие у банка программ по управлению стилем жизни (lifestyle management) [2]. Следует отметить, что некоторые российские банки уже внедрили данную программу, это является положительным качеством.

Третья группа проблем связана с анализом деятельности российских банков и разработкой концепции формирования и предоставления банковских услуг состоятельным клиентам с учетом российского менталитета клиентов с крупным капиталом. На сегодняшний день с уверенностью можно констатировать факт: капитал состоятельных граждан давно уже стал трансграничным – по оценочным данным, 90 % крупного российского капитала находится за пределами страны. Но в тоже время борьба за оставшиеся в стране 10 % только усиливается.

На данный момент, пожалуй, нет единого мнения, какой точный объем средств вращается на российском рынке индивидуального банковского обслуживания. Рынок этот является очень закрытым вследствие повышенной конфиденциальности, и какая-либо информация о частном капитале передается огласке крайне неохотно. Можно лишь сказать, что ряд наиболее крупных игроков называет цифры в 28–32 млрд. долларов, другие настаивают на том, что этот уровень на порядок больше.

Наиболее важными тезисами для развития VIP-обслуживания на российском банковском рынке являются:

- порог включения клиента в VIP-категорию должен быть существенно ниже, чем на Западе, но при этом нон не должен быть и занижен, и он должен составлять порядка \$ 100 000;

- целесообразно наличие клиентов, формально несколько не достигающих необходимого уровня вхождения по финансам, но при этом обладающим высоким общественным статусом и популярностью, улучшает имидж банка и позволяет получить преференции в своей деятельности;

- необходимо не ждать клиентов, а целенаправленно разрабатывать категорию состоятельных лиц, которые удовлетворяют условиям предоставления VIP-услуг, но ещё не являются пользователями сервиса private banking;

- необходимо учитывать неравномерность распределения состоятельных клиентов по регионам и корректировать условия предоставления услуг в зависимости от него;

- в настоящее время доля небанковских услуг для российских банков составляет всего 5–10 % от общего объема операций с VIP-клиентом [1].

Для того чтобы понять российского клиента и предоставлять лучшие варианты продуктов и услуг, банкам следует проводить собственные исследования по внедрению различных продуктов и развития банка в целом. Ориентация на западные течения развития данного сектора не дадут положительного результата. Следует осуществлять самостоятельную деятельность по планированию бизнеса в отечественных реалиях.

Четвертая группа проблем связана с перспективами развития элитного обслуживания клиентов как фактора повышения конкурентоспособности банковских учреждений.

Необходимым условием дальнейшего развития рынка становится совершенствование банковских продуктов и поиск эффективных путей создания дополнительной стоимости для клиентов.

Некоторые менеджеры в настоящее время главный акцент делают на нестандартных продуктах и услугах, полагая, что классика уже не способна дать требуемой эффективности и отдачи. Однако, это не так, так как депозитные услуги для России являются неотъемлемой и очень важной составляющей конкурентоспособности любого банковского учреждения, а в особенности того, которое занимается индивидуальным банковским обслуживанием.

Перспективы развития российских услуг VIP-обслуживания в депозитном бизнесе связаны с:

- разработкой специально ориентированных на конкретные категории клиентов онлайн-деpositных продуктов и услуг;
- совмещением депозитных и страховых программ;

— внедрением мультивалютных вкладов, т. е. срочных депозитов в нескольких валютах, например, объединение в один счет трех валют, причем в этом моменте экзотические валютные счета (в швейцарском франке или йене) также набирают популярность.

Серьезные перспективы открываются перед российскими банками, предоставляющими услуги private banking, в результате ориентации не только на HNWI (high net worth individuals) и UHNWI (ultra high net worth individuals) клиентов, но и на категории людей «обеспеченного среднего класса» (mass affluent).

К сегменту mass affluent относятся предприниматели, менеджеры и служащие, разместившие в банках ликвидные активы для долгосрочного инвестирования в сумме от 50 тыс. долл. Интерес к данному сегменту вызван тем, что, во-первых, mass affluent потенциально имеют возможность преумножения своего состояния и в будущем могут стать VIP-клиентами, во-вторых, правильный подход к банковскому обслуживанию таких клиентов позволяет получить доход, в несколько раз превышающий результаты обслуживания клиентов массового сегмента.

Пятая группа проблем связана с рекомендациями по повышению конкурентоспособности отечественных банков с учётом российской специфики.

Повысить конкурентоспособность банка позволит переход от операционной ориентации обслуживания VIP-клиентов к маркетинговой. Маркетинговый подход к управлению данной сферой в России следует рассматривать с позиции преобразования банковских рынков сбыта в рынки покупателей.

### 3 Совершенствование обслуживания VIP-клиентов и оценка их эффективности

Для привлечения VIP-клиентов к такой услуге, как Private Banking было принято разработать кредитную карту «Польза». При изучении сайта Private Banking, мы обнаружили, что для привилегированных клиентов (с доходом более чем в 100 млн. рублей.) нет специальных кредитных карт на особых условиях.

Условия по предложению представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Условия по кредитной карте «Польза»

Наименование услуги	С персональным лимитом
Стоимость обслуживания в первый год	13 000 руб.
Стоимость обслуживания во второй и последующие года	13 000 руб.
Кредитный лимит	до 6 500 000 руб.
Ставка за пользование кредитом	от 15,99% до 25,99%
Ставка в льготный период	0%
Льготный период	до 61 дней
Неустойка на несвоевременное погашение	29%

Также данная карта позволит получать дополнительные награды и привилегии (таблица 15).

Таблица 15 – Преимущества карты «Польза»

Наименование	Кредитная карта «Польза»
Награды	<ul style="list-style-type: none"><li>• 30 000 вступительных бонусных когда вы тратите 150 000 рублей в течение первых 3 месяцев</li><li>• 1 балла за каждый 20 рублей, потраченный до 150 000 рублей в год на чистые покупки авиакомпании, и 1 балл за каждый 50 рублей потраченный после этого</li><li>• 2 балла за каждый потраченный 20 рублей в</li></ul>

	<p>год до 150 000 рублей в ресторанах и 1 балл за каждый потраченный в последующем 50 рублей</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 очко за каждый доллар, потраченный на все остальные нетто-покупки</li> <li>• 25% бонусного бонуса при обмене бонусных баллов в виде депозита на ваш чековый, сберегательный или денежный счет в Сбербанк</li> <li>• 75% бонусного бонуса при обмене бонусных баллов в качестве основного платежа по кредиту в ипотеку Сбербанк</li> </ul>
Заявление о непредвиденных расходах авиакомпания	<p>Получите выписку по кредиту в размере до 15 000 рублей на один аккаунт в течение календарного года для покупки непредвиденных сборов соответствующей авиакомпании. Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Плата за багаж</li> <li>• Покупка еды и напитков в полете</li> <li>• Плата за изменение / отмену билета</li> </ul>
Доступ в зал ожидания аэропорта	<p>Наслаждайтесь бесплатной подпиской PriorityPass™ Select и получите доступ к более чем 850 залам ожидания по всему миру, включая четыре отдельных посещения в год, которые владелец основной карты может использовать отдельно или с гостем бесплатно.</p>
Комиссия за зарубежные операции	0%
Дополнительные возможности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visa® Услуги консьержа: Получите бесплатную помощь при бронировании билетов и путешествий, организации подарков, бизнес-услугах и многом другом.</li> <li>• Специальное обслуживание клиентов: Удобный доступ к специализированному клиентскому сервису кредитных карт Private Bank, который поможет вам с любым запросом.</li> <li>• Коллекция Visa® Signature Luxury Hotel: Наслаждайтесь коллекцией преимуществ</li> </ul>



	<p>премиум-класса на самых интригующих и престижных объектах в мире. Узнайте больше о коллекции роскошных отелей Visa Signature на <a href="http://VisaSignatureHotels.com">VisaSignatureHotels.com</a>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Защита сотового телефона: Получите дополнительное покрытие за ущерб и кражу (с учетом исключений, лимитов претензий и франшизы в размере 5000 рублей) на ваш покрытый сотовый телефон при оплате ежемесячного счета за беспроводную связь с помощью соответствующей карты Visa.</li> </ul>
--	--

Нашей задачей стояло, чтобы количество VIP-клиентов увеличилось до 255 000 клиентов. По нашим прогнозам, это получится сделать после применения наших советов.

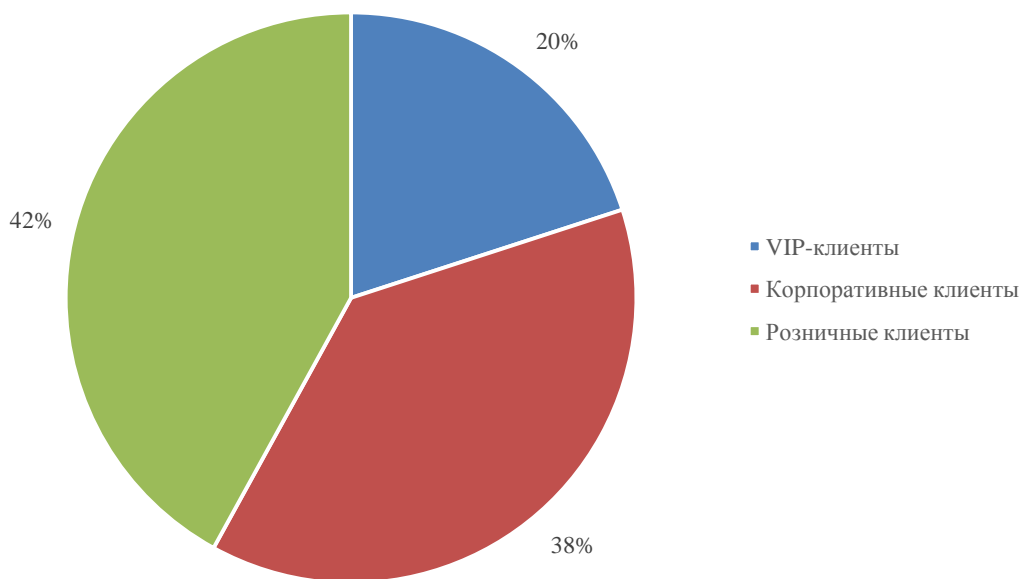


Рисунок 7 – Структура клиентской базы

В таблице 16 представлено общее количество в суммах.

Таблица 16 – VIP-клиенты ПАО «Сбербанк», чел.

	2018	План
«Сбербанк Премьер»	210 000	217 000
«Сбербанк Первый»	27 000	27 000

Private Banking	9 000	11 000
-----------------	-------	--------

Теперь снова, после предложенных методов, проанализируем показатели рентабельности ПАО «Сбербанк».

На 2018 год 246 000 клиентов являются VIP-клиентами Сбербанка, что означает, что по планам привлечь большее количество клиентов и достигнуть отметки 255 000 клиентов пользуются указанными выше кредитными картами банка [17]. Исходя из средней статистика банка использования кредитных карт [17], часть клиентов перейдет на использование новой кредитной карты, так как не смотря на большее обслуживание, она дает больше преимуществ перед уже существующими и уже 30% клиентов будут использовать предложенную карту «Польза».

Обоснованием для внедрения нового кредитного продукта является то что у банка есть свободные ресурсы для выдачи новых кредитных карт:

СР = Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями -  
Чистая ссудная задолженность = 379 862 079 000- 298 451 702 000=  
81 410 377 000 руб.

Возьмем в пример, потребителя данной карты. Представим, что данный клиент не превышал лимит и не получал штраф. Лимит по карте у него установлен в 3 000 000 рублей, а процент равен 23%, льготный период 61 день.

В большинстве случаев допустимо использовать следующую формулу:

$$S_{п} = ((S_{д} \times \%) \div 365) \times D_{д},$$

где:  $S_{п}$  — сумма процентных начислений;

$S_{д}$  — сумма долга на текущую дату;

% — годовая процентная ставка по кредитной карте (для подстановки в формулу эту величину нужно разделить на 100 — если процент по кредитке равен 25%, то в уравнение нужно подставить 0,25);

365 — количество дней в году (либо 366);

$D_{д}$  — количество дней, на протяжении которых сохраняется задолженность.

Допустим, потребитель использовал 6 500 тыс. рублей за данный период, в течение льготного периода он вернул 100 тыс. рублей, соответственно, на оставшуюся сумму будут начисляться проценты. И вернет он оставшуюся сумму за три с половиной месяца, то есть 100 дней.

$$Sp = ((6400 * 0,23) / 365) * 100 = 403 \text{ тыс. рублей за день.}$$

Итоговая величина будет 9 403 287 рублей.

Таким образом, исходя из расчетов приведенных выше можно рассчитать общую сумму процентных доходов от данного продукта, учитывая, что треть клиентов перейдет на новую карту:

$$\Sigma \% д = 403 287 * 70 000 = 28 230 090 000 \text{ рублей.}$$

Также будет включено годовое обслуживание  $70000 * 13 000 = 910 000 000$  рублей.

Необходимо рассчитать размер процентных расходов по депозитам значит для того чтобы выдать кредитную карту на сумму 6 500 0000 руб. банку необходимо принять вклад на такую же сумму следовательно:

Вклад на сумму 6 500 000 руб. на 1 год под 4,3 % Расчет:

$$X = 6500000 * (1 + 12/12 * 0,043) = 6 779 500$$

$$\% = 6 779 500 - 6500000 = 279 500 \text{ руб.}$$

Так же как и в пункте, первом необходимо рассчитанный процент 279 500 руб. \* 70000 карт = 19 565 000 000 руб.

При расчете РВПС учитываем, что ссуда подобного характера относится ко второй категории качества, именуется как «нестандартная», значит величина РВПС составляет от 1% до 20%. Исходя из анализа потребительского кредитования делаем вывод, что величина расчетного резерва будет равна 10%.

$$\text{РВПС} = 81 410 377 000 * 10 \% = 8 141 037 700 \text{ руб.}$$

Расчет прибыли до налогообложения =  $28 230 090 000 + 910 000 000 - 19 565 000 000 - 8 141 037 700 = 1 434 052 300$  руб.

$$\text{Налог на прибыль (20\%)} = 1 434 052 300 * 0,2 = 286 810 460 \text{ руб.}$$

Чистая прибыль = процентные доходы – процентные расходы – резерв на возможные потери по ссудам – налог на прибыль = 1 434 052 300 - 286 810 460 = 1 147 241 840 руб.

Расчет рентабельности продукта:

$$R = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы используемые для выдачи нового кредита}} \quad (3)$$

$$R = 1\,147\,241\,840 / 81\,410\,377\,000 = 1,09\%$$

Чистая процентная маржа :

$$\text{ЧПМ} = \frac{\text{Процентные доходы} - \text{Процентные расходы}}{\text{Активы используемые для выдачи нового кредита}} \quad (4)$$

$$\text{ЧПМ} = (28\,230\,090\,000 + 910\,000\,000 - 19\,565\,000\,000) / 81\,410\,377\,000 = 11,7\%$$

Как можно увидеть результаты деятельности, хоть незначительно, но увеличились, что может говорить об эффективности нового предложения. Напомним, что предложение является новым для сектора рассматриваемых клиентов, следовательно, может быть меньший спрос на него в начале жизненного цикла, однако, далее, с помощью рекламных продуктов данной предложение может стать лидером VIP-обслуживания в России.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная работа состоит из трех глав: в первой главе приводились теоретические основы VIP-обслуживания клиентов, а также зарубежный опыт, во второй главе были проанализированы основные проблемы привлечения VIP-клиентов, а также рассмотрены основные предложения на примере предприятия, в третьей главе дали советы по привлечению VIP-клиентов, а также оценили их эффективность.

Так, первая глава показала нам, что VIP-клиент – это уже обслуживаемый, либо потенциальный клиент банка, имеющий склонность к сбережению, свободные денежные средства и желание самостоятельно ими управлять. Привлечь VIP-клиента и удержать его – вот основная задача всех служб кредитной организации.

Многие потребители банковских услуг, носящие статус «VIP», обращаются в банк, потому что, по их мнению, он самый лучший и надежный, хотя на самом деле все может быть иначе, и банк-конкурент в состоянии предложить более выгодную услугу.

Активная клиентская политика позволит банку «создать, вырастить своего клиента», надежного заемщика средств, способствуя тем самым его продвижению на рынке. На сегодняшний день обеспечение VIP-клиентам такой поддержки является одной из важных задач кредитной организации.

Наиболее характерной особенностью работы зарубежных банков с VIP-клиентами является наличие специальных программ.

Необходимо отметить, что как в зарубежной, так и в отечественной практике организация работы с VIP-клиентами занимает особое место в деятельности банка. Банк, имеющий индивидуальное обслуживание, проводит для клиента множество операций, начиная от прямых обязательств и заканчивая юридическими услугами. Главной целью персонального менеджера является тщательный и точный выбор товаров и услуг, необходимых клиенту в конкретный момент времени. С целью улучшения качества обслуживания и

привлечения новых клиентов, большинство зарубежных банков создают и внедряют программы обслуживания привилегированных клиентов [8]. Вследствие этого, можно сделать вывод, что организация обслуживания VIP-клиентов для банка является неотъемлемой частью деятельности.

Вторая глава дала нам понять, что суммарно по всем банкам и управляющим компаниям в России объем активов VIP-клиентов составляет, по нашим оценкам, около \$150 млрд. Таким образом, исследуемая группа банков контролирует порядка 80% всех финансовых активов VIP-клиентов в России.

Практически все крупные российские банки предлагают сервис под названием Private Banking, однако не всегда набор предоставляемых банком услуг соответствует классическому пониманию этого термина. И наоборот, иногда банк называет свои услуги VIP-обслуживанием, но их спектр соответствует классическому понятию Private Banking.

Также был рассмотрен данный сервис на примере 10 знаменитых банках страны: АО ЮниКредит Банк, АО Газпромбанк, ПАО ВТБ, АО Альфа-Банк, ПАО Сбербанк, ПАО Банк ФК Открытие, ПАО Росбанк, ПАО Промсвязьбанк, АО Райффайзенбанк, АО Россельхозбанк.

Мы подробно рассмотрели систему обслуживания VIP-клиентов на примере ПАО Сбербанк. Сбербанк — это крупнейший банк в России, один из ведущих международных финансовых институтов.

В Сбербанке существует три направления для VIP-клиентов:

- Сбербанк Премьер;
- Сбербанк Первый;
- Сбербанк Private Banking.

Сбербанк Премьер – это дополнительная возможность обслуживания физических лиц с высоким уровнем доходов.

«Сбербанк Первый» – премиальная сеть Сбербанка России, в которой предоставляется широкий спектр банковских услуг премиум-класса.

Sberbank Private Banking — ваш надежный партнер в вопросах управления благосостоянием.

Мы отметили, что VIP-клиенты составляют меньшую часть клиентской базы ПАО Сбербанк, а именно всего 14%.

По состоянию на 1 января 2017 года более 170 тыс. клиентов оформили пакет услуг «Сбербанк Премьер» и более 22 тыс. VIP-клиентов пользуются пакетом услуг «Сбербанк Первый».

В третьей главе, для привлечения VIP-клиентов к такой услуге, как Private Banking была разработана кредитную карту «Польза» для привилегированных клиентов на особых условиях. Произведен расчет рентабельности нового продукта.

Из полученного прогноза, можно увидеть, что продукт оказался эффективным, он повышает рентабельность предложения данной продукции, а также общую узнаваемость данных продуктов и банка.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Актуальные проблемы экономики и права. - 2017. №3 (3). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-kreditovaniya-i-vozmozhnost-ego-adaptatsii-k-osobennostyam-rossiyskoy-kreditnoy-sistem>
2. Александров А.В. Private Banking и клубная работа на этом рынке // Банковское дело 2014. № 6. с. 54-56.
3. АО «Сбербанк КИБ». Официальный сайт. [Электронный ресурс]. – URL: <https://sberbank-pb.ru/>
4. Асатрян Е.А. Зарубежный опыт разработки инвестиционных стратегий в сфере Private Banking // Вестник ГУУ. 2012. № 1. С. 20-23.
5. Бабин А. Private banking: что предлагают российские лидеры приват-банкинга. [Электронный ресурс] - URL – Режим доступа: <http://finansoviyblog.ru/banki/private-banking.html>.
6. Безгачева, О.Л. Банковское дело [Электронный ресурс] : / О.Л. Безгачева, Ю.А. Соколова. — Электрон. дан. — СПб. : ИЭО СПбУУиЭ (Институт электронного обучения Санкт-Петербургского университета управления и экономики), 2013. — 486 с. — URL: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=64063](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=64063)
7. Белоглазова Г.Н., Кроливецкая Л.П. Банковское дело организация деятельности коммерческого банка. Учебник для вузов. — М.:Издательство Юрайт, 2016 г. — 422 с.
8. Битков, В.П. Банки: учеб. пособие [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.П. Битков, Е.Н. Левитская, В.П. Битковым [и др.]. — Электрон. дан. — М. : МГИМО (Московский ордена Трудового Красного Знамени государственный институт международных отношений), 2014. — 248 с. — URL: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=65716](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=65716)
9. Бочарова А. О. Бондарь А.П. Текущие состояние банковской системы РФ. Основные проблемы и дальнейшее перспективы развития. – научный журнал 26.06.201



10. Валиева Э. С., Хомченко Е. М. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ VIP-БАНКИНГА В РОССИИ //Современные проблемы и перспективы развития банковского сектора России. – 2017. – С. 101-107.
11. Валиуллин Х. Х., Воробьева Н. В. Элитное банковское обслуживание-история и тенденции //Стратегии бизнеса. – 2014. – №. 2 (4).
12. Валиуллин Х.Х., Воробьева Н.В. Элитное банковское обслуживание – история и тенденции // Стратегии бизнеса. 2014. № 2. С. 71-74.
13. Гаврилин А. В., Чернова Е. И. РЫНОК БАНКОВСКОГО VIP-ОБСЛУЖИВАНИЯ В РОССИИ: ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ //ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ И ПРАВО: ИННОВАЦИОННОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ. – 2018. – С. 29-38.
14. Грачева, У.Ю.. Банковское право Российской Федерации [Текст] : Учебник для магистратуры / Е. Ю. Грачева. - 3, перераб. и доп. - Москва : ООО "Юридическое издательство Норма" ; Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017. - 368 с
15. Д.П. Матнишян, Н.Р. Теватросян Анализ существующих на российском рынка услуг в области Private banking//НАЦИОНАЛЬНАЯ АССОЦИАЦИЯ УЧЕНЫХ.-2016.-№3-1(19).-с.107-110.
16. Жилияков, Д. И. Финансово-экономический анализ (предприятие, банк, страховая компания) : учеб. пособие / Д. И. Жилияков, В. Г. Зарецкая. – М. : КНОРУС, 2017 г. – 368 с
17. Жуков, Е. Ф. Банки и банковские операции: учебник для вузов. /Е.Ф.Жуков -М.:Банки и биржи: Юнити, 2018 - 471 с
18. Исаева Е. А. Современный private banking в России и зарубежом: содержание, продуктивное наполнение, проблемы совершенствования //Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2014. – №. 2. – С. 69-80.
19. Исаева Е. А. Современный private banking в России и зарубежом: содержание, продуктивное наполнение, проблемы совершенствования //Вестник

Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2014. – №. 2. – С. 69-80.

20. Исаева Е.А. Современный Private Banking в России и зарубежом // Вестник ТвГУ. 2014. № 2. с. 69-80.

21. Костерина, Т. М. Банковское дело : учеб. для бакалавров / Т. М. Костерина ; Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2017 г. – 332 с

22. Кроливецкая Л.П., Тихомирова Н.В. Банковское дело: кредитная деятельность коммерческих банков. Учебное пособие. — М.: КНОРУС, 2016 г. — 280 с.

23. Лаврушин О.И. Осуществление кредитных операций. Учебник //О.И.Лаврушин – М: КноРус, 2017.С.167-169.

24. Лаврушин О.И. Банки и банковские операции: Учебник / М.:КНОРУС, 2017 г.- 272 с.

25. Лаврушин О. И. Роль кредита и модернизация деятельности банков в сфере кредитования: монография /– М. : КНОРУС, 2017 г. – 267 с

26. Ланина Н. А., Галлямова А. З. Организация обслуживания VIP-клиентов в Сбербанке России //ББК 65.053 (2Рос) 8 Редакционная коллегия. – 2014. – С. 185.

27. Липина Е. А. Применение элементов lean-технологий в обслуживании VIP-клиентов коммерческого банка //Финансы и кредит. – 2014. – №. 14 (590).

28. Маркова, О.М. Организация деятельности коммерческого банка: учебник / О.М. Маркова. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 496 с

29. Международный каталог банков. Мировой рейтинг банков [Электронный ресурс] – URL: <http://www.banksdaily.com/rus/>

30. Мир процентов [Электронный ресурс] – URL: <http://mir-procentov.ru/>

31. Мясникова И. З., Толстых Т. Н. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ VIP КЛИЕНТОВ НА ПРИМЕРЕ СБЕРБАНКА //Сборник

научных трудов студентов и магистрантов кафедры" Финансы и банковское дело". – 2016. – С. 73-81.

32. Новостное агентство «Banki.ru». Официальный сайт. [Электронный ресурс]. –URL: <https://www.banki.ru/>

33. Ноосан И. У., Строганов А. Е., Петрусева Н. А. Особенности Private Banking в России //Финансы и управление. – 2016. – №. 2. – С. 135-142.

34. Ольхова, Р.Г. Банковское дело: управление в современном банке [Электронный ресурс] : учебное пособие. — Электрон. дан. — М. :КноРус, 2015. — 282 с. — URL: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=53378](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53378)

35. Ольшаный, А.Н. Банковское кредитование: учебник для вузов. /А.Н.Ольшаный– М.: Инфра-М, 2013 – 379 с

36. Основы банковского дела [Электронный ресурс] : учебное пособие. — Электрон. дан. — М.: КноРус, 2011. — 387 с. — URL: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=53502](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53502)

37. ПАО «Сбербанк». Официальный сайт. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.sberbank.ru/ru/person/>

38. ПАО «Сбербанк». «Сбербанк Премьер». Официальный сайт. [Электронный ресурс]. –URL: [https://www.sberbank.ru/ru/person/sb\\_premier](https://www.sberbank.ru/ru/person/sb_premier)

39. Савинов О.Г. Развитие банковского кредитования физических лиц / О.Г.Савинов// Вестник Самарского гос. ун-та. Самара, 2017. — № 12 (74). — С. 90-95.

40. Счастливая Т. В. О развитии рынка премиального банковского обслуживания в России //Проблемы учета и финансов. – 2015. – №. 4 (20).

41. Тавасиев, А.М. Банковское дело. Учеб.пособие / А.М. Тавасиев, В.А. Москвин –М: ЮНИТИ–ДАНА, 2017.–С.1

42. Тихомирова Е. В. Клиентоориентированный подход банков как условие инновационного роста //Деньги и кредит. – 2014. – №. 1. – С. 51-56.

43. Федорова А. Ю., Панин В. А. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СЕКТОРА ОБСЛУЖИВАНИЯ VIP-КЛИЕНТОВ В

КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ //Современные проблемы и перспективы развития банковского сектора. – 2016. – С. 399-408.

44. Федорова А.Ю., Дорожкина Н.И. Проблемы функционирования кредитнобанковской системы // В сборнике: Российская экономика: взгляд в будущее Сборник материалов II Международной научно-практической (заочной) конференции. 2016. С. 437-443.

45. Федорова М.А., Радюкова Я.Ю., Суслин Н.А., Черкашнев Р.Ю. Стратегия развития платежной системы России как условие обеспечения экономической безопасности страны // В сборнике: Science and Practice: new Discoveries Proceedings of materials the international scientific conference. Editors: I.M. Shvec, L.A. Ismagilova, V.A. Gur'eva, E.A. Telegina, V.I. Sedenko. 2015. С. 517-521.

46. Федулкина Е. В. Обслуживание VIP-клиентов как перспективное направление развития банковского бизнеса в России: дис. – Южно-Уральский государственный университет, 2018.

47. Федулкина Е. В. Обслуживание VIP-клиентов как перспективное направление развития банковского бизнеса в России: дис. – Южно-Уральский государственный университет, 2018.

48. Центральный Банк Российской Федерации. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. –URL: <https://www.cbr.ru>

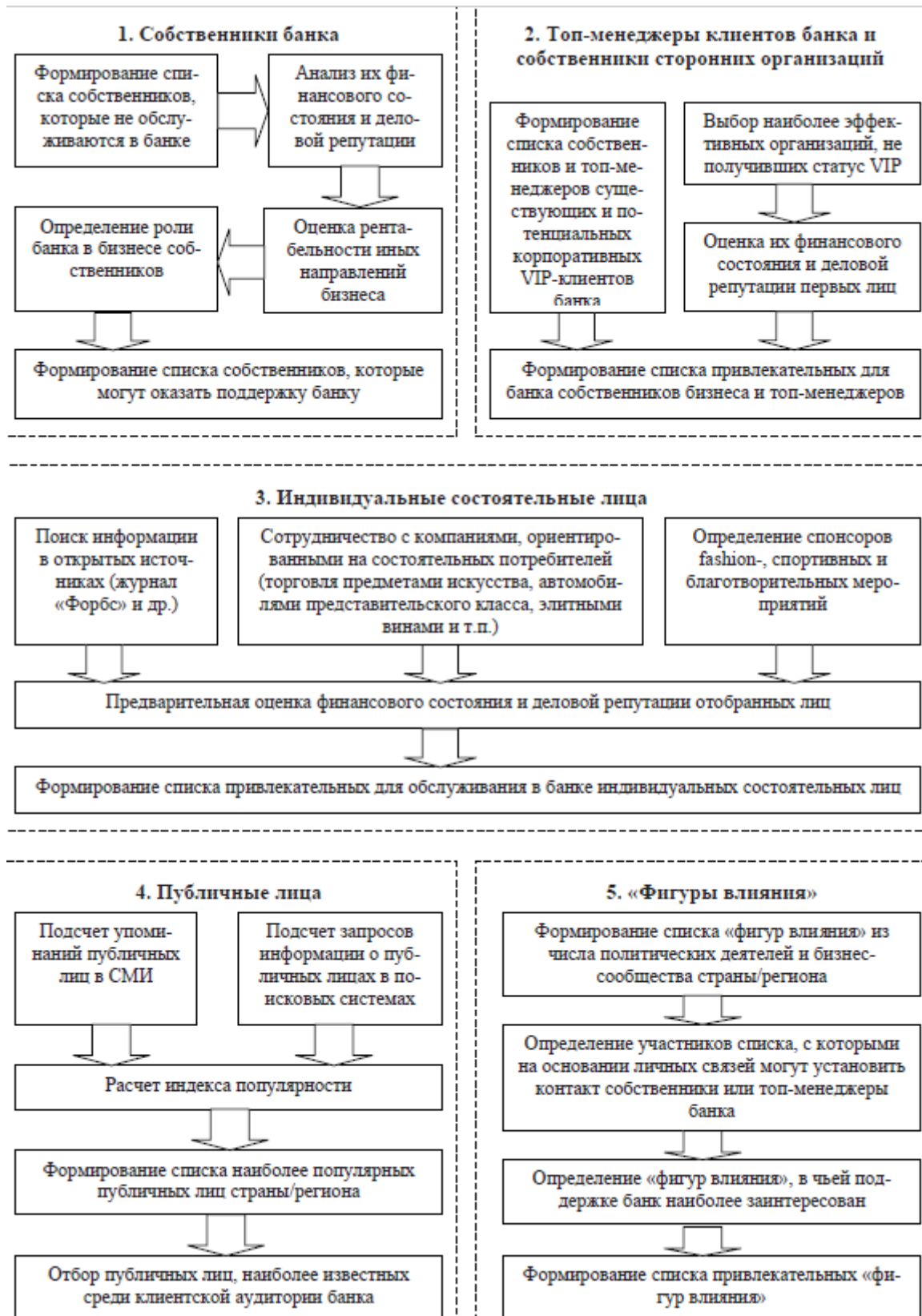
49. Ширинский Е. Б. Операции коммерческих банков и зарубежный опыт /Е.Б. Ширинский. –М.: Финансы и статистика, 2017. –С.158

50. Янкина И. А. Деньги, кредит, банки. Практикум : учебник по специальности "Финансы и кредит" /. – М. :КноРус, 2013 . – 190 с

51. Янкина И. А.Управление финансовой устойчивостью и рисками коммерческого банка [Текст] : монография / Е. В. Покидышева ; Сиб. федерал. ун-т, Ин-т экономики, упр. и природопользования. - Красноярск : СФУ, 2012. - 86 с. - Библиогр.: с. 81-86. - 100 экз.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Алгоритм отбора потенциальных частных VIP-клиентов банка



Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»


Институт экономики, управления и природопользования  
Базовая Кафедра «Сбербанка России»


УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
Янкина И.А.  
подпись фамилия, инициалы  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.01.01.07 Финансы и кредит (банковское дело)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ VIP-КЛИЕНТОВ В  
КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

Руководитель   
подпись, дата

Консультант   
подпись, дата

Выпускник   
подпись, дата

ст. преподаватель  
должность, ученая степень  
канд. экон. наук, доцент  
должность, ученая степень

Осколкова Н.С.  
фамилия, инициалы  
Черкасова Ю.И.  
фамилия, инициалы  
Тишкина Т.В.  
фамилия, инициалы

Красноярск 2019