**ВВЕДЕНИЕ**

Обслуживание состоятельных клиентов для российских банков становится все более привлекательным направлением бизнеса и на сегодняшний день услуги элитного частного банковского обслуживания в России представляют собой довольно перспективное направление, которое привлекает все большее количество финансовых институтов. Необходимость организации персонального обслуживания для важных клиентов признают большинство банков. Благосостояние горожан растет, и клиентов, испытывающих потребность в VIP-обслуживании, становится все больше. Тактика по созданию для них специальных отделений является своевременной, политически и экономически выгодной и полностью оправдывает себя.

Предметом исследования выступает организация VIP-обслуживания в банках.

Целью данной работы является исследование организации VIP-обслуживания в банках, выявление проблем, разработка направлений по повышению эффективности работы на примере ОАО «Алтайского банка Сбербанка России».

Для раскрытия поставленной цели в работе решается ряд задач:

- исследовать особенности сегмента VIP-клиентов банка;

- раскрываются сущность, значение и задачи VIP-обслуживания в банках;

- рассматриваются основные принципы VIP-обслуживания;

- изучение показателей формирования клиентской базы;

- выявление основных проблем в организации VIP-обслуживания;

- предлагаются мероприятия по улучшению работы с VIP;

Объект исследования – ОАО «Алтайский банк Сбербанка России».

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ VIP-КЛИЕНТОВ**

**1.1 История развития VIP-обслуживания**

Первые банки, ориентированные на частных лиц, были созданы более 500 лет назад в Италии. Однако в связи с их быстрой переориентацией на финансирование торговой и коммерческой предпринимательской деятельности они послужили лишь прототипом идеологии private banking (частного банкинга). Обслуживание же состоятельных клиентов как система индивидуального банковского сервиса появилась чуть более трех столетий назад.

Эталоном этого вида банковского обслуживания сегодня могут служить швейцарские банки. Классические частные банки в Швейцарии возникли в середине XVIII века. При этом само понятие "частный банк" появилось вовсе не потому, что такой банк обслуживал только частных клиентов, а потому, что он принадлежал частным лицам, и те несли полную солидарную ответственность, отвечая за деньги клиентов всем своим имуществом. Сегодня швейцарские частные банки, организованные, как правило, в виде клубных структур с ежегодными членскими взносами, конечно, не несут неограниченной ответственности по своим обязательствам, однако они по-прежнему занимаются семейными финансовыми делами лиц с крупным состоянием. При этом в большинстве своем подобные кредитные организации имеют богатейшие традиции, и порой в одном и том же банке могут обслуживаться несколько поколений семьи.

Российский private banking зарождался как особая категория услуг некоторых универсальных банков для VIP-клиентов. Однако буквально за последние 5 лет эта практика развилась в обособленное направление банковской деятельности. Среди российских банков, предлагающих услуги элитного банковского обслуживания, - Банк Москвы, МДМ-Банк, ВТБ-24, Сити Банк, Альфа-Банк и некоторые другие финансовые структуры.

**1.2 Private banking и VIP-обслуживание**

Так что же представляет из себя элитное частное банковское обслуживание? Прежде всего, следует отметить, что данное понятие достаточно широкое и в нем выделяются непосредственно сам Private Banking, а также VIP-обслуживание и Family Office («семейный офис»).

Private banking - это не просто VIP-обслуживание. Следует понимать разницу между таким видом банковского обслуживания, как private banking, и VIP-обслуживанием. VIP-клиентом банка может стать любой из топ-менеджеров компаний, обслуживающихся в нем. Такому клиенту, естественно, доступны все продукты и услуги банка, но этот сервис все равно не сравним с услугой private banking. Довольно часто VIP-обслуживание заключается всего лишь в более высоком должностном уровне сотрудника банка, общающегося с клиентом. Под термином "private banking" (индивидуальное обслуживание банком состоятельных частных лиц - владельцев крупных капиталов) как в России, так и за рубежом понимается комплексное управление личными средствами клиента.

Private banking - это право клиента иметь своего личного банкира и доступ к лучшим технологиям российского финансового рынка, одновременное получение в одном месте и из одних рук банковских, инвестиционных и страховых услуг, программ обучения детей и накопительных пенсионных программ для родителей и многого другого.

Специфика private banking в том, что каждая услуга должна быть сформирована индивидуально под потребности конкретного клиента. Основная задача банка, ориентированного на индивидуальное обслуживание, - стать для своих клиентов партнером в вопросах управления их личными средствами, организации обслуживания средств и расходов как самого клиента, так и членов его семьи. При этом клиент получает своего персонального менеджера, и тот, исходя из круга проблем, в решении которых нуждается клиент, предлагает ему ряд индивидуальных схем, из которых клиент выбирает наиболее подходящую для них.

Среди инструментов, предлагаемых клиентам: депозитные операции; инвестирование на фондовом рынке через ПИФы либо индивидуально (доверительное управление); инвестирование в недвижимость, в том числе на основе договоров о долевой собственности; участие в фондах прямых инвестиций и венчурных проектах; приобретение драгоценных металлов; производные продукты, например опционные или фьючерсные контракты по различным видам продуктов; операции, связанные с расчетно-кассовым обслуживанием: конвертация, ведение счетов до востребования, открытие и закрытие текущих счетов; операции по валютному контролю; межбанковские переводы; открытие счетов в иностранных банках; выпуск кредитных и иных банковских карт; страхование имущества, здоровья, рисков и т.д.; тезаврация в предметы искусства и антиквариата.

Дополнительно клиенты могут воспользоваться широким спектром консультаций, в их числе адвокатская поддержка, налоговое планирование, консультации по зарубежным рынкам, управление архивом семьи; консультации по вопросам строительства или покупки недвижимости (включая организацию юридической экспертизы), решение проблем наследования, помощь в организации образования детей, управление благотворительностью; тест-драйвы на автомобилях последнего поколения и помощь в их приобретении; различные дисконтные программы, связанные с приобретением товаров и услуг класса deluxe; консультации в области life-style; а также вопросы, связанные с интеллектуальной собственностью: помощь в получении патента или приобретении защищенных патентом технологий.

У разных банков свои критерии вхождения в private banking. Банки, специализирующиеся на элитном управлении частным капиталом, по-разному смотрят на потенциальных клиентов. Существуют банки, которые требуют открыть счет на сумму не менее чем 100 млн долл. Они сконцентрированы на обслуживании очень богатых людей. Яркий пример: NorthenTrast - ведущий банк на рынке элитного обслуживания, сотрудничающий с несколькими сотнями богатейших в мировом масштабе семей. Сумма активов, размещенных под управлением NorthenTrast, примерно 500 млрд долл., а средства, полученные на хранение, превышают 2,3 трлн долл.

В России развитие этого сегмента банковского рынка пошло по пути стран Восточной Европы: российские коммерческие банки снижают требования минимального размера капитала до 500 тыс. долл.

Указанный уровень способны обеспечить далеко не все банки, объявляющие о развитии направления частного банковского обслуживания. Большинство же российских банков в области private banking пока не имеют штата профессиональных персональных менеджеров и устоявшихся традиций частного обслуживания, сравнимых с западными. Кроме того, качество услуг определяется разнообразием банковских продуктов, предлагаемых клиенту, и далеко не в каждом банке подразделение элитного обслуживания готово помочь клиенту в инвестировании средств в нетрадиционные инструменты, обеспечить оплату обучения детей в школе или недвижимости либо страхование нетрадиционных рисков.

Не в последнюю очередь соответствие банка мировым стандартам элитного банковского обслуживания определяется обособленностью подразделения private banking от других служб банка, и частный банк должен иметь свое помещение, свои бэк-офисные структуры и технические службы. Фактически эти требования - одна из главных составляющих обеспечения конфиденциальности, что является основным критерием частного банкинга.

**2. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ VIP-КЛИЕНТОВ В АЛТАЙСКОМ БАНКЕ СБЕРБАНКА РОССИИ**

**2.1 Характеристика и особенности сегмента VIP-клиентов банка**

VIP- «very important person» - физическое лицо, имеющее право на персональные привилегии, льготы или претендующее на таковые ввиду своей состоятельности в финансовом, политическом, социокультурном и ином плане.

На вопрос о том, кто является настоящим VIP-клиентом и какие услуги ему необходимы, банки смотрят по-разному. Одни считают таковым любого богатого человека, согласившегося доверить банку серьезную сумму, и предлагают ему стандартный набор банковских продуктов. Другие банкиры называют настоящим VIP-клиентом того, кто активно пользуется множеством финансовых инструментов, и полагают, что должны предоставлять ему широкий набор инструментов управления капиталом и по упрощенной схеме решать все его вопросы.

По определению Сбербанка VIP-клиент – это клиент, находящийся на обслуживании (либо потенциальный клиент банка - физическое лицо), имеющий высокую склонность к потреблению банковских услуг и пользующийся услугами Банка в больших объемах. К VIP-клиентом могут быть отнесены собственники, руководители и высший менеджмент предприятий и организаций и члены их семей (родители, супруги, дети).

В исключительных случаях статус VIP-клиента может быть присвоен иным клиентам Банка, не относящимся к лицам, перечисленным выше.

Список крупных частных клиентов корректируется ежеквартально по итогам отчетности.

В качестве основного оценочного критерия для внесения клиентов в категории VIP, устанавливаются операции на сумму, эквивалентную 14500 долларов США для. гг. Барнаула, Бийска 10000 долларов США- для других городов.

Решение об установлении статуса VIР находится в компетенции Совета отделения. После внесения клиента в VIP-список в обязательном порядке выдается специальная карта.

Карточка «VIP» может быть представлена двумя типами.

1. Представительный клиент. Имеет золотой цвет. Выдается публично известным личностям, имидж которых способствует укреплению авторитета или расширению клиентской базы Сбербанка России и члены их семей ( родители, супруги, дети). Список таких клиентов утверждается на Совете ОСБ.

Реквизиты, содержащиеся на именной карточке:

Лицевая сторона: Эмблема и логотип банка

Наименование: «Персональная карточка клиента» «VIР - Клиент»

Оборотная сторона: Эмблема и логотип банка.

ФИО клиента Срок действия

Персональный менеджер: ФИО, тел.

№ карточки

Подпись начальника службы безопасности

Алтайский банк Сбербанка России Отдел вкладов и расчетов населения

2. Карточка состоятельного клиента. Имеет зелено- изумрудный цвет.

Карточка на предъявителя, выдается VIР - клиентам, совершающие операции на большие суммы. Список клиентов должен быть утвержден управляющим ОСБ по представлению персонального менеджера.

Реквизиты, содержащиеся на карточке на предъявителя:

Лицевая сторона: Эмблема и логотип банка.

Наименование: «Персональная карточка клиента» «VIР- Клиент».

Оборотная сторона: Эмблема и логотип банка

Срок действия

Персональный менеджер. ФИО, тел.

№ карточки

Подпись начальника службы безопасности.

Алтайский банк Сбербанка России Отдел вкладов и расчетов населения

Владелец карточки получает качественное и индивидуальное обслуживание по полному перечню услуг для физических лиц. Персональный менеджер обеспечивает оперативность предоставления всей новой информации и решения проблем клиента. Персональный менеджер по просьбе клиента проводит анализ рынка банковских услуг, предоставляемых другими коммерческими банками (на комиссионной основе), проводит актуальные расчеты будущей доходности тех или иных вкладов, ценных бумаг, организует выдачу вкладов купюрами требуемого образца. Информирует клиента о произведенных списаниях, зачислениях, начисленных процентах, приближении окончания срока депозита, совершении пролонгации, истечении срока действия доверенности.

Владелец карточки периодически получает информацию о новых услугах, об изменении процентных ставок, об интересующих его финансовых вопросах.

**2.2 Функции и обязанности персональных менеджеров**

*Основная цель деятельности персонального менеджера* - развитие прочных долгосрочных отношений с VIР-клиентами, формирование спроса на банковские продукты и услуги, качественное обслуживание.

*Главной задачей* персонального менеджера является формирование клиентской базы, соответствующей требованиям банка.

Персональные менеджеры ответственны за установление и развитие долгосрочных отношений банка с VIР-клиентами. Очень важно, чтобы персональный менеджер хорошо знал потребности своего клиента, был внимателен к его проблемам и стремился их решать.

Принципиальное отличие персонального менеджера от других сотрудников банка в том, что он является более яркими выразителем интересов, как банка, так и клиента. Поэтому персональный менеджер должен обладать внутренней убежденностью в равной ценности этих интересов, что позволит ему соблюдать баланс, искать взаимовыгодные решения. Учитывая сложность и многогранность деятельности персонального менеджера, его роль можно представить рядом функций: маркетолог, консультант, интегратор, аналитик, менеджер, продавец.

*Функции маркетолога*

Персональный менеджер постоянно следит за состоянием экономики страны, края, Республики Алтай, рынков банковских продуктов. Изучает основные аспекты финансовой деятельности клиента, выявляет его потребности в финансовых и прочих услугах. Его основная цель - обеспечить долгосрочное сотрудничество с клиентом, что предполагает не только продажу имеющихся банковских продуктов, но и инициирование создания новых, модифицирование существующих продуктов и услуг. Задачи персонального менеджера могут быть дополнены формированием у клиента потребности в банковских продуктах.

*Функции консультанта*

Клиенты относятся с особым вниманием к советам, исходящим от специалистов банка, поскольку в них обычно заключено целостное видение финансовых рынков, хорошее знание выгодных схем размещения и использования средств, серьезная экономическая подготовка. Явное конкурентное преимущество будет иметь тот менеджер, который является не только финансовым консультантом, но и способен оказать помощь по вопросам, не связанным напрямую с банковскими операциями, но, несомненно, полезную для клиента. Например, предложить комплексную схему реализации операций, оказать юридическую консультацию по вопросам, связанных с приобретением банковского продукта и налогообложением и т.д.

*Функции аналитика*

Для достижения требуемого результата обеспечения взаимовыгодности отношений - персональный менеджер должен быть хорошим аналитиком. Только на базе проведенного анализа менеджер в состоянии предложить клиенту оптимальный вариант размещения средств, исходя из приемлемого соотношения доходы-риски.

*Функции менеджера*

Данная функция заключается в самостоятельном принятии решений, планировании, организации, регулировании и контроле деятельности. С одной стороны, она реализуется применительно к персональному менеджеру - управление собственной деятельностью, так как многообразие функций персонального менеджера требует разумной координации, объединения в систему, расстановки приоритетов (самоменеджмент). С другой стороны, -применительно к клиенту - планирование работы с клиентом, организация взаимоотношений с ним, постоянный мониторинг его потребностей, контроль исполнения принимаемых решений, прогноз состояния клиента, представление о его потенциале. На основе этого принимается решение о целесообразности вложения в клиента финансовых, временных, материальных ресурсов, об отнесении клиента к категории потребителей стандартных банковских услуг (и соответственно стандартного филиала).

*Функции продавца*

Функция продажи банковских продуктов должна логически завершать ряд остальных функций. Клиенту должен быть предложен не просто набор услуг, а специально сформированный комплекс продуктов, действительно отвечающих его интересам. Менеджер должен уметь составить грамотное коммерческое предложение, в котором отразить основные особенности, ценности и преимущества предлагаемых услуг по сравнению с конкурентами.

*Прочие: интегрирующая и координирующая функции*

Объединяющую роль менеджер должен осуществлять в трех аспектах:

\* персональный менеджер для клиента - это представитель банка, главное лицо, через которого осуществляются все основные коммуникации с банком.

\* в банке менеджер - это представитель интересов клиента. На персонального менеджера возлагается формирование взаимовыгодных, деловых, доверительных, партнерских отношений между банком и клиентом.

\* в целях обеспечения комплексного обслуживания; представления услуг, требующих усилий нескольких подразделений, персональный менеджер должен являться координатором действий подразделения ОСБ.

Выполнение персональным менеджером данных функций позволяет сформировать желаемый имидж банка, как банка, занимающего значительные позиции на рынке VIP-клиентов, а также реализовать основной принцип взаимодействия банка и клиента VIP-зоны - создание и поддержание партнерских отношений.

Функции и обязанности персонального менеджера имеют отличительные особенности от обязанностей контролера.

Персональный менеджер:

1. Формирует клиентскую базу VIP - зоны (в т.ч. следит за соответствием клиентской базы требованиям банка, вносит предложения на обратный перевод клиентов в стандартные условия обслуживания).

2. Обеспечивает глубокий уровень консультирования VIP -клиентов по расширенному перечню банковских продуктов (в т.ч. те услуги, которые не предоставляются во всех филиалах банка: некоторые виды вкладов, брокерское обслуживание, памятные монеты, слитки, кредитование).

3. При продвижении банковских продуктов обеспечивает доведение клиента до покупки услуги в VIP -зоне (операции производит сам, либо «передает» клиента контролеру).

4. Осуществляет маркетинговые функции (изучение и анализ потребностей VIP -клиентов, формирование предложений по введению/ модификации банковских продуктов, участие в разработке программ продвижения, анализ показателей деятельности VIP -зоне, пр.) и т.д.

Персональный менеджер, в соответствии с должностными инструкциями, подчиняется:

\* в части соблюдения трудовой дисциплины и правилам внутреннего трудового распорядка – заведующему допофиса (начальнику операционного отдела).

\* в части профессиональной деятельности - заместителю управляющего, курирующий операционно-кассовую работу.

Функции и обязанности персонального менеджера отражены в должностной инструкции. Контролер, кассир в своей работе обязаны руководствоваться типовыми должностными инструкциями.

Подбор персональных менеджеров осуществляется Отделением на конкурсной основе. Отдел по работе с персоналом АСБ оказывает помощь отделениям в подборе кандидатов. Претендент на должность персонального менеджера проходит собеседование с психологом, а также с сотрудниками управлений, отделов Банка, входящих в комиссию. Комиссия формируется из сотрудников отделов, в компетенцию которых входят обязанности по реализации и сопровождению банковских продуктов, предоставляемые VIP-зоной.

Претенденты на должность персонального менеджера должны соответствовать следующим требованиям:

- высшее экономическое образование.

- опыт работы в финансово-кредитных организациях. + стаж работы в системе Сбербанка не менее 1 года. + владение основами экономики, информацией о перспективах развития финансово-банковской сферы и знание стратегических направлений деятельности Банка.

- психологические показания для работы в контактной зоне.

- желательно пройденное обучение по курсам «Банковский маркетинг», «Персональный банкир», тренинг делового общения, деловой этикет, риторики.

- прочие (возможно дополнение).

Персональный менеджер должен обладать навыками ведения деловых переговоров, в т.ч. по телефону, а также поведения в конфликтной ситуации в соответствии с требованиями к проведению переговоров и поведению в конфликтных ситуациях, нормами при общении с клиентами, регламентируемыми «Методическими рекомендациями. Единые стандарты профессионального поведения сотрудников структурных подразделений Сбербанка России при обслуживании физических лиц» (исх. СБ РФ № 23-17958 от 27.12.2001 г.), утверждены 24.12.2001 г.

Подбор на должность контролера также производится на основе конкурсного отбора. Обучение персональных менеджеров и контролеров осуществляется на базе учебной площадки краевого банка в соответствии с утвержденной Банком программой обучения. По результатам производится комплексная оценка кандидатов.

Персональный менеджер в обязательном порядке проходит стажировку в профильных отделах ОСБ, где, в том числе знакомится с функциями подразделений ОСБ.

В случае если штат VIP -подразделения сформирован из 1 персонального менеджера и 2 контролеров, то после подбора персонала на эти должности обучение по программе персональных менеджеров должны пройти все сотрудники, входящие в штат VIP -зоны.

Дальнейшее повышение квалификации персональных менеджеров и контролеров носит индивидуальный характер и может включать участие в специализированных семинарах, направленных как на поддержание деловой квалификации, так и на развитие коммуникативной сферы. Но при этом следует учитывать обязательное требование: повышение квалификации не реже раза в 2 года. Участие в семинаре тербанка - не реже 1раза в год.

**2.3 Принципы обслуживания VIP-клиентов**

Персональное обслуживание VIP-клиентов основывается на законодательстве РФ, нормативных актах Сбербанка России и Алтайского банка Сбербанка России, инструкциях и указаниях Центрального Банка РФ, с учетом рекомендаций Алтайского СБ РФ.

Три кита, на которых держится VIP - обслуживание частных клиентов - персонализм, удобство, строгая конфиденциальность

Персональное обслуживание строится на базе принципов:

- индивидуального подхода,

- консультационного обслуживания,

- комплексности предлагаемых услуг,

- партнерских отношений,

- высокого уровня сервиса.

*1.* *Индивидуальный подход* в обслуживание выражается в понимании личностных потребностей каждого клиента. Обслуживание осуществляет персональный менеджер, который отвечает за привлечение клиентов, продажу им всего комплекса банковских продуктов. Каждый клиент VIР- зоны закреплен за персональным менеджером на постоянной основе.

*2. Консультационное обслуживание* подразумевает обслуживание каждого клиента с учетом его потребностей, интересов и индивидуальных запросов. Персональный менеджер имеет возможность контактировать с клиентами вне стен Банка, вести переговоры с потенциальными клиентами при привлечении их к сотрудничеству с Банком и т.п.

*3. Комплексное обслуживание клиентов* заключается в том, что при обслуживании в VIР-зоне клиент имеет доступ ко всему набору банковских продуктов и услуг, которыми располагает банк. Продуктовый ряд, в рамках которого осуществляется комплексное обслуживание:

- вклады в национальной и иностранной валюте;

- банковские карты в национальных рублях и в иностранной валюте;

- обезличенные металлические счета

- расчетно-кассовое обслуживание в рублях и в иностранной валюте (безналичные расчеты);

- памятные монеты из драгоценных металлов, золотые мерные слитки (в уполномоченных структурных подразделениях);

- кредитование (в уполномоченных структурных подразделениях; на данном этапе в функции персонального менеджера включена «проверка полноты и правильности оформления пакета кредитных документов, последующая передача полного комплекта документов в ОСБ; оформление выдачи кредита наличными деньгами»);

- аренда индивидуальных сейфовых ячеек (в уполномоченных структурных подразделениях);

- прочее.

*4. Партнерские отношения* строятся на основе взаимовыгодного сотрудничества, с соблюдением норм профессиональной этики.

Основными принципами профессиональной этики являются:

- заинтересованность в клиенте, внимательность, готовность помочь, конструктивность;

- коммуникабельность, умение создать атмосферу доверия и симпатии;

- приветливость, вежливость, тактичность;

- профессиональная компетентность, экономическая грамотность;

- умение убеждать, аргументировать;

- умение сочетать интересы банка и клиента.

*5. Высокий уровень сервиса*, который обеспечивается высокими квалификационными требованиями, предъявляемыми к персональным менеджерам, а также специальной организацией VIP-зоны, а именно: оснащение доступом в Интернет, мобильными телефонами, кондиционерами, рекламной продукцией, деловой периодикой. Персональному менеджеру отведена ключевая роль в обеспечении принципов обслуживания клиентов.

**2.4 Формирование базы VIP-клиентов**

Для организации и осуществления эффективного VIP обслуживания необходимо формирование соответствующей клиентской базы VIP-зоны.

Для этого необходимо знание самого определения VIP - клиента.

Выявление VIP - клиентов осуществляется каждым Отделением Сбербанка России самостоятельно с учетом рекомендуемых показателей представленных ниже.

Рекомендации Банка при формировании клиентской базы по основным показателям:

1. Количество потребляемых банковских продуктов.

2. Объем потребляемых банковских продуктов.

3. Место работы и должность.

4. Возраст.

5. Личный доход.

Рекомендуемые значения показателей для формирования клиентской базы:

1. Количество потребляемых банковских продуктов. Параметр, который характеризует активность использования банковских продуктов. Оценка производиться на определенную дату (ежеквартально, полгода, год) в расчете на 1 конкретного клиента. Клиент должен пользоваться не менее чем 3 банковскими продуктами. В расчете в качестве «банковского продукта» выступают: вклад в рублях (каждый вид - отдельный банковский продукт), вклад в валюте (каждый вид - отдельный банковский продукт), пользование банковской услугой и т.д.

2. Объем банковских продуктов. Параметр, который характеризует склонность того или иного субъекта рынка к потреблению банковских услуг. Объем вложений в основные продукты (вклады, банковские карты,) не менее 500 тыс.руб.

3. Место работы и должность.

Интерес представляют следующие категории физических лиц:

\* Высшее управленческое звено предприятий и организаций города, района (генеральные, коммерческие, финансовые директоры фирм, торговые представители зарубежных компаний и т.д.), в том числе находящиеся на РКО в ОСБ;

\* Среднее управленческое звено (начальники отделов, главные бухгалтеры предприятий, руководители групп, управлений и т.д.);

\* Влиятельные государственные служащие;

\* Предприниматели, в том числе находящиеся на РКО в ОСБ;

\* Судьи, юристы, нотариусы, адвокаты, аудиторы;

\* Люди творческих профессий.

4. Средний диапазон возраста клиентов - 30-65 лет

5. Личный доход - ориентировочно не менее 30-100 и более тыс.рублей в месяц.

Новые тенденции и подходы к выбору клиентов:

Подход к выбору элитных клиентов следует дополнительно производить по количественным и качественным критериям.

*Количественные критерии:*

- сумма первоначального взноса должна быть на счетах клиента в рублевом эквиваленте в г.г. Барнауле, Бийске 15 тыс. долларов США, в рублях -500 тыс., в ОПЕРУ 1 млн.руб.; в других городах Алтайского края и Республики Алтай 7 тыс. долларов США и 200тыс.рублей;

- пользование в течение 6 месяцев не менее 3 услугами Банка;

- наличие депозитов сроком не менее 2-х лет.

*Качественные критерии:*

- устойчивый положительный имидж клиента в среде его партнеров по бизнесу и в деловых кругах;

- авторитет клиента в деловых кругах, близость к руководству администрации города, района;

- возможность клиента способствовать решению вопросов, в которых заинтересован банк;

- должность клиента.

Предлагается дополнительно позиционировать клиентов, как рыночные и нерыночные клиенты:

1) Рыночная позиция клиента - это клиент, который приносит определенный доход, обороты по операциям и всякие сопутствующие услуги, что делает рентабельным работу персонального менеджера.

2) Нерыночный клиент - который приносит дополнительные преференции, в том числе и рыночные, сказывающиеся на определенной перспективе.

Соотношение данных клиентов в VIP- зоне должно быть 80/20. В тоже время клиентов следует поделить на следующие группы:

1) Клиенты как отдельные персоны;

2) Клиенты и члены их семей.

Одной из особенностей формирования розничного бизнеса VIP- клиентов является наличие «привязанного» сегмента клиентуры, сформированного на личностных отношениях.

Перечень совершаемых операций и применяемые к ним пороговые значения сумм денежных массивов в рублях и иностранной валюте, определяющих принадлежность вкладчиков к категории частных VIP - клиентов устанавливаются специальным распоряжением управляющего ОСБ.

Для привлечения на обслуживание VIP-клиентов ОСБ ориентируются на определенные целевые группы:

1. Руководители предприятий, находящихся на РКО в банке, и не обслуживающихся в банке.

2. Предприниматели.

3. Руководители предприятий туристического бизнеса.

4. Творческая интеллигенция;

5. Люди интеллектуального труда, чей труд востребован- адвокаты, нотариусы;

По именным письмам за подписью управляющего ОСБ приглашаются руководители или отдельные персоны на VIP - обслуживание. Вручаются персонифицированная папка с рекламным материалом и персональная карточка клиента. Еженедельно планировать личные встречи управляющего с потенциальными клиентами для приглашения на обслуживание в VIP - зону.

На первом этапе взаимодействия вырабатывается инвестиционная стратегия с учетом целей и интересов клиента.

### 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ С VIP- КЛИЕНТАМИ

клиент обслуживание банк private banking

По статистике, на конец прошлого года число миллионеров в России превысило 85 000. Персональную помощь богатым в управлении миллионами сегодня готовы предложить многие крупные российские банки: МДМ-банк,ВТБ-24, Банк Москвы, Сити банк. Если экономическая ситуация в стране в будущем будет стабильной и предсказуемой (или хотя бы не ухудшится), то можно уверенно прогнозировать дальнейшее увеличение числа богатых и очень богатых. Однако большие капиталы в основном концентрируются в столичных и крупных городах. В регионах богатых людей меньше, и накопления их не столь велики. По западным меркам им скорее подходит определение "средний класс". Принятый банками для VIP -клиентов начальный взнос порядка 100 000 долларов им просто не по карману.

Получается, что и Private banking - услуга не для них. Однако вполне очевидно, что существует как большая заинтересованность клиентов в получении такого рода услуг, так и заинтересованность банков в привлечении частной клиентуры. Небольшие или нестоличные банки оценили высокую рентабельность этого бизнеса и заинтересованы в его продвижении, особенно те банки, которые не имеют крупных корпоративных клиентов.

Но и крупные банки кровно заинтересованы в расширении клиентской базы. Круг очень богатых людей, желающих воспользоваться услугами Private banking, все же ограничен и в основном уже охвачен.

Один из путей привлечения банками "среднего класса" - снижение порогового уровня. Наиболее продвинутые банки уже вступили на этот путь. Так, например. Ситибанк, российский филиал американского банка Сitigrouр, недавно предложил бесплатную помощь в формировании индивидуального портфеля для инвестирования сбережений клиентам, располагающим 10 000 долларов и менее (в отдельных случаях и 3000 долларов). Эта услуга в других банках доступна лишь VIP-клиентам. Правда, банк принимает на себя только обязанности по отслеживанию состояния портфеля такого клиента и информированию его обо всех изменениях. Однако средства остаются в распоряжении клиента, а не передаются в доверительное управление банку, поэтому решения об инвестировании вложений в различные финансовые инструменты клиентами принимаются самостоятельно.

В настоящее время, региональная сеть Алтайского банка СБ РФ насчитывает 15 VIP-залов и специализированный филиал по обслуживанию VIP-клиентов. Клиентами VIP-залов являются крупные бизнесмены, представляющие реальные сектора экономики: владельцы, соучредители, топ-менеджеры, адвокаты, нотариусы. Изредка среди VIР-клиентов - деятели культуры и ученые. В прошлом году привлекли предпринимателей, умеющих использовать сложные финансовые инструменты: ПИФы, акции. Количество клиентов на 01.03.2009г -1157, остаток на их счетах составляет более 5% от общего остатка денежных средств на вкладах и банковских картах (1300млн. руб), и 9 % от общего прилива средств частных клиентов. Средний размер вклада на счете более 1 млн.рублей. Каждый клиент, в среднем, использует более 3-х и 4 услуг банка. В этом году уже куплено 320 монет, арендовано 45 индивидуальных сейфов. Клиенты активно вкладывают свои инвестиции в ПИФы - 3311 тыс. руб. Средняя сумма «Блиц перевода» -241 тыс. рублей. Наименьшая сумма инвестиций, на которую клиент может совершить начальную финансовую операцию, составляет сегодня 300- 500 тыс. рублей. Именно VIP-клиентам в первую очередь предлагаются все новые банковские услуги. И надо сказать, что такая практика себя оправдывает: VIР-обслуживание оказалось хорошим испытательным полигоном для новых банковских технологий и услуг, отрабатываются сразу все тонкости и возможности. Затем новинки внедряются в «массовое производство» и предоставляются всем корпоративным клиентам банка, что становится своеобразной «точкой роста» не только банковского, но и, прежде всего, клиентского бизнеса.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на короткую историю, рынок управления частным капиталом в России постепенно выходит на цивилизованный уровень и становится самостоятельным направлением банковского бизнеса.

Необходимость организации персонального обслуживания для важных клиентов признают большинство банков. Благосостояние горожан растет, и клиентов, испытывающих потребность в VIP-обслуживании, становится все больше. Тактика по созданию для них специальных отделений является своевременной, политически и экономически выгодной и полностью оправдывает себя.

Банк индивидуального обслуживания в глазах своих клиентов в настоящее время играет несколько ролей - это и коммерческий, и инвестиционный банк, и юрист, и налоговый консультант, и бухгалтер, и менеджер по управлению активами. И главное для банкира - тщательно и точно выбрать то, что отвечает нуждам и приоритетам его клиента. Клиент, имеющий статус «VIP» имеет доступ и повышенный уровень обслуживания по широкому спектру банковских продуктов и услуг, предоставляемых Банком для частных клиентов. Хотелось бы отметить, что Private Banking требует наличия широкопрофильных высококлассных специалистов, ведь персональный банковский менеджер должен обладать достойным образованием и коммуникационными навыками.

Обслуживание VIP-клиентов даёт каждому банку возможность сформировать новое и достаточно эффективное направление бизнеса. Усиление специализации в индивидуальном банковском обслуживании позволяет увеличивать качество пассивной базы, формировать новые источники комиссионного дохода, существенно повышать конкурентоспособность и рост устойчивости бизнеса. Таким образом, внедрение Private Banking в условиях конкурентного рынка может стать своеобразным поворотным пунктом в истории развития банка.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Положение № 199-П от 09.10.2002г. «О порядке ведения кассовых операций в кредитных организациях».
2. Федеральный закон РФ 395-1 "О банках и банковской деятельности".
3. Требования по технической укреплености и оборудованию сигнализацией, системами контроля доступа и видео контроля учреждений Сбербанка России» от 10.06.1997 г. № 241-р.
4. Единые стандарты профессионального поведения сотрудников структурных подразделений Сбербанка России при обслуживании физических лиц» (исх. СБ РФ № 23-17958 от 27.12.2001 г.), утверждены 24.12.2001 г.
5. Регламент СБ РФ № 628-2-р.
6. Банковское дело // Под ред. О.И. Лаврушина. - М.: ФиС, 2002. -344 с.
7. Евпланов А. Охота на VIP-клиента // Российская бизнес газета. – 2006. - №579.
8. Жарковская Е.П. Банковское дело. – М.: Омега-Л,2007. – с. 345.
9. Костерина Т.М. Банковское дело. Учебник для ВУЗов. - М.: Маркет ДС, 2003. - 240 с.
10. Лаврушин О.И. Банковское дело: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2003. – 672 с.
11. Скогорева А.В. Private banking в России нет. И быть пока не может // Банковское обозрение. - 2007. - 1. - с.20-21.
12. Юдин А. Private banking сегодня // Банковский ритейл. - 2006. - 3. - с.15.
13. www.e-xecutive.ru