



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

На тему «Совершенствование системы премиального обслуживания в коммерческом банке (на примере ПАО «ВТБ 24»)»

Исполнитель Калинина Ксения Дмитриевна

Руководитель к.э.н., доцент Продолятченко Павел Алексеевич

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Темиров Денилбек Султангириевич

« ____ » _____ 2017 г.

Туапсе
2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические основы премиального банковского обслуживания.....	6
1.1 Понятие, виды, сущность банковских операций для физических лиц.....	6
1.2 Понятие и основные продукты премиального банковского обслуживания	13
1.3 Характеристика клиентского сегмента премиального банковского обслуживания	17
Глава 2 Анализ и оценка работы исследуемого объекта в области премиального обслуживания клиентов.....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика банка.....	22
2.2 Анализ премиальных банковских продуктов ВТБ24	28
2.3 Сравнительный анализ основных параметров премиального обслуживания в крупнейших банках России	37
Глава 3 Мероприятия по совершенствованию механизма премиального банковского обслуживания	47
Заключение.....	55
Список использованной литературы.....	58

Введение

В последние годы премиум-обслуживание клиентов стало популярной тенденцией в деятельности как иностранных, так и российских коммерческих банков. В этой связи конкуренция между банками стремительно растет, что заставляет банки улучшать свои позиции в направлении премиум - сервиса, чтобы найти новые подходы, которые позволяют учесть различные потребности клиентов, а так же внедрить новые сервисные программы.

Банковское обслуживание Premium Banking - промежуточный продукт между обслуживанием клиентов массового сегмента и услугами Private Banking. В процессе сегментации клиентской базы банки выделяют сегмент Affluent, обладающий большей доходностью в сравнении с массовым сегментом, но «не дотягивающий» до уровня Private Banking. В свою очередь банки предлагают таким клиентам особое предложение – премиум-сервис. С точки зрения истории развития банковского сектора сегмент премиум-услуг в России самый молодой, что обуславливает его наибольшую неопределенность как с точки зрения продуктового наполнения, так и с точки зрения определения его границ и места в среде других банковских сегментов.[9, с.144].

В связи с тем, что премиум-сервис у крупнейших игроков на банковском рынке уже сформирован, рынок постепенно переходит к этапу поступательной стабилизации, все больше банков перестают ставить перед собой задачу наращивания клиентской базы. Основной задачей становится улучшение качества обслуживания текущих клиентов. Рыночные доли участников рынка премиум-сервиса закрепляются за определенными игроками, а для небольших банков успешное внедрение премиум-сервиса - все более сложная задача.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что, несмотря на популярность Premium Banking среди банков и клиентов, эта проблема недостаточно раскрыта в литературе, не все авторы выделяют это направление как самостоятельное. В то же время, премиум - программы российских банков не всегда выдерживают конкуренцию по сравнению с программами

иностранных банков. Все это обуславливает необходимость изучения этого вопроса, а также внесение предложений по совершенствованию программы премиального обслуживания в российских банках.

Цель работы – анализ механизма премиального банковского обслуживания и организация путей совершенствования услуг.

В соответствие с данной целью можно выделить ряд **задач** данной работы:

- Раскрыть понятие, виды, сущность банковских операций для физических лиц;
- Изучить понятие и основные продукты премиального банковского обслуживания;
- Дать характеристику клиентского сегмента премиального банковского обслуживания;
- Дать организационно – экономическую характеристику исследуемого объекта;
- Провести анализ премиальных банковских услуг ВТБ 24;
- Провести сравнительный анализ основных параметров премиального банковского обслуживания в крупнейших банках России;
- Вынести предложения по совершенствованию механизма премиального банковского обслуживания.

Объектом исследования является коммерческий банк ПАО «ВТБ 24», **предметом** – премиальное банковское обслуживание.

Структура сформулирована с учетом указанной цели и поставленных задач исследования. Во введении обосновывается актуальность выбранной темы бакалаврского исследования, раскрываются цель и задачи, определяется объект и предмет исследования. В первой главе раскрыты теоретические основы премиального банковского обслуживания. Во второй главе проводится анализ и оценка работы банка «ВТБ 24» (ПАО) в области премиального обслуживания клиентов. В Главе 3 представлены мероприятия по совершенствованию механизма премиального обслуживания в банке, а также

произведен расчет экономической эффективности от предлагаемых мероприятий. В заключении представлены основные выводы, сделанные в процессе написания бакалаврской работы.

Теоретической и методической основой данного исследования является различная научная литература в области банковского дела, законодательная база Российской Федерации, а так же а так же официальная отчетность крупнейших российских банков.

Информационной базой для написания бакалаврской работы послужила различная нормативно-правовая и отчетная документация ПАО «ВТБ 24».

Общий объем работы составляет **60 страниц**, включая введение, заключение и список использованной литературы. В целях увеличения информационной составляющей исследования в бакалаврской работе использованы **1 рисунок** и **10 таблиц**.

Глава 1 Теоретические основы премиального банковского обслуживания

1.1 Понятие, виды, сущность банковских операций для физических лиц

В настоящее время одним из самых популярных и быстрорастущих направлений деятельности коммерческих банков является обслуживание физических лиц. Среди коммерческих банков происходит сильная конкуренция за обслуживание этого сегмента рынка. В этой связи коммерческие банки нацелены на создание новых банковских продуктов, улучшение, совершенствование банковских услуг. Часто термины «банковская операция», банковская услуга, банковский продукт используются как синонимы. Однако, О. в. Мотовилов и с. А. Белозеров считают это не совсем корректным. В их учебном пособии они дифференцируют эти понятия следующим образом [15, с.267].

Банковская услуга-это результат индивидуальных действий банковских служащих (технических, технологических, интеллектуальных, профессиональных и т. д.), направленных на удовлетворение потребностей клиентов банка.

Банковский продукт-это взаимосвязанный комплекс банковских услуг, предоставленных клиенту в определенной последовательности и удовлетворяющих его конкретную финансовую потребность.

Банковская операция - совокупность взаимосвязанных действий по предоставлению клиенту банковских услуг.

Приведенные выше интерпретации понятий в целом соответствуют действующему законодательству и позволяют преодолеть ряд теоретических и практических проблем. Согласно статье 5 Федерального закона о банках и банковской деятельности, банковские операции включают:

1) привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);

- 2) размещение привлеченных денежных средств, указанных в пункте 1 части первой настоящей статьи от своего имени и за свой счет;
- 3) открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- 4) осуществление денежных переводов по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам;
- 5) инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- 6) купля- продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- 7) привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;
- 8) выдача банковских гарантий;
- 9) осуществление денежных переводов без открытия банковских счетов, в том числе электронных денежных средств (за исключением почтовых переводов) [16].

Нет единого подхода к классификации банковских операций в литературе. Давая определение содержанию банковских операций для физических лиц, А.М. Тавасиев выделяет основные и дополнительные операции [4, с.9-15].

Основные операции (базовые) включают операции, являющиеся традиционными и наиболее значимыми для банка: кредитные, депозитные, расчетно-кассовые операции. Дополнительные операции позволяют привлекать новых клиентов, могут не вноситься в перечень операций, выполняемых банком. Это современные операции, которые обусловлены развитием системы обслуживания физических лиц. Современной дополнительной операцией можно считать дистанционное банковское обслуживание для физических лиц. Среди конкретных видов услуг для физических лиц, которые в настоящее время предоставляются российскими банками, основными услугами являются:

- 1) поступления денежных средств в депозиты;
- 2) предоставление потребительского кредита;

- 3) предоставление ипотечных кредитов на приобретение жилья на первичном и вторичном рынке;
- 4) обслуживание по пластиковым картам, включая хранение временно свободных остатков денежных средств и краткосрочное кредитование при их недостатке;
- 5) проведение операций по обмену валют;
- 6) осуществление денежных переводов в рублях и иностранной валюте с открытием и без открытия счета;
- 7) аренда индивидуальных банковских сейфов;
- 8) оплата за товары и услуги, включая оплату коммунальных платежей [26, с.180].

Рассмотрим эти операции по отдельности. Депозитные операции - операции по привлечению средств коммерческим банком юридических или физических лиц или за определенный период, или до востребования. Для физических лиц такие сделки оформляются договором банковского вклада, который называется сберегательным. Только банки, имеющие такое право на основании лицензии, выданной Центральным банком, могут привлекать деньги на депозиты [16]. По данным ст. 834 ГК РФ по договору банковского вклада одна сторона (банк), которая приняла эти деньги (депозиты), полученные от другой стороны (вкладчика) или поступившие для нее денежную сумму (вклад), обязуется возвратить сумму вклада и выплатить проценты на нее на условиях и в порядке, предусмотренных договором. В ст. 837 так же указывается, что договор банковского вклада заключается на условиях вклада по первому требованию (вклад до востребования) либо на условиях возврата вклада по истечении срока, указанного в договоре (срочный вклад).

Вкладчики российских коммерческих банков могут быть граждане РФ и иностранные граждане, а также лица без гражданства. Вкладчики свободны в выборе банка и могут иметь вклады в одном или нескольких банках. Банки могут привлекать средства от физических лиц на депозитные деньги в рублях, иностранной валюте, драгоценных металлах. Кроме того, банк обязан каждому

обратившемуся гражданину предоставить информацию о типах вкладов открыть любой вклад, выбранной гражданином. Условием привлечения средств от населения является участие банка в системе страхования вкладов [13, с.543].

В соответствии со ст. 11 п. 2 Федерального закона «О страховании вкладов физических лиц в банках РФ», в качестве возмещения по вкладам в банке, в отношении которого наступил страховой случай, выплачивается вкладчику в размере 100 процентов суммы вкладов в банке, но не более 1 400 000 рублей, если иное не установлено настоящим Федеральным законом. В соответствии со ст. 8 настоящего Закона, страховым случаем признается одно из следующих обстоятельств: отзыв (аннулирование) у банка лицензии Банка России на осуществление банковских операций или введение Банком России в соответствии с законодательством Российской Федерации моратория на удовлетворение требований кредиторов банка. Осуществление депозитных операций включает следующие этапы:

- 1) заявление на открытие депозита: консультации по депозитным продуктам, заполнение заявки на открытие депозита;
- 2) открытие депозита: средства на хранение;
- 3) формирование резерва;
- 4) расчет процентов по вкладу: в соответствии с договором, суммы процента начисляются на ежедневной, ежемесячной или ежеквартальной основе;
- 5) выдача вклада и начисленных процентов [17].

Банковский кредит является основной формой кредитных отношений, в рамках которой коммерческие банки выдают деньги заемщикам на условиях возвратности, срочности и оплаты. Проводить эти операции могут уполномоченные кредитные организации, которые имеют лицензию от Центрального банка на то, чтобы работать и привлекать средства.

В зависимости от условий займа выделяют: краткосрочные (выдаются на срок до 1 года), среднесрочные (1-3 года), долгосрочные (более 3 лет) кредиты. По способу погашения займы, подлежащие погашению путем единовременной

выплаты (самый простой по оформлению и исполнению) и кредиты, погашаемые в рассрочку в течение всего срока действия кредитного договора, отличаются. В банковской практике существуют следующие способы начисления и взыскания процентов за кредит:

1) дифференцированные платежи - предусматривают ежемесячный возврат той же части кредита и ежемесячную уплату процентов;

2) аннуитетные платежи - обеспечивают погашение кредита ежемесячными равными платежами в течение всего срока кредита. Эти выплаты включают в себя выплату процентов и платежей по погашению кредита;

3) единовременный возврат кредита с периодической уплатой процентов - предусматривает возврат всей суммы займа в конце срока и периодические проценты за кредит [24, с.644].

Единственной гарантией для возврата доверительного кредита является договором займа, а также положительная репутация заемщика. Банки предлагают такие кредиты надежным заемщикам, а также для клиентов, которые получают зарплаты, пенсии, являются держателями банковских карт этого банка. В форме обеспечения платежеспособности заемщика при обеспеченном кредите может выступать ликвидное имущество, принадлежащее заемщику на основании собственности, например, недвижимость или ценные бумаги.

Кроме того, кредит применяется под финансовые гарантии третьего лица - кредит, способом обеспечения исполнения обязательств по которому является юридически оформленное обязательство со стороны гаранта возместить убытки, понесенные кредитором, когда заемщик не выполняет денежное обязательство по кредитному договору. Таким гарантом по кредитам физических лиц является поручитель. В настоящее время российские банки предлагают следующие виды кредитов:

1) ипотечный кредит на покупку или строительство жилья, а также другой недвижимости;

2) автокредит - на покупку новых или подержанных автомобилей отечественного или иностранного производства;

3) образовательный кредит - на оплату обучения на дневном, вечернем, заочном отделении в образовательном учреждении на территории Российской Федерации;

4) потребительский кредит - не имеет специального назначения [11, с.13-18].

В настоящее время платежи и расчеты с использованием банковских платежных карт широко распространены. Банковская платежная пластиковая карта является индивидуальным платежным средством для оплаты товаров и услуг и средством для получения наличных денег в банках и банкоматах. С использованием банковских карт при расчетах тесно связано такое понятие, как эквайринг - деятельность банка, включающая расчеты с выводами об операциях, совершаемых с использованием банковских карт, кассовые операции через банкоматы, так и непосредственно в кассе. В соответствии с Положением ЦБ РФ от 24 декабря 2004 года, № 266-П «Об эмиссии платежных карт и об операциях, совершаемых с их использованием» кредитная организация вправе выдавать банковские карты следующих типов:

1) расчетные (дебетовые) карты - используются для совершения операций ее держателем в пределах лимита расходов - суммы денежных средств клиента на его банковском счете и (или) кредита, предоставляемого кредитной организацией-эмитентом клиенту при недостаточности или отсутствии денежных средств на банковском счете денежных средств (овердрафт). Банк-эмитент может установить лимит на сумму денег (расходный лимит), который может быть использован держателем карты в течение одного дня, что обеспечивает большую сохранность денег, например, в случае потери карты.

2) Кредитная карта - используется для выполнения операций держателем за счет денежных средств, предоставленных кредитной организацией-эмитентом клиенту в пределах расходного лимита в соответствии с условиями кредитного договора.

3) Предоплаченная карта - используется для перевода электронных денег, возврата остатка электронных денежных средств в пределах суммы предварительно предоставленных держателем денежных средств кредитной организации-эмитенту.

С развитием банковской деятельности, потребность общества за услуги по предоставлению банковских ячеек для хранения ценностей увеличивается. В соответствии со статьей 922 ГК РФ, договором хранения ценностей в банке может быть предусмотрено их хранение с использованием поклажедателем (клиентом) или с предоставлением индивидуального сейфа для хранения ценностей (ячейки сейфа, изолированного помещения в банке) под охраной банка. В первом случае банк принимает от клиента ценности, которые должны храниться в сейфе, контролирует их помещение клиентом в сейф и изъятием из сейфа и после изъятия возвращает их клиенту. Во втором случае банк обеспечивает клиенту возможность помещения ценностей в сейф и изъятие их из сейфа вне чьего-либо контроля, в том числе со стороны банка. По договору хранения ценностей в индивидуальном сейфе клиент получает право размещать ценные вещи в сейф самому и изымать их из сейфа, для чего ему обязаны выдать ключ от сейфа, карточку, идентифицирующую клиента, или иной знак или документ, удостоверяющий право клиента на доступ к сейфу и его содержимому. Условиями договора может быть предусмотрено право клиента работать в банке с ценностями, хранимыми в индивидуальном сейфе. Банк обязан контролировать доступ в помещение, где находится сейф, предоставленный клиенту [8].

Значительным направлением в работе коммерческого банка являются электронные платежные системы населения.

Электронные каналы обслуживания клиентов и электронные платежные инструменты развиваются все быстрее. Электронные платежи в Российской Федерации начали развиваться гораздо позже, чем на Западе, изначально банковские карты использовались только для оплаты труда. Однако, в настоящее время население постоянно использует банкоматы, мобильные

телефоны для оплаты покупок, коммунальных платежей и т. д. В качестве платежных инструментов выступают электронные чеки, банковские карты и т. д. Чтобы привлечь клиентов, улучшить качество обслуживания, увеличить прибыль, банки развивают системы дистанционного банковского обслуживания, предлагают услуги интернет-банкинга, мобильного банкинга. Появление дистанционного обслуживания способствует развитию управления личными финансами, а также появлению премиального банковского обслуживания [14, с.150].

1.2 Понятие и основные продукты премиального банковского обслуживания

В настоящее время в литературе не дается четкого определения понятия «премиального банковского обслуживания». Некоторые авторы заменяют это понятие с термином «private banking», однако, есть существенная разница между ними, которая выражается в уровне сервиса, наборе банковских продуктов, уровне доходов клиентов, условиях участия. Изучая предложения крупнейших российских банков в области премиального обслуживания, также можно отметить, что в некоторых случаях понятия «private banking» и «премиальное банковское обслуживание» используются как синонимы.

Однако, надо различать private banking и премиальное обслуживание. Во втором случае клиенту будет предложено индивидуальное, более внимательное обслуживание и качественное оказание классических банковских услуг. Когда private banking - это целая стратегия управления активами клиента, их сохранения и приумножения, а также дальнейшего перераспределения. Главное стремление банков, предоставляющих услуги частного банковского обслуживания является достижение понимания клиента и завоевание его доверия [12, с.544].

В своей работе А.А. Еделькина выделяет следующие основные направления в деятельности коммерческих банков в сфере управления частным

капиталом, которые являются общими как в мировой, так и российской практике, а также категории клиентов, для которых они используются:

1) семейный офис, управление статусом семьи (family office) для сверхсостоятельных клиентов;

2) эксклюзивное банковское обслуживание (private banking) для состоятельных и богатых клиентов.

3) управление личным состоянием (wealth management) для верхнего сегмента первого класса.

4) премиальное банковское обслуживание (VIP-banking/ premier banking) для верхнего сегмента первого класса и перспективных клиентов (mass affluent / affluent).

5) управление активами (asset management) для среднего класса и институциональных инвесторов.

6) индивидуальное финансовое планирование (personal financial planning).

Для клиентов премиального обслуживания обеспечивают тот же перечень классических банковских продуктов и услуг, которая доступна для каждого клиента, с учетом индивидуальных тарифов и условий по каждому пункту. Любая организация, создавая специальные условия для клиента, всегда стремится получить максимальную прибыль. Например, предлагая депозиты с повышенной процентной ставкой, банк выигрывает дважды. Для суммы средств, размещенных на депозитных счетах клиентов премиального обслуживания, определяется минимальный порог, поэтому банк рассчитывает на определенную сумму средств. Также, как правило, «особые условия» для депозитных счетов возможны при открытии карточного счета, стоимость годового обслуживания которого достаточно высока [18, с.276].

Особенности премиум-программ, предлагаемые в настоящее время коммерческими банками, могут быть условно разделены на три группы:

- 1) способствующие привилегированному сервису;
- 2) способствующие сохранению и увеличению капитала;
- 3) дополнительные услуги и привилегии.

В первую группу входят такие услуги, как персональный менеджер, специальная зона обслуживания, выделенная телефонная линия, привилегированные карты. Среди услуг, которые вносят вклад в сохранение и приумножение капитала, выделяются премиум - вклады, финансовые инструменты, специальные условия для кредитования. Дополнительные сервисы и привилегии включают льготы и преимущества по различным банковским услугам, например, конвертация, переводы, ячейки, программы лояльности, предложения для путешественников и т. д.[22, с.208-211].

Рассмотрим данные услуги более подробно. Каждому клиенту в рамках премиального обслуживания дается право на личного менеджера, который ведет все дела клиента. Он является финансовым консультантом и помощником для клиента, помогает понять широкий спектр банковских услуг, обеспечивает эффективное управление финансами клиента, экономя его время и создавая комфортные условия для обслуживания клиентов. Функции персонального менеджера включают:

- 1) обеспечение организации централизованного ежедневного взаимодействия клиента с банком по вопросам традиционных банковских услуг;
- 2) обеспечение взаимодействия клиента с банком по вопросам разработки и внедрения индивидуальных банковских продуктов;
- 3) структурирование сделок и разработка индивидуальных форм обслуживания клиентов;
- 4) развитие правовой, экономической и финансовой базы для внедрения банковских продуктов, в том числе нетиповых;
- 5) предоставление широкого спектра информационных и консультационных услуг (включая финансовые вопросы) с привлечением профильных специалистов банка.

Выделенные зоны обслуживания, как правило, находятся в специальной комнате в отделении банка, которая создается для премиум - клиентов, чтобы обеспечить удобство и конфиденциальность встреч, а также для избавления

клиента от очереди в операционном зале.

Выделенная телефонная линия – «горячая линия» или телефон контакт-центра, где клиент может получить оперативную и квалифицированную консультацию по услугам в любое время, а также совершать операции по банковским картам.

Премиальными могут быть как дебетовые, так и кредитные карты. Их главной особенностью является наличие специальных льготных условий использования и обслуживания, например, скидок на покупки по карте, повышенный лимит снятия и т. д. Кроме того, премиальные карты имеют уникальный дизайн.

Особенностью премиум-вкладов, кредитов и другие финансовых инструментов является наличие более выгодной процентной ставки, а также удобство работы с этими инструментами. Кроме того, имеются специальные привилегированные условия для конвертации, переводов, использования банковских ячеек предоставляются для премиум-клиентов.

Программы лояльности включают в себя различные акции, скидки, бонусы и подарки от банка. Использование таких программ приводит к росту клиентской базы, так как эти программы формируют положительные отзывы, клиенты рекомендуют банк своим родственникам и друзьям.

Предложения для путешественников, нацеленные на обеспечение безопасности и комфорта во время путешествия, могут включать в себя доступ в бизнес-залы в аэропорту, трансфер в аэропорты и обратно, и т. д.

Рассмотрим основные различия между private banking и premier banking.

Основные продукты и услуги эксклюзивного банковского обслуживания (private banking) включает:

- 1) классические банковские услуги;
- 2) инвестиционный консалтинг и управление;
- 3) налоговое планирование и юридические консультации;
- 4) управление стилем жизни клиента услуги.

Поставщиками этих услуг могут быть частные банковские дома,

финансовые группы, универсальные банки.

Базовый набор премиальных банковских продуктов и услуг (premier banking) включает в себя:

1) классические банковские услуги с отдельными условиями по продуктам: депозиты, кредиты, переводы и т. д.

2) особый статус: услуги персонального менеджера, возможность прийти в банк без очередей, быстрый доступ к различным службам клиентской поддержки.

Оказания этих услуг характерны для универсальных банков, финансовых групп и других учреждений, которые имеют банковскую лицензию.

Одно из основных различий между этими формами банковских услуг является то, что услуги по управлению активами и консультационные услуги не входят в стандартную линейку продуктов премиум-класса и представляют собой небольшую ее часть.

Таким образом, мы можем сказать, что премиум-сервис (premier banking) является одним из компонентов программ эксклюзивного банковского обслуживания (private banking).

1.3 Характеристика клиентского сегмента премиального банковского обслуживания

В своем исследовании банковского премиального обслуживания компания Frank Research Group определила следующие целевые клиентские сегменты: массовый сегмент с общим объемом активов в размере 0,7-1 млн. рублей, премиум-сегмент (mass affluent) с активами в 2,5-10 млн. рублей, а также «VIP» (private) с активами в 30-40 млн. рублей [3].

Клиенты категории mass affluent обладают высоким уровнем транзакционной активности, генерируют значительную часть прибыли банка, которая поступает от частных клиентов, помогают создавать и поддерживать оптимальный баланс между активами и пассивами банка, потому что они, как

правило, генерируют ресурсы, а не берут кредиты. Потребности и возможности таких клиентов очень динамично растут, что позволяет банку пополнять клиентскую базу в области private banking в будущем.

Премиальные банковские услуги (услуги VIP-банкинга или premier banking) предоставляются коммерческими банками так называемой «группе клиентов перспективы». Перспективными клиентами являются категории клиентов банка, которые не входят в группу лиц, имеющих доступ к эксклюзивным программам для обслуживания крупных собственников.

Как правило, в зарубежной практике, начальный размер активов клиентов перспективы приближается к нижнему пределу порога входа программ эксклюзивного банковского обслуживания и колеблется от 50-80 тыс. долларов до 1 млн. долларов. В России порог входа намного ниже. В некоторых банках статус VIP-клиента может быть назначен владельцем 10 тысяч долларов, который получает более выгодные условия для депозитов, банковских карт и т. д.

Формирование этой группы клиентов связано со стратегическими решениями банка, в частности это может быть связано с тем, что в краткосрочной перспективе ожидается увеличение размера активов перспективного клиента до уровня обеспеченных лиц, также эти клиенты имеют важные контакты для банка, которые обеспечивают доступ к широкой базе потенциальных клиентов или политический ресурс [22, с.210].

Общий портрет представителя сегмент русского mass affluent может быть представлен следующим образом: преимущественно мужчины, средний возраст-44 года, в основном семьи с одним ребенком (новые клиенты-женщины и молодые люди, которые не имеют детей). Топ-менеджеры или владельцы собственного бизнеса, ценящие здоровье и гармонию в семейную жизнь, независимость, ведущие активный образ жизни, крайне заняты на работе, поэтому обладают малым количеством времени, чтобы потратить на свои семьи. Хобби - спорт, театр, кино, музеи, имеют автомобиль иностранной марки и дачу.

Процесс премиального обслуживания предполагает выявление и точное определение конкретных потребностей клиента, т. е., надо определить не только уровень клиента по размеру активов, но и его тип и модель поведения.

В дополнение к базовой информации о клиенте, такой как возраст, профессия, социальное происхождение, семейное положение, место жительства, доход, размер состояния, целесообразно определить:

1) финансовые цели клиента (сохранение или увеличение капитала); приемлемый уровень риска, на который клиент готов идти;

2) сроки, в течение которых клиент планирует пользоваться услугами по управлению активами;

3) вероятность того, что возникнет ситуация в будущем, которая потребует незамедлительного финансового решения;

4) оценка клиентом ожидаемой отдачи от инвестиции и сумму вознаграждения, которую он готов платить;

5) проблемы, с которыми мог столкнуться клиент в другой кредитной организации, если ранее он пользовался премиальными сервисами.

Для того, чтобы выбрать наиболее оптимальный набор банковских услуг и продуктов, банку в лице клиентского менеджера, необходимо понять тип клиента.

Различается сегментация клиентов по доходам, географическая сегментация, однако, наибольший интерес представляет поведенческая и психологическая сегментация клиентов премиального банковского обслуживания.

1) инноваторы (Quietly Confident) люди с постоянным желанием менять свой бизнес и все вокруг себя к лучшему, карьерный рост и личное развитие важно для них, они тратят много времени, чтобы заработать деньги, эффективно работают и больше других доверяют советам профессионалов. Эти клиенты проявляют малую заинтересованность в покупках статусных вещей (престижные автомобили, яхты, недвижимость), часто занимаются благотворительностью и вкладывают много денег в свое образование.

2) семейный (Family activists). Чаще всего относят к этой группе женщин, чья основная цель - защитить будущее своей семьи. Они не уделяют много времени на личные активы, тратят деньги на путешествия и семью, реже на статусные покупки, покупают недвижимость и инвестируют значительные суммы в образование своих детей.

3) руководители (Headliners) в основном мужчины и владельцы бизнеса. Лидерство в своем деле и умножение собственного капитала - их главные цели. Они предпочитают тратить деньги на вещи, которые подчеркивают свой статус: часы, ювелирные изделия, автомобили, одежда. Но по мере увеличения капитала, они больше концентрируются на отдыхе, удовольствиях и увлечениях.

4) скользящие по жизни (Lifesurfers) наемные сотрудники, которые не очень амбициозны и предпочитают посвятить большую часть своего времени для удовольствия. Деньги важны для них, как они - гарантия их финансового благополучия, позволяют им отдохнуть и развлечься. Они самостоятельно принимают финансовые решения и тратят большую часть своего капитала на недвижимость, вещи, что им нравятся, например, на одежду или украшения, не слишком заинтересованы в свое образовании [23, с.52-57].

В российских банках сегментация клиентов премиум класса по социологическому типу выглядит следующим образом (табл. 1)

Таблица 1

Сегментирование премиальных клиентов российских банков по социологическому типу¹

Клиентский сегмент	Портрет клиента	Основные продукты
Чиновники, руководители государственных корпораций	Действуют в основном через членов семьи и доверенных лиц	Премиальные карты, сейфовые ячейки
Владельцы, соучредители бизнеса	Заинтересованы в развитии бизнеса больше, чем в получении личного дохода. Цель – сохранение капитала и передача его по наследству	Классические банковские продукты, страхование, консалтинговые услуги, сейфовые ячейки

¹ Таблица составлена автором по данным, полученным в ходе исследования

Продолжение таблицы 1

Топ-менеджеры	Наемные руководители. Характеризуются высокими доходами и крупными расходами. Цель – потребление и накопление собственного капитала	Классические банковские продукты, страхование, инвестиционные продукты
Публично известные лица	Заинтересованы в сбережении средств и наличии быстрого и качественного сервиса	Депозитная линейка, консервативные инструменты инвестирования, премиальные карты, услуги консьерж-службы
Теневой сегмент	Не желает лично оформлять какие-либо отношения с банком	Проведение практически всех операций через доверенных лиц, в том числе размещение средств, осуществление расчетных операций, оформление банковских карт
Доверенные лица	Выполняют функцию держателя активов других клиентских сегментов, совершают операции за них	Все виды услуг, которыми пользуются другие сегменты в зависимости от поручений и потребностей доверителей
Члены семей вышеуказанных категорий	Не принимают активного участия в управлении финансами.	Премиальные карты, услуги консьерж-службы, классические банковские услуги

В соответствии с другой классификацией, клиентов банка премиум сервис можно разделить на следующие типы:

- 1) агрессивный - готов рисковать, стремится максимизировать возврат на инвестиции;
- 2) бережливый - добивается стабильности, инвестирует, чтобы достичь определенного уровня жизни в пенсионном возрасте.
- 3) статусный - стремится к определенному уровню благосостояния, инвестиционная цель - решить свои финансовые задачи.

Понимание потребностей клиента позволяет выстроить более доверительные отношения между клиентом и банком, является ключом к долгосрочному сотрудничеству, а также может быть способом привлечения новых клиентов за счет положительных рекомендаций уже существующих.

Глава 2 Анализ и оценка работы исследуемого объекта в области премиального обслуживания клиентов

2.1 Организационно-экономическая характеристика банка

ВТБ 24 (публичное акционерное общество) - один из крупнейших участников российского рынка банковских услуг, входит в международную финансовую группу ВТБ и специализируется на обслуживании физических лиц, индивидуальных предпринимателей и предприятий малого бизнеса.

Группа ВТБ является российской финансовой группой, в которую входят более 20 кредитных и финансовых компаний, охватывающих все основные сегменты финансового рынка. Эта группа компаний имеет структуру стратегического холдинга, который предполагает единую стратегию членов группы, единый бренд, централизованное управление финансовой деятельностью, управление рисками, унифицированные системы контроля. Группа ВТБ активно развивает международное сотрудничество, содействует продвижению российских предприятий на мировом рынке, так, она представлена в Армении, Украине, Беларуси, Казахстане, Азербайджане. Банки ВТБ представлены в Австрии, Германии, Франции в рамках Европейского субхолдинга, возглавляемого Банком ВТБ (Австрия). Эта группа компаний имеет филиалы в Великобритании, Сербии, Кипре, Грузии, Анголе. Основной акционер Банка ВТБ (ПАО) - государство, которому принадлежит 60,9% от голосующих акций, или 85,3% от уставного капитала банка [1].

ВТБ24-второй по величине розничный Банк в России. Сеть банка по состоянию на конец 2014 года достигла 1,066 офисов в 354 городах в 72 регионах, что обеспечивает покрытие до 79% городского населения Российской Федерации. Сеть банка состоит из 8 филиалов, 966, 61 дополнительных офисов, 61 расчетных и операционных офисов, 6 кредитно-кассовых офисов, 4 операционные кассы вне кассового центра.

Банку присвоены следующие рейтинги международных рейтинговых агентств:

Moody's Investors Service: долгосрочный рейтинг по международной шкале на уровне Ba2, дата подтверждения 27 февраля 2015 года.

Moody's Interfax Rating Agency: рейтинг по национальной шкале Aa.ru дата подтверждения 27 февраля 2015 года.

Деятельность ВТБ 24 (ПАО) осуществляется в соответствии с Генеральной лицензией Банка России № 1623 от 29 октября 2014 года. Надзор за деятельностью ВТБ 24 (ПАО) в соответствии с Федеральным законом № 86-ФЗ от 10 июля 2002 года «О Центральном банке Российской Федерации Банке России» осуществляется Департаментом надзора за системно значимыми кредитными организациями Банка России.

Расположение головного офиса банка: г. Москва, ул. Мясницкая, 3564.

Акционерами ВТБ 24 (ПАО) являются Банк ВТБ (публичное акционерное общество) - доля в уставном капитале 99.9269%, миноритарные акционеры - общая доля в уставном капитале - 0.0731%.

Согласно Уставу, Банк является кредитной организацией, является частью банковской системы Российской Федерации. Банк является юридическим лицом, имеет обособленное имущество, которое учитывается на самостоятельном балансе, может приобретать и осуществлять гражданские права от своего имени и нести гражданские обязанности. По своим обязательствам и обязательствам своих филиалов, банк несет ответственность за все принадлежащее ему имущество. Банк не несет ответственности по обязательствам своих акционеров.

Банк может иметь дочерние общества с правами юридического лица на территории Российской Федерации, создавать филиалы и открывать представительства в соответствии с законодательством, а за пределами территории Российской Федерации в соответствии с законодательством иностранного государства.

Банк (филиал) может открывать внутренние структурные подразделения вне местонахождения банка (филиала). К ним относятся дополнительные офисы, кредитно-кассовые офисы, операционные офисы, операционные кассы

вне кассового аппарата.

Филиал не является юридическим лицом и действует от имени банка. Ответственность по обязательствам, вытекающим из деятельности филиала, несет банк.

Текущее руководство деятельностью ВТБ 24 (ПАО) осуществляется единоличным исполнительным органом банка - президентом-председателем правления и коллегиальным исполнительным органом банка - правлением. Исполнительные органы подотчетны общему собранию акционеров и Наблюдательному совету банка. Правление ВТБ 24 (ПАО) возглавляет Михаил Задорнов, Президент и Председатель Совета директоров, кроме него есть еще 9 руководителей - членов Совета директоров:

1) Анатолий Печатников, заместитель президента-председателя правления;

2) Вячеслав Воробьев, заместитель президента-председателя правления;

3) Михаил Кожокин, заместитель президента-председателя правления, директор департамента коммуникаций;

4) Екатерина Петелина, заместитель президента-председателя правления;

5) Александр Меленкин, член правления, директор финансового департамента;

6) Сергей Русанов, член правления, директор департамента банковских и информационных технологий;

7) Александр Соколов, член правления;

8) Валерий Чулков, член правления, директор операционного департамента;

9) Надия Черкасова, член правления, директор департамента обслуживания клиентов малого бизнеса.

Наблюдательный совет осуществляет общее руководство деятельностью ВТБ 24 (ПАО), за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров.

В настоящий момент наблюдательный совет ВТБ 24 (ПАО) включает в

себя 8 человек, председатель наблюдательного совета - Костин Андрей Леонидович. Члены Наблюдательного совета: Задорнов Михаил Михайлович, Лукьяненко Валерий Васильевич, Моос Герберт, Осеевский Михаил Эдуардович, Петелина Екатерина Владимировна, Пучков Андрей Сергеевич, Титов Василий Николаевич. К компетенции Наблюдательного совета относятся вопросы определения приоритетных направлений деятельности банка, избрание президента-председателя совета директоров и членов правления и досрочное прекращение их полномочий, создание и закрытие филиалов и представительств банка, утверждение бизнес-плана на очередной финансовый год, о созыве общего собрания акционеров и иные вопросы, предусмотренные Уставом банка. Председатель наблюдательного совета избирается членами Наблюдательного совета ВТБ 24 (ПАО). Заседания наблюдательного совета ВТБ 24 (ПАО) созываются председателем наблюдательного совета по его собственной инициативе, по требованию члена наблюдательного совета, ревизионной комиссии или аудитора банка, правления и президента-председателя правления. Коллектив банка придерживается ценностей и принципов международной финансовой группы ВТБ. Одна из главных задач группы - поддержание и совершенствование развитой финансовой системы России [5].

Приоритетным направлением деятельности ВТБ24 являются предложение широкого спектра банковских розничных продуктов и услуг населению и субъектам малого бизнеса. В 2014-2015 годы банк разработал и внедрил стратегию развития розничного бизнеса, который основан на подходе, направленном на повышение качества обслуживания клиентов. В настоящее время, продуктовое предложение от ВТБ24 - одно из самых широких на рынке, охватывающее большинство его сегментов и способное удовлетворить потребности любого клиента.

ВТБ24 работает по следующим направлениям:

1) частным лицам: кредитование (ипотека, потребительские кредиты, автокредиты, кредиты для индивидуальных предпринимателей), прием

депозитов, дистанционное обслуживание (ВТБ24 - онлайн), ответственное хранение, сейфовые ячейки, обмен валюты и драгоценных металлов, выпуск и обслуживание банковских карт.

2) обслуживание корпоративных клиентов, в том числе малого и среднего бизнеса: предоставление кредитов, овердрафтов, открытие и ведение текущих и расчетных счетов, проведение операций с иностранной валютой и производными финансовыми инструментами, привлечение депозитных вкладов.

3) операции на фондовом и денежном рынках, включая брокерское обслуживание на биржах ММВБ, на внебиржевом рынке, включая операции с иностранными ценными бумагами.

В 2015 году деятельность ВТБ24 претерпела следующие изменения, что оказало влияние на финансовый результат:

1) запуск дополнительной услуги «кредитные каникулы», позволяющей клиенту передавать платеж по кредиту за определенную плату.

2) обновление продукта «рефинансирование».

3) проведение опытной эксплуатации технологии для выдачи кредитов наличными через дистанционные каналы (при заключении кредитного договора, путем предоставления клиентом электронно-цифровой подписи).

4) введение новых вкладов в ВТБ24 - онлайн (интернет-банкинг, мобильный банкинг) для частных и привилегированных клиентов.

5) В конце 2015 года сеть банкоматов банка составил более 11 тыс. устройств, что составляет на тысячу больше, чем в 2014 году.

6) Количество счетов, открытых на основании договора банковского счета для юридических лиц увеличилось на 19% и по итогам отчетного периода превысило 370 тысяч.

7) Банк занимает первое место по числу зарегистрированных клиентов на ММВБ и третий по количеству активных клиентов на ММВБ.

В рейтинге надежности банков, установленных Центральным Банком России, ВТБ 24 занимает шестое место по размеру коэффициента

достаточности капитала (304,399.6 млн. рублей). ВТБ 24 (ПАО) занимает четвертое место в списке крупнейших банков по активам (3 185 857 млн. рублей), на третьем месте по объему депозитов (2 208 295 млн. рублей) и четвертое место по объему выданных кредитов (2 043 141 млн. рублей), а также второе место по объему кредитов для малого и среднего бизнеса. Также в финансовом рейтинге банков по чистой прибыли банк находится на третьем месте в России (12,934, 5 млн. рублей).

В следующей таблице показана Динамика основных показателей деятельности банка.

Самый серьезный спад в 2016 году наблюдается среди таких показателей, как средства кредитных организаций и заемные средства кредитных организаций, эти цифры сократились на 32,8% и 52,4% соответственно. Объем средств клиентов (физических лиц и индивидуальных предпринимателей) значительно возрос, а также уставный капитал - на 24% и 13% соответственно. Норматив достаточности собственных средств (капитала) банка по состоянию на 01.01.2016 составил 10,2% (по состоянию на предыдущую отчетную дату 11.6) с минимально допустимым значением, установлено Банком России в размере 10%.

Далее рассмотрим динамику финансовых результатов, полученных банком в 2016 году.

В конце 2016 года, банк ВТБ24 получил убыток как до, так и после уплаты налогов, следовательно, наблюдается отрицательная рентабельность. Согласно пояснительной информации к бухгалтерской (финансовой) отчетности по 1.01.16, этот убыток связан с увеличением процентных ставок на привлеченные денежные средства и, как следствие, непропорциональное увеличение процентных расходов по отношению к процентным доходам банка.

ВТБ24 работал на основе «стратегии развития розничного бизнеса ВТБ24 (ПАО) на 2013-2016 годы», которая была утверждена наблюдательным советом банка в апреле 2013 года. Согласно этому документу, банк имеет следующие основные направления деятельности:

- 1) сохранение существующих клиентов, совершенствование программ лояльности;
- 2) повышение качества обслуживания;
- 3) открытие новых сетевых объектов в регионах;
- 4) совершенствование существующих продуктов и услуг, внедрение инновационных решений;
- 5) увеличение доли рынка привлеченных средств населения и выданных кредитов;
- 6) управление рисками, проблемной задолженностью, затратами;
- 7) повышение эффективности сети устройств самообслуживания;
- 8) развитие и поддержка Почта Банка, созданного на базе дочерней организации ПАО «Лето Банк» в рамках сотрудничества с Почтой России.

Таким образом, с учетом этой стратегии и розничной ориентации банка, основными элементами, которые оказывают сильнейшее влияние на финансовый результат в среднесрочной перспективе для банка ВТБ24, будут оставаться процентные доходы и расходы по средствам физических лиц и малого бизнеса, комиссионные доходы в составе непроцентных доходов [20].

2.2 Анализ премиальных банковских продуктов ВТБ24

По данным исследования, проведенному исследовательской группой Frank Research Group в 2015 году, пакет услуг от ВТБ24 «привилегия» занимает высокие позиции: 3 место по расчетам Frank Research Group и 4-е место по мнению банковского сообщества. В то же время, были отмечены следующие основные преимущества:

- 1) самое выгодное предложение программ лояльности в пакете;
- 2) гибкий подход к условиям службы;
- 3) конкурентное предложение в сегменте банковских карт [3].

В 2014 году ВТБ24 продолжил активное привлечение привилегированных и состоятельных клиентов. Вместо пакетов услуг для состоятельных клиентов

«привилегия» и «приоритет», банк разработал единое предложение «привилегия». Количество клиентов «привилегии» и «приоритета» по состоянию на конец 2014 года превысило 170 тысяч человек. В течение 2015 года было оформлено более 200 тысяч пакетов «привилегия», при этом более 60% клиентов обслуживаются бесплатно, как владельцы соответствующих объемов бизнеса в банке. В конце 2015 года было введено специальное предложение для зарплатных клиентов банка с определенным уровнем дохода: в качестве зарплатной карты для них оформляется карта категории BlackEdition / Signature. С помощью этой карты клиенты получают полноценный пакет услуг «привилегия», в том числе преференции для банковских продуктов и широкий спектр услуг.

Положительной чертой премиального обслуживания в банке ВТБ24 является отдельное от Private Banking позиционирование продукта. ВТБ24 Private Banking является лидером на рынке персональных банковских услуг, в России насчитывается 22 отделения ВТБ24 Private Banking в 20 городах России.

«Привилегию» можно разделить на следующие составляющие: индивидуальное обслуживание, премиальные продукты, сервисы для путешествий и отдыха.

Индивидуальное обслуживание включает в себя предоставление персонального менеджера, телефонный банк, интернет-банк. Персональный менеджер предоставляет клиенту необходимую информацию по всем продуктам и услугам банка, оказывает профессиональную поддержку в решении следующих финансовых вопросов:

- 1) проведение операций, а также оформление документов;
- 2) подбор оптимальных финансовых инструментов;
- 3) планирование личных финансов в соответствии с целями клиента;
- 4) информирование об окончании сроков вкладов и суммах платежей по кредитам клиента;
- 5) подготовка аналитических обзоров по изменениям на фондовых рынках и т. д.

В офисах ВТБ24 есть отдельные комнаты для переговоров с персональным менеджером в конфиденциальной обстановке.

Телефонный банк-это специализированный онлайн сервис для премиум клиентов. С помощью «телефонного банка» клиент может использовать возможность совершать сделки круглосуточно, без посещения офиса банка (операции с банковских карт и счетов / вкладов, открытых в ВТБ24-онлайн):

- 1) погасить кредит (полностью или частично)
- 2) открыть, пополнить депозит или закрыть депозит
- 3) выполнить все виды переводов на счета или карты (в рублях и в валюте)
- 4) оплатить коммунальные услуги, мобильную связь, интернет и многое другое.

Интернет-банк ВТБ24 (ВТБ24-онлайн) позволяет клиентам оперативно управлять своими средствами в любое время и выполнить следующие операции:

- 1) внесение депозита или погашения кредита
- 2) переводы по России или за рубеж
- 3) бесплатный трансфер для клиентов ВТБ24 по номеру карты
- 4) обмен валют по выгодному курсу
- 5) моментальная оплата за мобильную связь, интернет, коммунальные услуги, образование, налоги.

Для удаленных операций клиенту нужен только компьютер или мобильный телефон. Подключение к ВТБ24-онлайн осуществляется через персонального менеджера.

Премиум-продукты пакета услуг «привилегия» включают в себя следующие: карту «привилегия», депозиты, накопительный счет, кредиты, кредитные карты, возобновляемую кредитную линию, инвестиционные услуги. Пользователи премиального пакета услуг могут оформить карту «привилегия» - это дебетовая карта Visa Signature или MasterCard Black Edition, которые обеспечивают доступ к специальным условиям и предложениям:

- 1) открытие текущего счета в рублях, долларах США и евро
- 2) повышенный лимит на снятие наличных в банкоматах
- 3) скидки по карте за покупки и услуги в России и за рубежом, а также дополнительные скидки в рамках премиальных программ VISA и MasterCard.

Предъявление дисконтной карты в любом офисе ВТБ24 гарантирует особое внимание и привилегии.

Клиенты могут оформить бонусные карты с полезных сервисов трех типов: автокарта, карта впечатлений, карта мира. Стоимость годового обслуживания для каждой бонусной карты составляет 3000 рублей.

Авто карта дает преимущества при путешествии на автомобиле: при покупке по карте на сумму 65 000 рублей в месяц будет активирован набор услуг «помощь на дорогах». Этот набор услуг включает в себя: вскрытие автомобиля, такси при эвакуации автомобиля, услуги аварийного комиссара, техпомощь, эвакуация, услуги контакт-центра 24 часа в сутки, юридическая помощь 24 часа в сутки. При оплате любых покупок с помощью Автокарты, начисляется кэшбэк в размере 1%. При использовании карты для расчетов на АЗС и парковках, возврат денежных средств осуществляется в размере 5%. Максимальная сумма кэшбэка по карте составляет 15 000 рублей в месяц.

Расчет по карте впечатлений также предоставляет кэшбэк в размере 1%, а при расчете в ресторанах, кафе, театры, кинотеатры, кэшбэк предоставляется в размере 5%. При оплате покупок картой мира, клиент получает возможность накопить мили и обменять их на бронирование отелей или авиабилетов любых авиакомпаний. Карта имеет следующие преимущества:

- 1) оплаты билета любой авиакомпанией или бронирование более 400 000 отелей по всему миру, представленных на сайте - в целом или частично милями, а также за счет собственных средств
- 2) начисление миль за полеты авиакомпаниями бонусных счетов, открытых в этих авиакомпаниях
- 3) начисление двойных миль за оплату товаров и услуг за рубежом
- 4) двойные мили в день рождения и за два дня до него

- 5) бесплатная туристическая программа «Защита путешественников»
- 6) бесплатные услуги консьерж-сервиса [6].

Премиум клиентам ВТБ24 доступны специальные депозиты линейки «привилегия» с повышенными процентными ставками в рублях, долларах США, евро, а также в фунтах стерлингов и швейцарских франках. Процентные ставки по депозитам зависят от суммы и срока депозита. Клиент может сделать неограниченное количество вкладов в рамках пакета «привилегия», объединить преимущества нескольких вкладов, сформировать личный инвестиционный портфель с помощью персонального менеджера.

Накопительный счет - счет в российских рублях, который могут открывать премиум - клиенты, проценты на такой счет начисляются на остаток ежемесячно (до 9% годовых). В табл. 2 приведено более подробное описание премиальных вкладов.

Таблица 2

Вклады «Привилегия» в банке ВТБ24²

Вклад	Срок вклада	Цель накопления
«Выгодный Привилегия»	от 3 месяцев до 5 лет	Получить максимальный доход при максимальной ставке среди вкладов «Привилегия»
«Накопительный Привилегия»	от 6 месяцев до 5 лет	Накопить необходимую сумму к определенной дате, ставка вклада может расти по мере накопления и пополнения средств
«Комфортный Привилегия»	от 6 месяцев до 5 лет	Снимать и вносить средства в любой момент с ежемесячным начислением процентов

Кредиты в рамках пакета «привилегия» включают кредиты наличными, ипотеку, автокредиты.

Кредит можно получить как наличными, так и на международную пластиковую карту.

² Таблица составлена автором по данным, полученным в ходе исследования

При оформлении кредита клиент может воспользоваться программой страхования жизни и трудоспособности заемщика.

Кроме того, клиенту может быть предложена программа рефинансирования кредитов других банков.

Клиентам доступны ипотечные программы на покупку готового жилья и на приобретение строящегося жилья.

При оформлении автокредита персональный менеджер подберет для клиента наиболее оптимальную кредитную программу и порекомендует автосалон со специальными условиями для клиентов ВТБ24 [20].

Также пользователи пакета услуг «Привилегия» может бесплатно оформить кредитные карты следующих категорий: Автокарта, Карта мира, Карта впечатлений, Карта коллекция. Эти кредитные карты предлагают следующие преимущества для премиум-клиентов:

- 1) процентная ставка от 18%
- 2) ежемесячная Комиссия за обслуживание карты составляет 850 рублей.

Или отсутствует, если расходы по карте превышает 65 000 рублей в месяц

- 3) увеличенная сумма кредитования
- 4) льготный период до 50 дней

5) повышенные скидки в рамках дисконтной программы банка и платежных систем.

Дисконтная программа предоставляет специальные условия и дополнительные скидки при оплате услуг партнеров банка с карты ВТБ24.

С помощью карты Коллекция клиент может получать бонусы за покупки по карте и обменивать их на подарки из каталога, в котором представлено более 6000 наименований.

В данном каталоге присутствуют финансовые и страховые продукты ВТБ 24, одежда, обувь, товары для спорта и путешествий, электроника, книги и т. д. 1 бонус начисляется за каждые 25 рублей, потраченные по карте.

Кредитная карта мира представлена в двух вариантах: золото и платина, сравнение условий обслуживания которых приведено в табл. 3.

Сравнение условий обслуживания золотой и платиновой Карты мира³

Золотая карта	Платиновая карта
3 000 приветственных миль	6 000 приветственных миль
2 бонусные мили за 35 руб.	4 бонусные мили за 35 руб.
ставка 26%	ставка 22%
кредитный лимит до 750 000 руб.	кредитный лимит до 1 000 000 руб.
комиссия за оформление карты – 350 руб.	комиссия за оформление карты — 850 руб.
ежемесячная комиссия за обслуживание карты – 350 руб.	ежемесячная комиссия за обслуживание карты – 850 руб.
беспроцентный период кредитования до 50 дней	беспроцентный период кредитования до 50 дней

Для своих премиум - клиентов Банк предоставляет специальную кредитную линию в размере 20% годовых. Именно эта сумма утверждена на несколько лет вперед, благодаря чему клиент имеет возможность:

- 1) получение суммы кредита в целом и в частях;
- 2) пользоваться кредитом неограниченное количество раз;
- 3) получать доступ к кредиту через Интернет-банк и переводить сумму на нужный счет или карту.

В рамках пакета «привилегия» доступен широкий ассортимент инвестиционных услуг, который подбирает персональный менеджер для своих клиентов:

- 1) льготные условия на брокерское обслуживание на российских и зарубежных торговых площадках;
- 2) формирование сбалансированного портфеля акций и еврооблигаций;
- 3) услуга «Персональный брокер»;
- 4) аналитическая поддержка;
- 5) комплексные программы обучения;

³ Таблица составлена автором по данным, полученным в ходе исследования

б) круглосуточный доступ к торговле на международном валютном рынке на выгодных условиях;

7) оказание услуг по приобретению, продаже и обмену паев инвестиционных фондов от ВТБ24 для компаний-партнеров.

В дополнение к продукции премиум-класса «привилегия» пакет услуг включает в себя полезные сервисы для путешествий и отдыха: Priority Pass, страховые программы, консьерж-услуги.

Карта Priority Pass обеспечивает доступ к более, чем 700 бизнес-залам аэропортов в 120 странах в 400 городах по всему миру.

Премиум-клиент ВТБ24 может выбрать один из бизнес-залов, включенных в программу и предъявить карту администратору Priority Pass.

В рамках программы клиенту предоставляется комфортное ожидание рейса, электронная почта, доступ к Интернету и в конференц-зал, напитки и закуска.

С помощью этой карты клиент может воспользоваться бесплатным посещением бизнес-зала два раза в месяц или один, если клиента сопровождают.

Стоимость третьего и последующих посещений будут списаны в соответствии с суммой, предъявленной банку для оплаты этих посещений, но не более 30 \$ за посещение бизнес-зала.

Количество посещений не ограничено. С 1-го числа следующего месяца, клиент вновь сможет использовать два свободных прохода [6].

В рамках «Привилегии» клиентам предоставляется бесплатная программа туристического страхования с покрытием до 100 000\$.

Клиентам программы будет оказана помощь в случае необходимости медицинской помощи во время путешествия или наступления несчастного случая.

Клиент также может включать членов семьи в страховку.

Консьерж-сервис ВТБ24 - это сервис, который предоставляет премиум клиенту помощь и поддержку в решении широкого круга вопросов:

1) организация мероприятий: поиск билетов на различные мероприятия, организация праздников, детских праздников, фуршетов, корпоративных мероприятий

2) подарки: личный помощник ВТБ24 поможет премиум - клиенту найти и вовремя доставить подарки для родственников, друзей, деловых партнеров, а также предложит идеи по содержанию и оформлению подарка

3) организация поездок: планирование поездки, экскурсии, клиентам предоставляется помощь в получении визы, организация встречи в аэропорту, трансфер

4) предложения для детей: решение вопросов, связанных с организацией образования, здоровья и досуга для детей премиум-клиенто

5) техническое обслуживание дома: помощь по ремонту квартиры или загородного дома, установки мебели или бытовой техники

6) недвижимое имущество: клиент может обратиться в консьерж - службу за помощью в поиске квартиры, особняка, загородного дома

7) медицинское обслуживание: в случае возникновения ситуации риска для здоровья, личного помощника консьержа ВТБ24 может порекомендовать грамотных врачей, лучших российских и зарубежных клиниках, медицинских центрах.

Стоимость премиального пакета услуг от ВТБ24 «привилегия» составляет 24000 рублей в год, но Банк предоставляет комиссии за обслуживание пакета не в год, а ежеквартально, по 6000 рублей в квартал.

Клиент может получать привилегированное обслуживание в ВТБ24 бесплатно, если выполнено одно из следующих условий:

1) поддержание среднемесячного остатка денежных средств в депозит от 1,5 млн рублей

2) остатки на накопительных и мастер - счетах с 750 000 рублей

3) ежемесячное начисление на карту 120 000 рублей

4) месячный оборот по карте составляет 55 000 рублей

5) остаток задолженности по текущим кредитам 3 млн. рублей.

2.3 Сравнительный анализ основных параметров премиального обслуживания в крупнейших банках России

Для анализа премиум программ банков были взяты программы, которые были включены в первую пятерку по результатам исследований Frank Research Group: премиум программы Райффайзен, Альфабанка, Промсвязьбанка, Ситибанка, Сбербанка. Для анализа используется информация, полученная с официальных сайтов этих банков. Анализ бонусных программ включает в себя анализ и сравнение основных параметров банковских услуг в рамках премиум-пакетов услуг. В табл. 4 перечислены ведущие премиальные пакеты услуг банков России.

Таблица 4

Банки и предлагаемые пакеты услуг⁴

Название банка	Название пакета услуг
Райффайзенбанк	«Премиальный»
Альфа-Банк	«Максимум»
Промсвязьбанк	«OrangePremiumClub»
Ситибанк	«CitiPriority»
Сбербанк	«Сбербанк Премьер»

В России частный банкинг является сравнительно новой зоной обслуживания, в то время как в зарубежной практике премиальная банковская деятельность ведется с середины 18-го века. Несмотря на отсутствие подобного опыта на российском рынке, отечественные банки и финансовые компании запустили этот вид услуг, а некоторые вышли на зарубежный рынок управления активами и капиталом [25, с.96]. Чтобы в полной мере осмыслить этот вопрос, был проведен сравнительный анализ пяти крупнейших российских банков, предоставляющих различные услуги премиального банковского обслуживания по различным критериям (табл.5).

⁴Таблица составлена автором по данным, полученным в ходе исследования

Сравнительный анализ премиальных пакетов услуг⁵

Сравнение премиальных пакетов	Критерии бесплатного обслуживания	Как учитывается и что входит в суммарный баланс	Стоимость платного обслуживания	Льготный период
Райффайзенбанк «Премиальный»	<p>При наборе 5 звёзд любыми комбинациями:</p> <p>— 1* за каждые 500 000 RUB на рублевых счетах и/или в инвестиционных продуктах на конец месяца.</p> <p>— 1* за каждые 100 000 RUB поступления зарплаты (от юридического лица)</p> <p>— 1* за каждые 3 000 000 RUB кредитных средств, выданных Райффайзенбанком</p> <p>— 1* за каждые 10 000 USD / EUR на валютных счетах и/или в инвестиционных продуктах на конец месяца</p> <p>— 1* за каждые потраченные 50 000 RUB в месяц по всем картам Клиента</p>	<p>Суммарный баланс на последний день месяца. Входят вклады, счета, ПИФы, страховые продукты</p>	5000 руб. в месяц	1 мес.
Альфа-Банк «Максимум»	<p>- сумма покупок по дебетовым картам от 50 000 руб/мес. И суммарный остаток на счетах свыше 1 000 000 руб.</p> <p>- суммарный средний остаток свыше 3 000 000 руб.</p> <p>- клиент является сотрудником компании-зарплатного клиента банка, зарплата от 250 000 руб.</p>	<p>Среднемесячные остатки на всех текущих, накопительных счетах, депозитах и продуктах УК «Альфа-Капитал»</p>	3 000 руб. в месяц	-

⁵ Таблица составлена автором по данным, полученным в ходе исследования

Продолжение таблицы 5

Промсвязьбанк «OrangePremium Club»	- при поддержании среднемесячного баланса от 2 000 000 рублей РФ - при поддержании среднемесячного баланса от 1 000 000 рублей РФ и осуществлении покупок по премиальным картам на сумму более 50 000 рублей РФ в месяц.	Среднемесячные остатки по текущим и карточным счетам, депозитам, ПИФам	2 800 руб. в месяц	1 мес.
Ситибанк «CitiPriority»	- при поддержании среднемесячного баланса от 400 000 рублей (включительно)	среднемесячный баланс рассчитывается путем сложения ежедневных положительных остатков денежных средств (на начало дня) по всем счетам клиента в Ситибанке в течение месяца и деления этой суммы на количество календарных дней в соответствующем месяце.	250 руб. в месяц	-
Сбербанк «Сбербанк премьер»	Баланс более 1 500 000 рублей	Суммарный баланс на последний день месяца. Входят вклады, сбер. счета, счета карт, ОМС, Сберсертификаты	2500 руб. в месяц	первые 2 месяца

Сравнивая содержание и условия предоставления услуг пакета «привилегия» от ВТБ24 с программами банков, представленные в таблице, можно сделать вывод, что «привилегия» имеет более низкую стоимость

обслуживания, перечень условий для бесплатного обслуживания значительно шире. Что касается содержания этого пакета услуг и конкретных банковских продуктов, здесь присутствуют стандартные продукты премиум - класса, как и в других рассмотренных банках [21].

Для более детального анализа банковских продуктов в сфере услуг премиум - класса предлагается рассмотреть возможности, которые заложены в премиум – программах от ведущих банков в дополнение к стандартному набору премиум пакет услуг [19] (табл. 6).

Таблица 6

Особенности премиальных программ⁶

Премиальный пакет	Уникальные предложения
Райффайзенбанк «Премиальный»	PremiumDirect - программа премиального банковского обслуживания, включающая в себя все основные премиальные продукты и привилегии с акцентом на дистанционное предоставление услуг.
Альфа-Банк «Максимум»	1) Премиальный накопительный счет «Активити», предполагающий получение средств на накопительный счет за пройденные расстояния. 2) Часы с технологией бесконтактной оплаты Alfa-PayPass. 3) Услуга безопасной перевозки ценностей.
Промсвязьбанк «OrangePremiumClub»	1) Выгодные вклады для новых клиентов. 2) Специальная программа «Катайтесь с Промсвязьбанком».
Ситибанк «CitiPriority»	1) Помимо программ «Мир привилегий Visa» и «MasterCard», предлагающие множество премиальных бонусов, всем держателям премиальных дебетовых карт начисляется 1 200 дополнительных бонусов универсальной программы лояльности CitiSelect ежегодно
Сбербанк «Сбербанк премьер»	-

Сравнивая содержание и условия предоставления услуг пакета «привилегия» от ВТБ24 с программами банков, представленных в таблице, можно сделать вывод, что пакет «привилегия» услуг имеет низкие расходы на техническое обслуживание, перечень условий для бесплатного обслуживания достаточно широк. Что касается содержания этого пакета услуг и конкретных

⁶ Таблица составлена автором по данным, полученным в ходе исследования

банковских продуктов, здесь есть стандартные продукты премиум-класса, как и в других рассмотренных банках. Как отличительную особенность и уникальное предложение можно выделить бонусную программу «Коллекция», что является важным условием для лояльности и успешно привлекает клиентов.

Принимая во внимание все вышеперечисленное, можно сделать вывод, что банки предлагают похожие премиальные программы, включая банковские карты, депозиты, сберегательные счета, кредиты, сервисные привилегии, программы лояльности, инвестиции, небанковские привилегии, но каждая программа имеет свои особенности и различия в стоимости обслуживания.

В 2016 году Frank Research Group провела исследование, в ходе которого были проанализированы премиум - программы ведущих банков [3].

Рейтинг Frank RG Premium Banking - это единственный рейтинг банков в сегменте премиального банковского обслуживания в России, основывается на обширных исследованиях и детальном анализе премиальных программ банков-участников. В сегмент Premium Banking, аналитиками из Frank Research Group были рассмотрены банки, предоставляющие полный комплекс банковских программ Premium для состоятельных клиентов массового сегмента рынка. Совместно с международной компанией FITCH был исследован этот мировой опыт в обслуживании премиального сегмента клиентов. Функциональность и удобство дистанционных каналов обслуживания (интернет-банкинг и мобильное приложение) были изучены экспертами юзабилити-тестирования «Фабрика Юзабилити» в рамках проведенного исследования.

Исследование сегмента премиум сервис Frank Research Group разделила на несколько этапов. Во-первых, эксперты собрали всю информацию из открытых источников - официальных веб-сайтов банков и ответов колл-центров. Собранная информация была проверена тайными покупателями - потенциальными клиентами. Были приняты две различные легенды. Первая: женатый мужчина, 23 года, без детей, с суммарным капиталом 4 млн. рублей. Вторая: женщина, 30 лет, замужем, двое детей. Ее состояние составляет 3-4 млн. рублей. Тайные покупатели оценивали ряд критериев. Среди них: комфорт

в общей и премиальной зоне обслуживания, маркетинговые материалы, работа персонального менеджера.

Собранные сведения были проверены в банках. Кроме того, эксперты опросили 35 действующих клиентов семи банков рейтинга, чтобы определить важность тех или иных критериев. Исходя из ответов, каждый из критериев (а их было 101 в) дали вес и балл (от 0,5 до 2 баллов). При финальном подсчете баллов, веса распределились следующим образом. Большинство (24%) были баллы за надежность, обслуживание (19%) и дистанционное банковское обслуживание (19%). Оценки в масштабе группы дается по шкале от А (лучшая) до F (худшая), как это видно из табл.7

Таблица 7

Рейтинг по группам критериев (2016 г.)⁷

№	1	2	3	4	5
Банк	Райффайзенбанк	Альфа-Банк	Промсвязьбанк	Ситибанк	Сбербанк
Надежность (24%)	A	B	B	B	A
Сервис (19%)	A	B	B	A	C
ДБО (19%)	B	A	B	D	B
Банковские продукты и услуги (17%)	C	B	B	B	D
Небанковские привилегии (9%)	B	B	B	C	C
Обслуживание за рубежом (7%)	A	B	B	A	C
Инвестиционное обслуживание (5%)	B	B	B	A	C

Таким образом, лидеры рейтинга Frank RG Premium Banking - 2016 расположился следующим образом:

⁷ Таблица составлена автором по данным, полученным в ходе исследования

- 1 место - Райффайзенбанк;
- 2-е место - Альфа-Банк;
- 3 место - Промсвязьбанк;
- 4 место - «Ситибанк»;
- 5 место - Сбербанк.

Победители в дополнительных номинациях:

- «Лучшее предложение для банковских продуктов» - «Открытие»;
- «Лучшее предложение о небанковских привилегий» - «Открытие»;
- «Лучшее инвестиционное предложение» - «Ситибанк»;
- «Уникальные карты» - «Русский Стандарт»;
- «Лучшая система дистанционного банковского обслуживания» – «Альфа-Банк».

Лучшим банком в этом сегменте стал Райффайзенбанк, также в топ-5 лучших банков вошли Альфа-Банк, Промсвязьбанк, Ситибанк и Сбербанк. В исследовании приняли участие в общей сложности 13 крупнейших банков.

В отличие от прошлогоднего рейтинга, ВТБ 24 не вошел в пятерку. Результаты опроса 2015 года представлены ниже (табл.8).

Таблица 8

Рейтинг по группам критериев (2015 г.)⁸

№	1	2	3	4	5
Банк	Райффайзенбанк	Альфа-Банк	ВТБ 24	Промсвязьбанк	Сбербанк
Банковские услуги и привилегии (73%)	A	B	B+	B	B
Небанковские привилегии (11%)	A	A	B	B	C
Инвестиции (10%)	B	B	B	B	B
Оценка тайного покупателя (6%)	A	B	B	A	C

⁸ Таблица составлена автором по данным, полученным в ходе исследования

Анализируя результаты исследования, мы можем сделать вывод, что банк значительно потерял свое место в топе лучших банковских программ, несмотря на приличный и обширный пакет услуг «привилегия». В чем причина такого резкого падения рейтингов?

Для ответа на этот вопрос было проведено анкетирование премиальных клиентов банка.

Всего в опросе приняло участие 50 человек. Респондентам было предложено оценить по пятибалльной шкале обслуживание премиум класса в банке по нескольким критериям:

- Продуктовая линейка банка;
- Комфортность обслуживания в Premium – зоне;
- Персональный менеджер;
- Дополнительные услуги.

Предлагаемая анкета выглядела следующим образом (табл. 9).

Таблица 9

Анкета «Оценка клиентами ВТБ 24 премиального обслуживания в банке»⁹

Предмет оценки	Критерии	Баллы
Продуктовая линейка банка	<ul style="list-style-type: none"> • Депозитные, кредитные, карточные продукты; • Инвестиционные продукты (ПИФ, структурные продукты, брокерский счет); • Программа накопительного страхования жизни; • Денежные переводы; • Мобильный банк и интернет – банкинг. 	
Персональный менеджер	<ul style="list-style-type: none"> • Активность и личностные характеристики; • Уровень владения информацией о пакете услуг; • Профессиональные качества; • Соответствие менеджера клиентскому запросу. 	

⁹ Таблица составлена автором по данным, полученным в ходе исследования

Продолжение таблицы 9

Дополнительные услуги	<ul style="list-style-type: none"> • Качество дополнительных услуг для привилегированных клиентов; • Специальные мероприятия и подарки; • Уровень сервиса. 	
Комфортность обслуживания в Premium - зоне	<ul style="list-style-type: none"> • Площадь зоны и удобство мебели; • Оформление, дизайн, наличие атрибутов Premium- зоны. 	

Данные критерии клиенты оценивали по пятибалльной шкале от 1 до 5, где 5 – очень хорошо, 1, соответственно, - очень плохо. Оценки клиентов (средний балл) расположились следующим образом:

- 4,5 балла за продуктовую линейку;
- 4,2 балла за дополнительные услуги;
- 4,0 баллов за комфортность;
- 3,0 баллов – оценка персонального менеджера.

Как мы видим, самый низкий балл клиенты поставили персональным менеджерам (рис.1). В комментариях к анкете, в частности, были указаны замечания по работе менеджеров, а именно: некомпетентность сотрудников и незнание всех нюансов пакета «Привилегия», медлительность и зачастую дезинформирование клиентов, а в некоторых случаях – подключение пакета без согласия клиента.

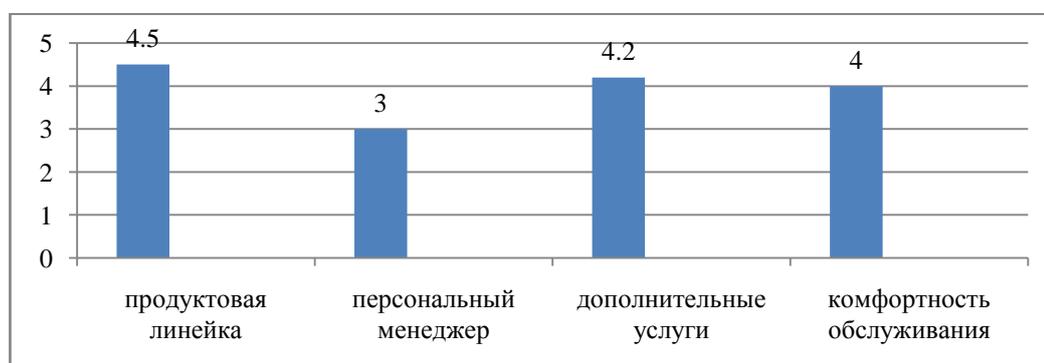


Рис. 1. Оценка клиентами ВТБ 24 премиального обслуживания в банке¹⁰

¹⁰ Рисунок составлен автором

Еще одна проблема, которую выделяют клиенты – зачастую невозможность обслуживаться в других премиум офисах банка. Например, если клиент переезжает в другой район города и другой город, ему нужно сначала закрыть пакет в своем офисе, а потом открыть его заново в новом, что, конечно же, очень неудобно и доставляет дискомфорт.

Отсюда можно сделать вывод, что индивидуальный подход к клиенту и внимательность со стороны сотрудников банка, а также незамедлительность и оперативность действий – определяющий фактор в выборе банка для премиального обслуживания в условиях сегодняшней конкуренции. Так как с каждым годом на рынок выходит все больше игроков с премиальными предложениями для клиентов, банки должны все тщательней совершенствовать свой продукт и до мельчайших деталей прорабатывать алгоритм обслуживания клиентов премиум-класса.

Глава 3 Мероприятия по совершенствованию механизма премиального банковского обслуживания

Учитывая положительную тенденцию рынка премиальных услуг, клиенты становятся более активными пользователями банковских услуг и привилегий:

- Выпускают больше карт, обращают внимание на статус карты и подключенные к ней программы лояльности (кэшбэк, мили, бонусы и т.д.);
- Более активно пользуются небанковскими услугами и привилегиями;
- Интересуются инвестиционными и страховыми продуктами.

Клиенты становятся более требовательны к уровню сервиса:

- Стали более внимательны к наполнению пакета премиальных услуг;
- Предъявляют более высокие требования к квалификации сотрудников банка;
- Высказывают больше пожеланий по улучшению премиального обслуживания.

Рынок становится более конкурентным: новым игрокам становится все сложнее выходить на рынок премиальных услуг, действующим игрокам все сложнее удержать свою долю на рынке. Сегмент, который обещает более высокие доходы, требует все больше инвестиций в развития как сервисной, так и продуктовой составляющих [10, с. 108].

Для конкретного банка, предоставляющего премиальные услуги, важным фактором является успешное сочетание одновременно двух направлений: удержание уже существующих клиентов и расширение доли рынка, привлечение новых клиентов, распространение среди них премиальных пакетов услуг. Сравнивая пакеты и программы премиальных услуг в различных банках, в частности в ВТБ24, можно предложить следующие мероприятия по улучшению премиального обслуживания в ВТБ24:

- 1) Повышение уровня подготовки персонала. Обслуживание

премиального клиента, консультирование в области финансов, банковских продуктов и небанковских услуг, планирование личных финансов клиента должно осуществляться высококвалифицированными специалистами. Банку следует уделить большее внимание подготовке, переподготовке кадров, необходимо регулярное проведение курсов повышения квалификации персонала, что позволит сотрудникам своевременно узнавать об изменениях в экономической ситуации в целом, на финансовых рынках, и более грамотно выстроить работу с премиальным клиентом в соответствии с его целями, задачами и возможностями.

На данный момент в банке существует программа обучения по работе с клиентами «Привилегии» - «Академия персонального менеджера». Однако почти вся программа построена в форме дистанционного обучения, что, конечно, обосновано в плане затрат, но не учитывает индивидуальности каждого сотрудника, ведь дистанционное обучение требует от слушателей самодисциплины, так как здесь отсутствует элемент общего контроля и групповой динамики. В условиях постоянно изменяющегося рынка и законодательства, надлежащее обучение и повышение квалификации менеджера – необходимость для решения производственных задач, а также для банка – залог конкурентоспособности на рынке.

Для того, чтобы определиться с формой обучения, предлагаем ознакомиться с основными их преимуществами и недостатками (табл. 10).

Таблица 10

Формы обучения сотрудников¹¹

Преимущества	Недостатки
Очные курсы	
Возможность личного контакта с преподавателем для разъяснения сложных моментов	Как правило, более высокая стоимость
Возможность наладить профессиональные связи	Затраты времени на дорогу
Обмен опытом с коллегами	Необходимость подстраивать рабочее и личное время под расписание занятий

¹¹ Таблица составлена автором по данным, полученным в ходе исследования

Продолжение таблицы 10

Дисциплинированность и систематичный подход к занятиям	Придется отлучаться от работы
Завершение курса в запланированное время	
Дистанционные курсы	
Более низкая стоимость	Самоорганизация
Больше возможности совмещать работу с учебой	Есть риск, что окончание курсов отложится на более длительный срок (из-за самодисциплины)
Гибкий график	Нет возможности лично обсудить вопрос, задать уточнение и поделиться мнением с коллегами
Возможность самостоятельно регулировать интенсивность	Нет возможности узнать опыт коллег и способы разрешения ряда ситуаций, а это значимый ущерб для вариативности
Экономия времени на дорогу	Нет возможности наладить профессиональные связи
Очно-заочные курсы	
Основную часть обучения до очного выезда можно устраивать в комфортном интенсиве	Необходимость подстраивать рабочее и личное время под расписание занятий
Дисциплинированность. Необходимо пройти самостоятельный блок к определенному времени	
Возможность задать вопросы по сложным темам преподавателю или коллегам по встрече	
Обмен опытом с участниками	
Возможность наладить профессиональные связи	
Необходимость меньше отлучаться от работы, чем при очном обучении	

Как видно из таблицы, очно-заочная форма обучения – это оптимальный вариант, учитывающий преимущества очного и дистанционного обучения.

Так как на данный момент корпоративный учебный центр ВТБ 24 – Высшая школа представлена только в г.Москва, а офисы для премиум-клиентов «Привилегия» расположены по всей стране, предлагается ввести очно-заочную форму обучения сотрудников, а именно с пятидневным сроком очного обучения в г. Москва в учебном центре раз в год.

По оценкам экспертов мировых компаний, в результате прохождения сотрудниками программ очного обучения, объемы продаж увеличиваются в 2-3 раза, ведь при очном обучении есть возможность понять свои ошибки и

своевременно их исправить, пока не сформировался неправильный навык, а также есть возможность увидеть свежий взгляд коллег и получить ответы на злободневные вопросы.

Предположим, что затраты на очное обучение сроком в 5 дней на персонального менеджера из г. Краснодара составят:

- Трансфер – 5 000 руб.
- Проживание – 10 000 руб.
- Питание – 2 500 руб.
- Итого затраты – 17 500 руб.

Учитывая, что в среднем доход с одного клиента «Привилегии» составляет около 75 000 руб. в год, а за персональным менеджером закреплено около 50 человек, то объём продаж составит:

$$75\ 000 * 50 = 3\ 750\ 000 \text{ руб.}$$

Предположим, что объём продаж увеличится в два раза. Соответственно, после обучения объём продаж составит:

$$3\ 750\ 000 * 2 = 7\ 500\ 000 \text{ руб.}$$

Экономический эффект от данных мероприятий очевиден, к тому же, самый ценный ресурс организации - это ее сотрудники. Имидж и репутация Банка зависят от профессионализма, образованности и компетентности его сотрудников, поэтому инвестиции в персонал – залог успешного будущего.

2) Так как премиальный клиент – в основном молодой человек с активной жизненной позицией, активно пользующийся современными гаджетами, следующее предложение поможет ему в работе с банком.

Создание онлайн-площадки с рейтингами персональных менеджеров. В целях повышения контроля и борьбы с недобросовестным исполнением обязанностей, а также для дополнительной мотивации персонала создать базу персональных менеджеров (сайт), где были бы представлены рейтинги отделений «Привилегии» в целом (комфорт офиса), и рейтинги менеджеров в частности. Клиенты могли бы оставлять свои претензии либо пожелания своему персональному менеджеру, причем, обсуждение и решение проблем

тоже будет освещено на сайте во избежание недопониманий с одной из сторон и исключения предвзятости.

Самый высокий рейтинг – 10 звезд (баллов), за которые сотрудник может получить дополнительную премию. А также активные пользователи (клиенты) за участие и помощь в решении проблем тоже будут получать дополнительные бонусы по своим картам (например, мили или сезонные кэшбэки). Для удобства пользования данную опцию можно привязать в приложение онлайн-банкинга.

Учитывая премиальные программы и предложения других банков, а также стремительное развитие высоких технологий практически во всех сферах жизни человека, акцент на улучшенное дистанционное обслуживание, а именно совершенствование самого приложения для онлайн-банкинга станет современным и перспективным решением.

Предположительно, возможность мониторинга уровня сервиса в банке и возможность клиентов обмениваться мнениями на официальной площадке, улучшит не только работу самих менеджеров, но и привлечет дополнительно до 20% новых клиентов, ведь в современных условиях высокотехнологичность – один из критериев надежности компании.

3) Для наиболее активных премиальных клиентов, ведущих собственный бизнес, занимающихся инвестированием в рамках пакета услуг или просто интересующимися актуальной конъюнктурой бизнес-среды в целом, может быть организована онлайн подписка на специализированные издания, экономические журналы, бизнес-журналы, содержащие соответствующие аналитические материалы, способствующие принятию качественных управленческих решений.

Таковыми журналами могут быть:

- Бизнес-журнал Harvard Business Review;
- Бизнес-журнал Forbes;
- Бизнес журнал CNews;
- Деловой журнал РБК;
- «Московский бизнес журнал»;

- Бизнес журнал Fortune.

На выбор клиента может быть предложена бесплатная подписка на 3 журнала из списка, а также 20-процентная скидка на остальной список. Стоимость годовой подписки на эти журналы невелика – в среднем 2 000 руб. в год, к тому же, в рамках повышения лояльности клиентов, это мероприятие экономически обосновано (учитывая среднегодовую прибыль с каждого премиум-клиента – 75 000 руб. в год).

Также для таких клиентов может составляться подборка ближайших тематических мероприятий, конференций, выставок в конкретном городе в зависимости от профессиональных или финансовых интересов клиента, рассылка приглашений на них. Представителям банка также следует посещать подобные мероприятия, на них можно рассказать о своей премиальной программе, а также найти потенциальных клиентов премиального обслуживания.

Несмотря на важность качества предоставляемых банковских продуктов, программы лояльности также оказывают значительное влияние на выбор клиента. В качестве новых направлений небанковских привилегий в рамках премиального обслуживания в ВТБ24 могут быть сформулированы следующие предложения:

1) Так как ВТБ24 большое внимание уделяет зарплатным клиентам, выдает клиентам с соответствующим уровнем дохода премиальные карты, положительным направлением было бы поздравление клиентов с их профессиональными праздниками в зависимости от организации, в которой они работают, рода деятельности и т.д. Поздравление может быть выражено не только в форме смс-сообщения, но и путем предоставления льготных условий обслуживания на определенный период, начисленных бонусов, миль и т.д., специальных предложений от банка.

2) Организация сотрудничества и выпуск кобрендинговой карты с магазинами X5 Retail Group, так как продукция данных магазинов в настоящее время пользуется большой популярностью, с целью предоставления особых

скидок в данных магазинах для премиальных клиентов и кэшбэков при оплате картой.

3) При условии положительной экономической тенденции в России, укрепления и расширения премиального сегмента, в качестве перспективного предложения может быть вынесено дополнительное сегментирование премиальных клиентов.

При наличии у ВТБ24 отдельного обслуживания клиентов премиального сегмента и Private Banking необходимо провести более четкую сегментацию клиентов внутри премиального сегмента, выделение в нем клиентов emerging affluent (начальный премиальный сегмент), mass affluent (массовый премиальный сегмент) и upper affluent (топ премиальный сегмент).

В противовес развитому рынку запада, который предлагает премиальное обслуживание клиентам начиная с остатков в размере от 100 000\$ на его счетах, или в переводе на рубли – от 5,7 млн. рублей, российские банки начинают предлагать премиальные продукты клиентам с остатками на счетах от 2-3 млн. рублей, а с учетом дополнительных условий обслуживания – клиентам с остатками от 500 000 руб. Таким образом, понятие «премиальный клиент» размывается.

Исследовательская компания Frank Research Group предлагает такую сегментацию клиентов для российских банков:

- Emerging affluent (остатки на счетах от 0,5 млн. руб.);
- Mass affluent (остатки на счетах от 2 млн. руб.);
- Upper affluent (остатки на счетах от 8 млн. руб.);
- Private banking (остатки на счетах от 30 млн. руб.) [3].

Каждый из этих сегментов имеет определенные финансовые возможности и потребности, которые необходимо учитывать при работе с клиентами. К примеру, для сегмента mass affluent может быть предложена более низкая стоимость обслуживания, соответственно, с ограниченным набором услуг, но которые бы отвечали их конкретным потребностям. Клиентские менеджеры в данном случае должны также делиться в зависимости от уровня клиента,

становиться экспертами в обслуживании конкретной категории клиентов, увеличивая свое понимание потребностей отдельных сегментов.

Детальное и качественное обслуживание каждого сегмента клиентов, помощь в наращивании их денежных средств – главный шаг на пути к цели любой организации – получение прибыли, ведь по мнению экспертов, и к банкам применимо правило Парето, которое в данном случае звучит так: «20% клиентов дают 80% прибыли».

Данные мероприятия позволят повысить уровень и качество предоставляемых услуг, качество сервиса, в свою очередь, оказывает решающее влияние на повышение лояльности и удержание клиентов. Для этого банку необходимо отслеживать новые рыночные тенденции, оперативно реагировать на них, развивать продуктовую линейку, постоянно повышать качество обслуживания.

Заключение

При проведении анализа банковского премиум-обслуживания было выявлено, что эта тенденция набирает сейчас популярность среди российских банков. В ходе работы были разграничены понятия «Private» и «Premium Service», определены особенности клиентов и условий обслуживания. Также был рассмотрен российский опыт становления премиального обслуживания и были проанализированы премиальные программы ведущих российских банков, выявлены их особенности.

Премиальный сегмент является одной из наиболее перспективных областей для банков, а также очень привлекателен с точки зрения потенциального роста объема бизнеса. Банки стремятся завоевать наиболее качественного и надежного клиента, ведь даже в кризисный период их доходы хоть и снижаются, но незначительно.

Развитие и поддержание такой категории как «премиум - банкинг» необходимо, однако, данный вопрос остается мало раскрытым среди российских авторов, сохраняется множество проблем, препятствующих успешному развитию данного направления, связанных с отсутствием законодательной базы, эффективной методики сегментации клиентов.

В конкурентной среде российского рынка услуги премиум класса становятся все более сложным, банки нуждаются в большем объеме инвестиций для развития премиум-сервиса.

Выводы. В ходе анализа премиального обслуживания на исследуемом объекте было выявлено, что в период с 2015 по 2016 банк значительно потерял свое место в топе лучших банковских программ, несмотря на приличный и обширный пакет услуг «привилегия». В ходе исследования было проведено анкетирование премиальных клиентов банка.

По итогу анкетирования самый низкий балл был присвоен категории «персональный менеджер». В комментариях к анкете, в частности, были указаны замечания по работе менеджеров, а именно: некомпетентность

сотрудников и незнание всех нюансов пакета «Привилегия», медлительность и зачастую дезинформирование клиентов, а в некоторых случаях – подключение пакета без согласия клиента.

Еще одна проблема, которую выделяют клиенты – зачастую невозможность обслуживаться в других премиум офисах банка. Например, если клиент переезжает в другой район города и другой город, ему нужно сначала закрыть пакет в своем офисе, а потом открыть его заново в новом, что, конечно же, очень неудобно и доставляет дискомфорт.

Отсюда можно сделать вывод, что индивидуальный подход к клиенту и внимательность со стороны сотрудников банка, а также незамедлительность и оперативность действий – определяющий фактор в выборе банка для премиального обслуживания в условиях сегодняшней конкуренции. Так как с каждым годом на рынок выходит все больше игроков с премиальными предложениями для клиентов, банки должны все тщательней совершенствовать свой продукт и до мельчайших деталей прорабатывать алгоритм обслуживания клиентов премиум-класса.

С целью совершенствования механизма премиального обслуживания и повышения лояльности клиента в работе были внесены следующие **рекомендации:**

- предложение по повышению уровня подготовки персонала путем введения очно - заочной формы обучения;
- предложение по созданию онлайн – площадки с рейтингами персональных менеджеров;
- предложение по оформлению бесплатной подписки на бизнес – журналы.

Несмотря на важность качества предоставляемых банковских продуктов, программы лояльности также оказывают значительное влияние на выбор клиента. В качестве новых направлений небанковских привилегий в рамках премиального обслуживания в ВТБ24 могут быть сформулированы следующие **предложения:**

- поздравление зарплатных клиентов с их профессиональными праздниками и предоставление им определенных бонусов;
- организация сотрудничества и выпуск кобрендинговой карты с компанией X5 Retail Group;
- проведение дополнительной сегментации ниши Affluent на три дополнительных класса в рамках совершенствования индивидуального подхода к клиенту на перспективу.

Исследуемому банку в современных условиях необходимо действовать в двух направлениях: сохранение доходности премиального сегмента путем сохранения действующих клиентов, стремления к максимальному удовлетворению их различных потребностей, и расширение доли рынка путем привлечения новых клиентов.

Чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке, банку следует продолжать совершенствовать данное направление обслуживания, улучшать условия уже существующих банковских продуктов, внедряя новые предложения, при этом расширяя клиентскую базу.

Список использованной литературы

- 1) Private Banking как инновационная форма активизации банковского обслуживания в отечественной экономике /Яруллина А.А. // Вестник ТИСБИ. – 2014. – № 1(57). - С. 175-183.
- 2) Аудиторское заключение о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2015 год ВТБ24. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vtb24.ru> (дата обращения: 06.05.2017).
- 3) Банки индивидуального обслуживания и перспективы их развития в России /Швейкин И. Е. // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. – № 1. - С. 95-97.
- 4) Банковские карты: удобства и риски для потребителей / В. А. Кедяркина, Л. А. Прошкина // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2014. –№4 (12) - С. 13-18.
- 5) Банковское дело: операции, технологии, управление: учеб. пособие /Под ред. А. В. Тютюнник, А. Турбанов, П. Суворова. – М.: Альпина Паблишерз, 2013. – 681 с.
- 6) Банковское дело: учеб. /Под ред. О. В. Мотовилов, С. А. Белозёров. – М.: Проспект, 2015. – 408 с.
- 7) Банковское дело: учеб. пособие /Под ред. Г. Г. Коробова.– М.: Экономистъ, 2013. – 766 с.
- 8) Банковское премиальное обслуживание: 2015 год. Frank Research Group. – [Электронный ресурс]. URL: <https://www.frankrg.com> (дата обращения: 7.03.2017).
- 9) ВТБ24. – Электронные данные. – [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vtb24.ru/> (дата обращения: 06.05.2017).
- 10) Годовой отчет ВТБ24 за 2014 год. – URL: <http://www.vtb24.ru> (дата обращения: 06.05.2017).
- 11) Гражданский Кодекс Российской Федерации. Часть 2. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.03.17).

- 12) Еделькина А. А. Факторы развития мирового рынка эксклюзивного банковского обслуживания: Дис. ...канд. экон. наук. – М.: 2015. – 192 с.
- 13) Ипотечное кредитование как способ решения жилищной проблемы в России / Л. В. Кулешова, Е. Н. Лапина // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2012. – №79 - С. 540-549.
- 14) Население и банки: кредитование частных лиц / М. В. Гончарова, А. И. Гончаров // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2012. – №4 (21). – С. 283-287.
- 15) О банках и банковской деятельности: федеральный закон от 02.12.1990 г. № 395-1: (в ред. от 30.07.2015). [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.03.2017).
- 16) О развитии рынка премиального банковского обслуживания в России /Счастливая Т. В. // Проблемы учета и финансов. – 2015. – № 4(20). - С. 52-57.
- 17) О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации федер. закон от 23 дек. 2003 г. № 177-ФЗ: (в ред. от 13 июля 2015 г.). [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.03.2017).
- 18) Обзор клиентских сегментов частного банковского обслуживания /Парамонова В.Е. // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 5-1. - С. 208-211.
- 19) Обслуживание банками состоятельных частных лиц: этапы развития и основные признаки / С. А. Белозеров, А. А. Петрова // Финансы и кредит. – 2012. – №24 (456). – С. 9–15.
- 20) Основы банковского дела: учеб. для вузов /Под ред. О. И. Лаврушина. – М.: Кнорус, 2013. – 383 с.
- 21) Официальный сайт банковской группы «Альфа-Банк». [Электронный ресурс]. URL: <https://alfabank.ru> (дата обращения: 2.04.2017).
- 22) Официальный сайт ПАО «ВТБ24». – Устав банка ВТБ24/ ВТБ24

[Электронный ресурс] .URL: <http://www.vtb24.ru> (дата обращения: 06.05.2017).

23) Официальный сайт ПАО «Промсвязьбанк». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.psbank.ru> (дата обращения: 2.04.2017).

24) Перспективы развития финансового консультирования в России/Л. Ю. Ахмадиева // Инновационная наука. – 2015. – №5. – С. 31–34.

25) Применение технологий электронного банкинга: риск-ориентированный подход/ Л. В. Лямин. – М.: Кнорус, 2012. – 332 с.

26) Характеристика подходов к классификации банковских операций по обслуживанию физических лиц: Тез. докл. научн. конф. - М.: МИСИ, 2014. - 108с.