

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

КАФЕДРА ФИНАНСОВ, ИНВЕСТИЦИЙ И ИННОВАЦИЙ

**УПРАВЛЕНИЕ РОЗНИЧНЫМ СЕГМЕНТОМ КРЕДИТНОГО
ПОРТФЕЛЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
заочной формы обучения, группы 06001351
Гордиенко Галины Геннадьевны

Научный руководитель
доц., к.э.н., доцент
Гулько А.А.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РОЗНИЧНЫМ СЕГМЕНТОМ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ В РАЗВИТИИ КРЕДИТНОГО БИЗНЕСА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА	
1.1. Экономическое содержание понятия банковского кредитного портфеля и основы его сегментации.....	7
1.2. Экономико-правовая составляющая управления розничным сегментом кредитного портфеля в коммерческом банке	14
1.3. Управление проблемными долгами розничных заемщиков в системе управления кредитным портфелем банка	20
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМ РОЗНИЧНЫМ КРЕДИТНЫМ ПОРТФЕЛЕМ И НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО СБЕРБАНК)	
2.1. Организационно-экономическая характеристика Публичного акционерного общества «Сбербанк России».....	28
2.2. Анализ технологии управления розничным сегментом кредитного портфеля в Банке	36
2.3. Оценка качества розничного кредитного портфеля ПАО Сбербанк.....	41
2.4. Повышение эффективности управления розничным кредитным портфелем банков на основе развития кредитных технологий.....	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	55
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	58
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	67

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Отечественный банковский сектор в 2017 году вернулся на траекторию роста, и прежде всего это касается расширения масштабов кредитования и увеличения ссудного сегмента кредитного портфеля.

Вместе с тем рост кредитного портфеля банков не является сбалансированным. С учетом сложившихся реалий приоритетным для кредитных организаций стало кредитование розничных клиентов. В последние годы оно развивалось поистине стремительными темпами и сопровождалось значительным увеличением числа участников на финансовом рынке.

Розничное кредитование выполняет значимую социальную и экономическую роль и при этом является наиболее прибыльным сегментом для коммерческих банков, а значит и важнейшим направлением развития банковского сектора России в целом. Вместе с тем происходит насыщение рынка потребительскими кредитами, официально публикуемая информация по розничным процентным ставкам зачастую не отражает реальную стоимость заимствований для заемщика, что может стать причиной снижения «кредитной» активности населения. При этом наблюдается устойчивое снижение реальных доходов населения на протяжении нескольких лет. Все это может существенно повлиять на развитие розничного сегмента кредитного рынка.

С учетом возможного усиления отмеченных факторов требуется корректировка подходов к процессу управления розничным сегментом кредитного портфеля банка на основе соблюдения принципов рационального управления ним.

Этим и обусловлена актуальность выбора темы данного исследования.

Степень научной разработанности. Вопросы, связанные с исследованием теоретических аспектов организации розничного кредитного бизнеса банков, формирования ссудного сегмента кредитного портфеля и управления

ним широко представлены в научных работах Лаврушина О.И., Белоглазовой Г.Н., Коробова Ю.И., Кроливецкой Л.П., Н.И. Валенцевой, Гребеник, Т.В. и других авторов.

Вместе с тем, несмотря на то, что в научной экономической литературе уделено большое внимание исследованию различных аспектов управления кредитным портфелем, особенности управления его розничным сегментом с учетом современных вызовов еще не стали предметом достаточного изучения.

Актуальность и недостаточная научная разработанность указанных вопросов определили выбор темы, цели и задачи данного исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является определение направлений совершенствования процесса управления банковским розничным кредитным портфелем и повышения его эффективности.

В соответствии с целью исследования были поставлены следующие задачи:

- исследовать экономическую сущность банковского кредитного портфеля и основы его сегментации;
- изучить экономико-правовые основы управления розничным кредитным портфелем в коммерческих банках и составляющие его эффективности;
- проанализировать практику управления розничным сегментом кредитного портфеля в исследуемом Банке и дать ей оценку;
- разработать практические рекомендации, направленные на совершенствование процесса управления банковским розничным кредитным портфелем и повышение его эффективности.

Объектом исследования является розничный кредитный портфель коммерческого банка.

Предметом исследования выступает система экономико-финансовых и организационных отношений, возникающих в процессе управления розничным кредитным портфелем в самом коммерческом банке, а также между банком и другими участниками розничного сегмента кредитного рынка.

Работа выполнена на материалах Публичного акционерного общества «Сбербанк России»; охватываемый период исследования - 2015 - 2017 годы.

Теоретической основой для написания работы послужили федеральное законодательство России и нормативно-правовые акты Центрального банка РФ, фундаментальные научные труды ученых по проблемам кредитования и управления розничным сегментом кредитного портфеля банков, материалы научно-практических конференций, периодической печати, специальной научной литературы.

В качестве **информационной базы** использовались материалы официальных сайтов Банка России, Ассоциации российских банков, Национального бюро кредитных историй, бухгалтерская отчетность по РСБУ Публичного акционерного общества «Сбербанк России» за исследуемый период, а также документы Банка, отражающие его практику управления розничным сегментом кредитного портфеля.

Методы исследования. Для решения поставленных задач и обеспечения логики выполненной работы в процессе исследования применены такие общенаучные и специальные методы и приемы научного познания, как методы теоретического обобщения, аналогии и синтеза, количественного и качественного анализа, экономико-статистического анализа, приемы сравнительного анализа, графической и табличной визуализации теоретического и эмпирического материала.

Практическая значимость выполненного исследования определяется актуальностью поставленных задач и возможностью использования представленных положений и выводов менеджерами коммерческих банков в процессе организации розничного кредитного бизнеса и управления ним.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, включающей две главы, заключения и списка литературы, содержащего 70 наименований.

В первой главе работы предметом теоретического исследования выступают розничный сегмент кредитного портфеля коммерческого банка и особенности управления ним в современных условиях.

Во второй главе дана оценка современной практики управления розничным кредитным портфелем на материалах Публичного акционерного общества «Сбербанк России» и предложены направления совершенствование процесса управления банковским розничным кредитным портфелем.

Работа изложена на 67 страницах машинописного текста, содержит расчеты, результаты которых оформлены в таблицах (4 шт.), рисунки и диаграммы (11 шт.). В работе делались ссылки на приложения, количество которых составило 2.

ГЛАВА 1. РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РОЗНИЧНЫМ СЕГМЕНТОМ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ В РАЗВИТИИ КРЕДИТНОГО БИЗНЕСА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

1.1. Экономическое содержание понятия банковского кредитного портфеля и основы его сегментации

Существующие в обществе экономические отношения, при которых у одних субъектов рынка накапливаются значительные суммы денежных средств, временно не используемых в обороте, а у других возникает временная потребность в дополнительных денежных ресурсах, определяют экономическую составляющую возникновения кредитных отношений. Кредитные взаимоотношения их участников коренным образом отличаются от других многообразных связей экономических субъектов, предполагая выделение при этом основы кредита как сущности и самого объекта, совершающего движение между кредитором и заемщиком [21,40,54].

Осуществление кредитных операций (наряду с депозитными и операциями по расчетно-кассовому обслуживанию) в соответствии с российским законодательством является определяющей характеристикой для получения кредитной организацией статуса банка [3].

Рынок банковских кредитов является тем институтом, в рамках которого осуществляются инициирование, разработка и продажа кредитных продуктов банков [25, с.26].

Предоставляя кредиты определенным физическим или юридическим лицам, банк тем самым формирует свой кредитный портфель].

В силу выше перечисленного именно кредитный бизнес банка и его результативность, отражающиеся в состоянии кредитного портфеля определяют «лицо» банковского портфеля кредитной организации, а точнее - рациональность и эффективность управления ее совокупным портфелем.

Кредитный портфель представляет собой составляющую совокупного банковского портфеля и формируется совокупностью всех выданных банком своим заемщикам ссуд в целях получения прибыли, то есть по сути является результатом осуществления кредитного бизнеса банка.

В научной экономической литературе понятие кредитного портфеля банка трактуется неоднозначно, и чаще всего дается в связи с только чисто ссудными операциями, определяясь как совокупность определенных требований банка по предоставленным им заемщикам кредитам.

Кредитный портфель ученые рассматривают, как:

- «совокупность классифицированных по различным признакам требований банка по его кредитам» (в трактовке Ю. Масленченкова);

- «набор требований кредитной организации по выданным ссудам» (в представлении А. Пашкова) [29, с.15];

- систему, представляющую собой совокупность структурированных на основе «различных признаков финансового риска, доходности и ликвидности» банковских ссуд (в определении М. Сабирова) [44, с.214];

- характеристику «качества выданных кредитов и вообще всей кредитной деятельности банка» (в трактовке А. Тавасиева) [54, с.219];

- совокупность различных социально-экономических отношений между банком и его клиентами по обеспечению возвратного движения заемной стоимости – с теоретической точки зрения и как совокупность различных активов: ссуд, учтенных векселей, межбанковских кредитов, депозитов и других, сгруппированных на основе системы критериев - с практической точки зрения (в определении О. Лаврушина) [40, с.33];

- «структурируемая по различным критерием качества совокупность предоставленных банком кредитов, отражающая социально-экономические и денежно-кредитные отношения между банком и его клиентами по обеспечению возвратного движения ссудной задолженности» (в трактовке Т. Гребеник) [29, с.8] .

Не смотря на многообразие всех представленных определений, их объединяет понимание экономической сущности кредитного портфеля банка как некоей структурированной по определённому критерию совокупности всех выданных банком кредитов за определенный период времени или задолженности по ним по состоянию на определённую дату, которая характеризует качество его кредитного бизнеса.

В данном случае рассматривается сформированный кредитный портфель банка. Однако ряд авторов рассматривают и потенциальный портфель, то есть портфель, отражающий активную позицию кредитной организации по формированию и управлению ним, которая предполагает наряду с удержанием кредитов и их выводом из портфеля, прогнозирование его будущего объема с заданными характеристиками, способствующими включению в портфель новых ссуд.

Поскольку особенности формирования кредитного портфеля банка зависят от сущностных свойств кредитных взаимоотношений между их участниками, определяясь возвратным характером движения стоимости и денежным - объекта отношений, то базовые принципы формирования портфеля систематизировать следующим образом (рис.1.1):



Рис.1.1. Базовые принципы формирования кредитного портфеля коммерческого банка [22, с.126].

Так как качество является важнейшей характеристикой состояния предмета либо явления, то важнейшим аспектом в исследовании экономического содержания понятия кредитного портфеля коммерческого банка.

На состояние кредитного портфеля конкретного коммерческого банка оказывает влияние совокупность разнообразных внешних факторов - макроэкономического, регионального, отраслевого характера, в том числе и наличие банков-конкурентов.

Качество кредитного портфеля определяется воздействием также и внутренних факторов:

- величиной собственных средств банка;
- структурой пассивов;
- опытом и квалификацией менеджеров ;
- эффективностью внутреннего аудита и контроля;
- репутацией банка как надежного партнера;
- партнерскими связями с успешными клиентами;
- целями кредитной политики банка;
- уровнем маркетинговой деятельности банка и т.д.

Структура кредитного портфеля и его качество являются исходными моментами формирования кредитной политики банков. Соответствие показателей качества кредитного портфеля определенным критериям позволяет оценить качество кредитного бизнеса банков и спрогнозировать его возможные итоги на перспективу.

При оценке качества портфеля необходимо использовать совокупность различных критериев, представленных в виде системы и ранжируемых в зависимости от сложившейся экономической ситуации, - критериев качества кредитного портфеля. Среди таких критериев чаще всего рассматриваются доходность, степень кредитного риска, ликвидность. Так О. Лаврушин определяет качество кредитного портфеля как свойство его структуры, обладающее «способностью обеспечивать максимальный уровень процентной

доходности при допустимом уровне кредитного риска и ликвидности баланса» [40, с.53].

В качестве самостоятельного критерия некоторыми авторами научных работ рассматривается зачастую и обеспеченность, что не совсем правильно, поскольку рискованность отражает данный критерий.

Учитывая особенности современного этапа экономического развития, ряд ученых считают разумным дополнить сложившуюся систему критериев показателем целенаправленности.

При этом данный критерий должен характеризоваться направленностью и способностью кредитного портфеля банка удовлетворять потребности наиболее значимых отраслей и объектов экономики в кредитных ресурсах, тем самым определяя конкурентность кредитной деятельности банка на долгосрочны временные горизонты.

На макроуровне критерий целенаправленности определяется наличием государственных программ по поддержке развития стратегических отраслей, достаточностью бюджетных источников финансирования госпрограмм, развитием форм государственно-частного партнерства, мерами по налоговой, бюджетной, кредитной поддержке отраслей.

В качестве критериев оценки качества кредитного портфеля наиболее часто в настоящее время в банковской практике используются рискованность кредитной деятельности и проблемы функционирования кредитного портфеля. Рентабельность кредитной деятельности оценивается доходностью и прибыльностью реализуемой кредитной политики коммерческих банков [29, с.24].

Комплексное сочетание всех критериев позволяет обеспечить диверсифицированность кредитного портфеля коммерческого банка с заданными качественными характеристиками, отвечающую насущным потребностям реальной экономики, что является системообразующим принципом процесса управления кредитным портфелем.

Управление кредитным портфелем - одно из основополагающих направлений банковского менеджмента и основным элементом системы кредитного риск-менеджмента.

Под процессом управления кредитным портфелем понимается определенная совокупность целенаправленных управленческих действий, логично связанных друг с другом в целях обеспечения успешной реализации кредитной политики банка. Данный процесс предполагает связь с функциями, целями и необходимыми для их реализации ресурсами. Вместе с тем наряду с таким пониманием процесса управления в научной литературе широко используется и другое, при котором ключевыми являются не функции, а управленческое решение, на разработку, принятие и выполнение которого направляются усилия и организационная деятельность кредитного менеджмента» [20,26,29,44,].

Основные этапы в процессе управления кредитным портфелем представлены на рис.1.2.

Достижение необходимого состояния совокупного кредитного портфеля достигается через влияние на его отдельные сегменты:

- ссудный сегмент;
- сегмент размещенных банком депозитов и предоставленных межбанковских кредитов;
- вексельный сегмент;
- сегмент факторинговой задолженности;
- сегмент требований по оплате к бенефициару по выданным гарантиям;
- сегмент требований банка к лизингополучателю [26,30, 40,54].

Сегментацию портфеля производят в зависимости от группы, к которой кредитов, включаемых в него. В свою очередь эти группы также классифицируются на отдельные виды ссуд - субпортфели. При этом в качестве критериев классификации могут выступать: контрагенты, вид валюты, признак резидентства, виды обеспечения, по отраслям, сроки выдачи, своевременность погашения и т.д.

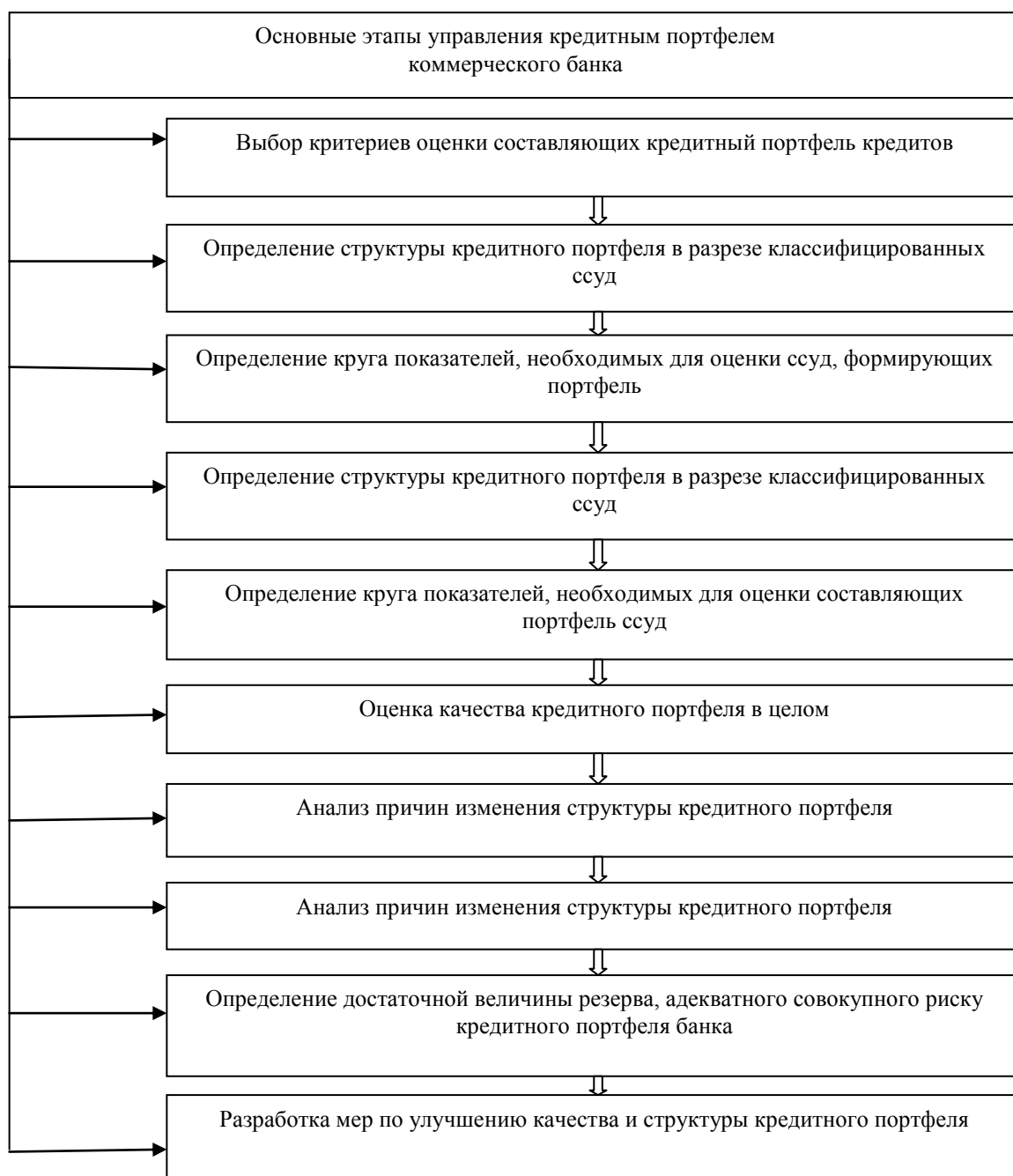


Рис. 1.2. Основные этапы управления кредитным портфелем
коммерческого банка

Поскольку для каждого сегмента присущ определенный уровень кредитного риска, определяющий специфику процесса управления ним, крайне важным моментом является определение той доли сегмента в кредитном портфеле, которую он должен занимать.

1.2. Экономико-правовая составляющая управления розничным сегментом кредитного портфеля в коммерческом банке

В банковской практике в зависимости от субъекта кредитования-заемщика в кредитном портфеле выделяют корпоративный и розничный сегменты. Иными словами совокупный кредитный портфель коммерческого банка состоит из розничного и корпоративного субпортфелей. Корпоративный сегмент включает в себя кредитные требования к юридическим лицам. Что касается розничного сегмента портфеля, то здесь не все так однозначно, поскольку нет четкого определения розничного клиента.

Розничный клиент банка – это «мелкий» клиент, обладающий относительно небольшими возможностями по объемам потребления банковских продуктов в расчете на одного субъекта или на одну банковскую услугу. Состав розничных клиентов неоднороден и определяется, в том числе, политикой конкретного банка. В связи с этим розничных клиентов можно подразделить на безусловно-розничных (это физические лица) и условно-розничных (малые предприятия). В рамках данной работы акцент делается на безусловно-розничных клиентов.

Розничный кредитный банковский бизнес является самостоятельным направлением банковской деятельности, связанным с предоставлением стандартизированных кредитных услуг массовому потребителю [26,54,55]. Стандартизация позволяет упростить технологии продвижения продуктов и на этой основе влечет снижение затрат банка. Вместе с тем линейка кредитных продуктов должна быть достаточно широкой с тем, чтобы удовлетворять потребности различных групп розничных клиентов.

В качестве основных сегментов розничного кредитного портфеля рассматривают так называемые нецелевые потребительские кредиты; ипотечное кредитование; автокредиты; кредитные карты и POS-кредиты .

Все выше перечисленные сегменты представлены различными видами потребительского кредита – одной из наиболее развитых форм кредитования.

Можно выделить шесть основных этапов развития потребительского кредитования в современной России. Первый этап начался в 1998 году, когда в силу экономического кризиса произошло резкое сокращение денежных сбережений населения, и потребительские кредиты стали пользоваться большой популярностью, даже не смотря на высокую плату за них. Новая волна кризиса 2002 года привела к резкому падению темпов роста потребительских кредитов.

Второй этап начался в 2004 году, когда начался бурный рост на рынке кредитов физическим лицам вызванный улучшением общей экономической обстановки, началом снижения процентных ставок, активизацией самих банков, начавших предлагать населению широкий выбор банковских продуктов. Вместе с тем отмечалась тенденция к повышению просроченной задолженности по потребительским кредитам, что потребовало совершенно новых подходов кредитных организаций к кредитованию населения. Был принят закон «О кредитных историях», определивший законодательную базу для возникновения бюро кредитных историй с целью формирования и отслеживания информации по кредитам [4]. В России стали появляться коллекторские агентства. Банком России и Федеральной антимонопольной службой были совместно подготовлены рекомендации коммерческим банкам о необходимости осведомления заемщиков обо всех дополнительных комиссиях, сборах, полной стоимости кредита. Впервые понятие «эффективная процентная ставка» получило нормативно-правовое закрепление в 2006 г. в письме ЦБ РФ от 29 декабря 2006 г. №175-Т «Об определении эффективной процентной ставки по ссудам, предоставленным физическим лицам».

Третий этап развития кредитования физических лиц в России длился до начала мирового финансового кризиса в 2008 году и ознаменовался резким ростом проблемных и просроченных кредитов на рынке потребительского кредитования и последующими за этим резким увеличением процентных ставок и ужесточением условий кредитования.

На первую половину 2010 года пришлось начало четвертого этапа развития потребительского кредитования в России – оно начало выходить из кризиса. Он продолжился до 2014 года, когда рост ключевой ставки Центрального Банка вновь поставил под угрозу развитие рынка потребительского кредитования.

Пятый этап ознаменовался принятием законов «О потребительском кредите (займе)» и «О банкротстве физических лиц» [5,6]. В Федеральном законе «О потребительском кредите (займе)» предусмотрены и строго определены права и обязанности сторон договора, раскрыто само понятие «потребительский кредит», предусмотрены размеры платежей и неустойки и пр. В соответствии со ст. 6 данного закона полная стоимость потребительского кредита (займа) определяется величиной процентной ставки, рассчитываясь исходя из полной суммы денежных платежей по договору потребительского кредита (займа), и термин «эффективная ставка» в оценке полной стоимости кредита для заемщиков – физических лиц не используется.

Текущий – шестой этап - начался с 2017 года, когда произошел возврат банковской системы России на траекторию роста, и многие банки смягчили свою процентную политику в сфере потребительского кредитования.

Особенности управления розничным сегментом кредитного портфеля определяются особенностями системы кредитования розничных клиентов коммерческими банками и, в частности, технологии самого процесса выстраивания кредитных отношений с данной клиентской группой. Вместе с тем выдерживаются все основные этапы управления, рассмотренные в п.1.1 (рис.1.2.).

В основе управления качеством розничного кредитного портфеля лежит его постоянная оценка и управление риском, ликвидностью и доходностью, работающие как единая система. Работники банка определяют структуру розничного кредитного портфеля в разрезе классифицированных ссуд. Отбор активов для включения в розничный кредитный портфель осуществляется на основе оценки кредитоспособности клиентов с использованием экспертного

метода или метода скоринга. Затем (на третьем и четвертом этапах управления) определяется методика оценки качества розничного кредитного портфеля и происходит его анализ.

Могут применяться следующие методы анализа рисков розничного сегмента кредитного портфеля:

- оценка качества «поколений» портфеля, что предполагает увязку рискованности портфеля со степенью благоприятности периода предоставления кредита;

- оценка жизненного цикла кредита (основывается на мониторинге поведения выданного кредита в разные этапы его жизненного цикла, зависящие от прошедшего с момента выдачи ссуды срока);

- метод построения матриц переходов, осуществляемого в целях сопоставления просроченной задолженности, определенной в месяц a , с задолженностью, определенной в месяц b .

Эффективно использование при оценке розничного кредитного портфеля использование методов стресс-тестирования, позволяющих определить степень его чувствительности к рискам и возможные значения потерь при наступлении неопределенных факторов.

Затем выявляются факторы, которые влияют на динамику структуры розничного кредитного портфеля. Следующий этап в процессе управления -

формирование достаточных резервов, отражающих величину возможных потерь кредитной организации по ссуде. Классификация розничных кредитов по группам риска и формирование резервов по ним регламентируются Положением ЦБ РФ «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности» № 254-П (с 28 июня 2018 года. – 590-П) [11]. Резерв формируется по конкретной ссуде либо по портфелю однородных ссуд.

Как правило, резервы по розничным кредитам формируются по портфелям однородных ссуд. Это не распространяется на ссуды, величина каждой из которых превышает 0,5 процента от величины собственных средств кредитной организации.

В Положении № 590-П предусмотрено два варианта определения минимальной ставки резерва по портфелю однородных ссуд, предоставленных физическим лицам, - на усмотрение банка. Банк должен отразить выбранный вариант в своей кредитной политике.

На заключительном этапе кредитные менеджеры разрабатывают корректирующие меры в целях обновления кредитного портфеля (если это является целесообразным), в число которых могут входить следующие:

- проведение переговоров в целях реструктуризации кредита;
- внесение изменений в целевую направленность ссуд или сфер вложения кредитных ресурсов;
- получение дополнительного обеспечения;
- усиление предварительного и последующего контроля выполнения условий кредитного договора;
- улучшение тех или иных элементов организации кредитного процесса и др. [44, с.217].

Далее анализируется эффективность принятых мер.

Эффективность применительно к управлению розничным сегментом кредитного портфеля характеризует качественные аспекты развития розничного кредитного бизнеса и кредитной деятельности банка в целом с учетом конкурентной финансово-банковской среды, в рамках которой реализован результат. Оценка эффективности розничного кредитования представляет собой инструмент, который способствует выработке и принятию рациональных управленческих решений, дающий представление о финансовом состоянии банка, о перспективах роста его капитала в увязке с величиной ожидаемой прибыли.

При этом основными функциями оценки эффективности управления розничным кредитным субпортфелем банка являются:

- объективная оценка финансовых результатов деятельности банка на рынке розничного кредитования;
- выявление факторов, влияющих на формирование прибыли;
- изучение потенциала финансовых активов банка на предмет увеличения объемов розничного кредитования;
- разработка вариантов инструментального обеспечения процессов розничного кредитования [64, с.58].

Оценки эффективности управления розничным кредитным субпортфелем требует в целях интеграции учета, анализа, планирования и принятия решений усиления совместной деятельности ряда структурных подразделений банка: кредитного, бухгалтерского учета и расчетов, внутреннего аудита анализа. При этом подразделение кредитования анализирует факторы, влияющие на структуру ссудного портфеля, изучает тенденции динамики портфеля ссуд и осуществляет построение графика волатильности на основе проведенных исследований.

Структурное подразделение бухгалтерского учета и расчетов проводит дифференцированный анализ различных коммерческих обязательств, рассчитывает реальную их оценку, тогда как управление внутреннего аудита и анализа изучает показатели финансового состояния и финансовых результатов.

В целом управление кредитным портфелем носит комплексный характер, затрагивая все стороны финансовых отношений банка с его розничным заемщиком, всю систему кредитования, а также общую систему банковского менеджмента на микроуровне.

В конечном итоге на каждом этапе управления кредитным портфелем осуществляются основные управленческие функции (анализ, планирование и контроль), на основе которых разрабатывается и реализуется система мер в целях улучшения качества розничного кредитного субпортфеля и совокупного

портфеля в целом, максимального приближения его оптимальному; контроль эффективности принятых мер и анализ обновленного кредитного портфеля.

1.3. Управление проблемными долгами розничных заемщиков в системе управления кредитным портфелем банка

Управление розничным сегментом кредитного портфеля в конечном итоге направлено на сдерживание кредитных рисков всего портфеля и обеспечение его доходности на должном уровне.

Необходимость работы с кредитными рисками обусловлена самой спецификой банковской деятельности. Кредитный риск – это неотъемлемый признак кредитного процесса, который требует особого внимания и анализа его сущности, качественных и количественных характеристик, возможностей управления и минимизации.

На кредитные риски розничного сегмента кредитного портфеля коммерческого банка влияют некоторые особенности, которые можно охарактеризовать следующим образом:

- масштабы риска по потребительским кредитам населению значительно ниже масштабов риска по ссудам корпоративным заемщикам и ссудам предоставленным индивидуальным предпринимателям на цели, связанные с осуществлением предпринимательской деятельности, что объясняется относительно небольшими средними объемами отдельно взятых

- потребительских кредитов;

- большинство банковских потребительских кредитов, являются необеспеченными. При обеспеченности ипотечных ссуд и автокредитов по ним зачастую реализуются программы «экспресс-кредитования», а это также является фактором усиления риска по розничному кредитному портфелю;

- недостаточный объем у банка информации о заемщике, поручителях, залогодателях на этапах рассмотрения заявки на кредит и его оформлении кредита;

- возможность широкого применения страхования для минимизации кредитного риска по ссудам (программы страхования жизни и здоровья заемщиков, риска утраты работы и др.);

- возможность увеличения доходности розничного кредитного портфеля за счет значительного превышения стоимости кредита реальной над процентной платой за кредит [52, с.280].

Одним из основных факторов, оказывающих влияние на уровень кредитного риска при осуществлении розничного кредитования, является вероятность «социального дефолта» заемщика, вероятность наступления которого во многом определяется стабильностью дохода и признанием результатов его деятельности эффективными и востребованными [46, с.40]. Основной поток заявок на кредиты поступает от физических лиц, имеющих незакрытые кредиты, а система межбанковского обмена информацией и БКИ не обеспечивают возможность точно определить вероятность возникновения социального дефолта [57, с.161].

Продолжает развиваться экспресс-кредитование. При этом многие банки в той или иной степени сокращают анкету, заполняемую клиентом при обращении за кредитом, как правило уменьшая группу 2 переменных. Постепенный уход от заявочных переменных, ранее широко используемых во всех скоринговых системах, вызван многими причинами и, в первую очередь, желанием банков оптимизировать процесс кредитования, но это усиливает возможность повышения кредитного риска .

В настоящее время снижение ставок по всем видам кредитов происходит параллельно с активизацией банковского рынка, со снижением ставок по депозитам и ключевой ставки Центрального банка РФ.

Банки имеют возможность наращивать свои розничные кредитные портфели за счет относительно дешевых денежных средств на внутреннем рынке на фоне продолжающегося падения реальных доходов населения, что зачастую сопровождается ухудшением качества портфеля.

Управление кредитным риском носит системный характер, представляя собой ряд целенаправленных действий, которые нацелены на минимизацию негативных последствий. Невозврат долга или его части, а также неуплата причитающихся процентных платежей за кредит, влечет убытки банка, отрицательно влияющие на его финансовый результат.

Наиболее распространенными методами управления кредитными рисками розничного портфеля являются разработка и проведение предупредительных мероприятий, мониторинг просроченной задолженности, регулярный контроль риска и создание резервов на возможные потери по ссудам, которые реализуются на основе следующих мер ограничения кредитных рисков:

- предупреждения риска путем идентификации, анализа и оценки потенциальных рисков на стадии, которая предшествует проведению операций;
- планирования уровня риска через оценку уровня ожидаемых потерь;
- внедрения единых процессов оценки и идентификации рисков;
- установления лимитов;
- формирования резервов на покрытие возможных потерь по предоставленным ссудам ;
- структурирования кредитных сделок;
- управления обеспечением кредитных операций ;
- применения системы полномочий при принятии кредитных управленческих решений;
- мониторинга и контроля уровня риска кредитного портфеля и др.

Степень риска заемщика зависит от его финансового положения, физического состояния и личностных качеств заемщика, а также от вида кредита и его целевого назначения . Банк может оценить уровень риска в результате проведения анализа кредитоспособности

на основе сравнения размера запрашиваемого кредита и дохода потенциального заемщика, анализа материального положения лица, стоимости его имущества, личности, кредитной истории и других моментов.

В условиях «поточного» предоставления розничных кредитов как главный аналитический инструмент используются возможности искусственного интеллекта в сочетании с методами согласования результатов группы моделей. Это касается использования инструмента Big Data (технологии анализа больших данных) не только в качестве дополнительного источника информации, но и как возможность применения искусственного интеллекта для получения самообучающихся моделей [13].

В современных условиях одним из важнейших инструментов обеспечения сохранения устойчивости банковской системы является эффективное управление проблемными долгами и взыскание просроченной задолженности.

Управление проблемными долгами – это важная составляющая в деятельности банка по управлению розничным сегментом кредитного портфеля, поскольку вне зависимости от качественных характеристик портфеля, технологий управления кредитными рисками и направлений кредитной политики все кредитные организации в той или иной степени сталкиваются с необходимостью эффективной организации данного процесса.

Проблемным для банка является тот кредит, по которому отмечается:

- несвоевременное проведение одного или несколько платежей;
- значительное снижение стоимости обеспечения и ухудшение финансового состояния заемщика;
- возникновение для банка потенциальной угрозы частичной или полной потери средств по обязательствам заемщика, способное в будущем привести к экономическим потерям банка.

Управление проблемными кредитами розничных заемщиков осуществляется непрерывно, на всех этапах кредитного процесса в соответствии с технологиями, разработанными в соответствии с кредитной

политикой банка, федеральным законодательством и нормативно-правовыми документами ЦБ РФ.

Все методы, применяемые банком в процессе управления проблемными долгами, делятся на прямые, косвенные и радикальные. Первые два применяются на уровне конкретной кредитной организации, тогда как радикальные – это меры макроуровня, например, создание банка плохих долгов Банком России.

Если прямые методы действенны, то отмечаются погашение проблемного долга либо его списание, самостоятельное взыскание его; продажа плохих долгов и т.д. При этом можно выделить два подхода в работе.

Первый предполагает усиление собственных служб по работе с долговыми обязательствами, второй - сокращение внутренних подразделений, расходов на персонал, аренду, программное обеспечение по работе с проблемной задолженностью и концентрацию на менее дорогих способах взыскания наиболее вероятных к возврату долгов и передачу их в независимые организации - коллекторские агентства.

Инструментом применяемых косвенных методов является получение заемщиком отсрочки до момента восстановления его финансового положения. При этом могут применяться процедуры реструктуризации долга, предполагающие изменение схемы погашения финансовых обязательств заемщика, что чаще всего сводится к сокращению суммы его ежемесячных платежей.

К мерам по реструктуризации кредита (займа) относятся изменение сроков и размеров платежа, списание части долга, изменение схемы погашения потребительского кредита и прочие подобные мероприятия, на которые готов пойти банк, чтобы обеспечить заемщику возможность погашения задолженности. Заемщику необходимо при этом предоставить банку заявление о реструктуризации потребительского кредита, всю информацию и подтверждающие документы (например, справку о снижении заработной платы), которые обосновывают объективность отсутствия его возможности по

своевременной выплате всей суммы. При этом субъекты розничного кредитования руководствуются нормами ГК РФ ст. 414, ст. 421, ст. 451 ГК РФ [1], а также п. 16 ст. 5 Федерального закона от 21.12.2013 N 353-ФЗ «О потребительском кредите (займе)» [5].

В качестве программ по реструктуризации просроченной задолженности можно отметить изменение валюты кредита; увеличение сроков кредита; платежные каникулы.

При этом мотивы реструктуризации проблемного долга могут быть и у банка, и у должника. Вместе с тем реструктуризируя кредиты, банк может столкнуться с негативными последствиями, например, увеличением суммы долга по сравнению с суммой на момент подписания соглашения об условиях реструктуризации долга (нового кредитного договора); ухудшением финансового состояния заемщика, в том числе изменение состояния и стоимости залогового имущества (при обеспечении обязательств по кредиту залогом) и др. [49, с.122]. Вот почему в банковской практике отмечается много отказов в реструктуризации потребительских кредитов.

Работа с просроченной задолженностью может носить досудебный характер и проводиться на этапе судебного разбирательства. Для банка предпочтительнее первый этап, поскольку для него важен не только возврат долга, но и сохранение клиента для дальнейшего сотрудничества. К тому же судебное и исполнительное производство в рамках юридических процедур являются крайне ресурсоемкими - их себестоимость может превысить сумму задолженности.

Для обеспечения полномасштабности процесса взыскания проблемных долгов розничных ссудозаемщиков, необходимо прохождение процедур:

- Preliminary collection (pre-collection) – предварительные шаги профилактического характера (уведомление о наступлении сроков платежа);
- Soft collection – удаленное взаимодействие с должником, осуществляемое уже при возникновении просроченных долгов (рассылка

заказных писем, автоматический обзвон должников, индивидуальный телефонный разговор работника контакт-центра с заемщиком);

- Field collection - очный контакт с привлечением сотрудников банковской службы безопасности;

- Legal collection - взыскание долга в рамках исполнительного и судебного производства;

- Agency collection - при передаче банком портфеля проблемных долгов коллекторскому агентству, осуществляющему все процессы по взысканию долгов.

Таким образом, кредитный портфель банка представляет собой составляющую совокупного банковского портфеля и формируется совокупностью всех выданных банком своим заемщикам ссуд, структурированной по определённому критерию, в целях получения прибыли, то есть по сути является результатом осуществления кредитного бизнеса банка.

Под процессом управления кредитным портфелем понимается определенная совокупность целенаправленных управленческих действий, логично связанных друг с другом в целях обеспечения успешной реализации кредитной политики банка. Система управления совокупным кредитным портфелем в целом определяется особенностями управления отдельными его сегментами, каждому из которых присущ определенный уровень кредитного риска.

Специфика управления розничным сегментом кредитного портфеля определяется особенностями системы кредитования розничных клиентов коммерческими банками и, в частности, технологий самого процесса выстраивания кредитных отношений с данной клиентской группой. На каждом этапе управления кредитным портфелем осуществляются основные управленческие функции, на основе которых разрабатывается и реализуется система мер в целях улучшения качества розничного кредитного субпортфеля и совокупного портфеля в целом, максимального приближения его к

оптимальному; контроль эффективности принятых мер и анализ обновленного кредитного портфеля.

Важной составляющей в деятельности банка по управлению розничным сегментом кредитного портфеля является управление проблемными долгами. Комплексный подход к управлению проблемными кредитами в розничном портфеле и разработка схемы моделирования рисков ситуации позволяют решить банку задачи обеспечения требуемой ликвидности, поддержания определенного уровня прибыльности розничных кредитных операций, минимизации кредитных рисков.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМ РОЗНИЧНЫМ КРЕДИТНЫМ ПОРТФЕЛЕМ И НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО СБЕРБАНК)

2.1. Организационно-экономическая характеристика Публичного акционерного общества «Сбербанк России»

Публичное акционерное общество «Сбербанк России» (ПАО Сбербанк) является системно значимой, высокотехнологичной и конкурентоспособной кредитной организацией страны, работающей во всех регионах России; обладающей широкой филиальной сетью в стране, развитой зарубежной сетью, широкой клиентской базой, и занимающей лидирующие позиции на всех основных сегментах национального финансового рынка.

По состоянию на начало 2018 года активная клиентская аудитория ПАО Сбербанк насчитывала 2,1 млн. корпоративных и 86,2 частных клиентов, а число клиентов Банка за пределами РФ достигло 16,3 млн. Сбербанк характеризуется самой широкой аудиторией активных корпоративных и розничных пользователей в цифровых каналах страны - соответственно 1,6 и 50,4 млн. ежемесячных пользователей» [69].

При поступательном росте числа активных клиентов в цифровых каналах спрос на физические каналы обслуживания в исследуемом периоде оставался стабильно высоким. Так, количество посещений офисов Банка по итогам 2017 года возросло по сравнению с 2016 годом на 6 млн. ед., достигнув 698 млн. посещений. Филиальная сеть Банка на начало 2018 года характеризовалась 14 территориальными банками; 78 отделениями; 14312 офисами банковского обслуживания (ВСП); филиалом в Индии и двумя представительствами за рубежом – в Китае и Германии.

Банк на протяжении всего исследуемого периода продолжал работу по оптимизации и реформатированию своей филиальной сети, создавая

стандартизированный канал обслуживания, в том числе ориентируясь и на обслуживание маломобильных групп населения. Так в 2017 году Банк:

- начал процедуру закрытия двух территориальных банков – Северного и Западно-Уральского;

- переформатировал 157 офисов;

- закрыл 550 точек продаж в связи с низкой востребованностью подразделений клиентами и неудовлетворительным физическим состоянием помещений;

- утвердил Целевую сеть своих подразделений и устройств самообслуживания на основе модели единой сбытовой сети;

- открыл 18 экспериментальных офисов в рамках проведения пилота «ВСП 2020».

Сеть pos-терминалов Банка в 2017 году достигла 1,4 млн. устройств. Они оснащены бесконтактной технологией.

Сбербанк, активно развивая каналы удаленного обслуживания, расширил в 2017 году число уникальных активных клиентов удаленных каналов до 56,8 млн. человек - рост за отчетный год составил 119,8%, или 9,4 млн. чел. (рис.2.1.):

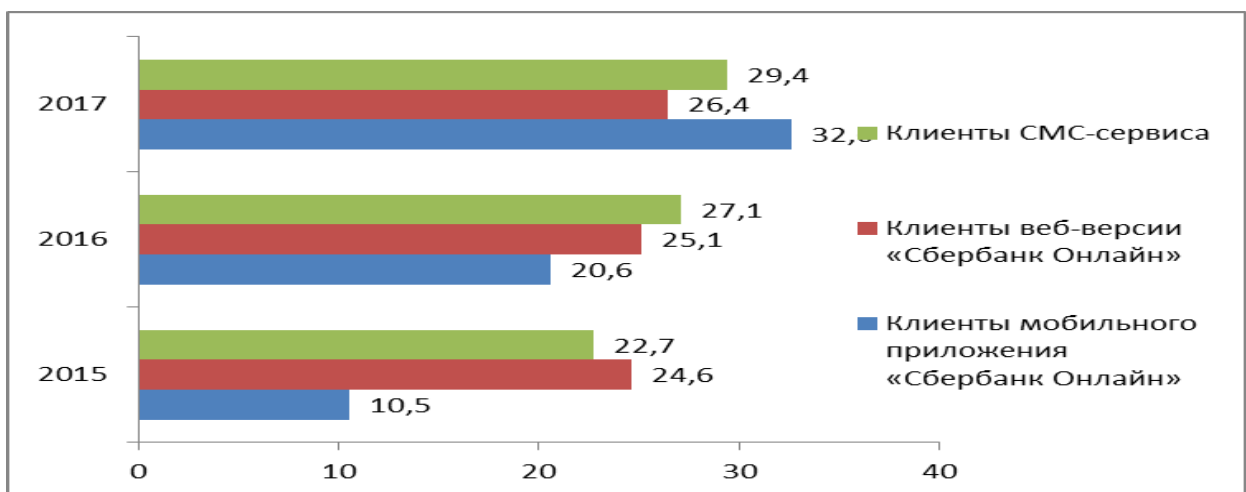


Рис. 2.1. Развитие Сбербанком каналов удаленного обслуживания в 2015-2017 годах, млн. чел. [69]

Реализуя свои стратегические цели по увеличению доступности финансовых услуг для населения, Сбербанк расширил сеть устройств самообслуживания до 76,3 тыс. единиц (49,8 тыс. устройств с функцией выдачи наличных и 26,4 тыс. без данной функции), тем самым обеспечив выполнение показателя технической доступности устройств самообслуживания до значения 94,6%.

Банк приступил к реализации проекта по выдаче наличных в кассах магазинов и сервисных предприятий («Кэш-аут») в целях упрощения доступа к наличным средствам в сельской местности.

Банк вошел в число 43% кредитных организаций, выполняющих рекомендации по созданию доступной среды для клиентов с инвалидностью, пожилых и маломобильных граждан, по итогам рейтинга кредитных организаций по формированию безбарьерной среды для клиентов с инвалидностью, которые подвели в Банке России. Почти половина (45%) отделений Сбербанка адаптированы для людей с инвалидностью; более 3000 банкоматов адаптировано для незрячих клиентов и оборудовано аудиовыходом, более 9000 банкоматов — с азбукой Брайля, больше 16 000 банкоматов расположено на низком уровне [69].

Сбербанк занял первое место в рейтинге 20 крупнейших российских банков по показателям адаптации к нуждам клиентов с инвалидностью, составленным в апреле 2018 года Национальным агентством финансовой информации по итогам первого этапа «Оценки финансовой доступности для лиц с инвалидностью в 2017–2018 годах» [66, 69].

В 2017 году Банк улучшил функциональность цифровой платформы Сбербанк Бизнес Онлайн для корпоративных клиентов, что позволило осуществить переход на пользование ею 78% клиентов. Платформа помимо традиционных банковских сервисов сделала доступными еще более 30 небанковских сервисов.

Банком внедрен ряд голосовых и текстовых технологий в целях повышения удобства взаимодействия клиентов с Банком.

Активная деятельность Банка по развитию операций с корпоративными и розничными клиентами, операциями на финансовых рынках позволили ему обеспечить рост активов до 23,2 трлн. руб., регуляторного капитала – до 3,7 трлн. руб.

В условиях, когда по итогам 2017 года балансовая прибыль всей банковской системы составила 790 млрд. руб., что на 15,1% меньше данного показателя за 2016 год; из 561 действующих кредитных организаций 140 банков были убыточными, балансовая прибыль Сбербанка выросла более, чем на 30%, составив 845,9 млрд. руб., а чистая прибыль – на 31% (653,6 млрд. руб.) [66, 69].

Это позволило ПАО Сбербанк сохранить лидирующие позиции на национальном финансовом рынке (рис.2.2.):

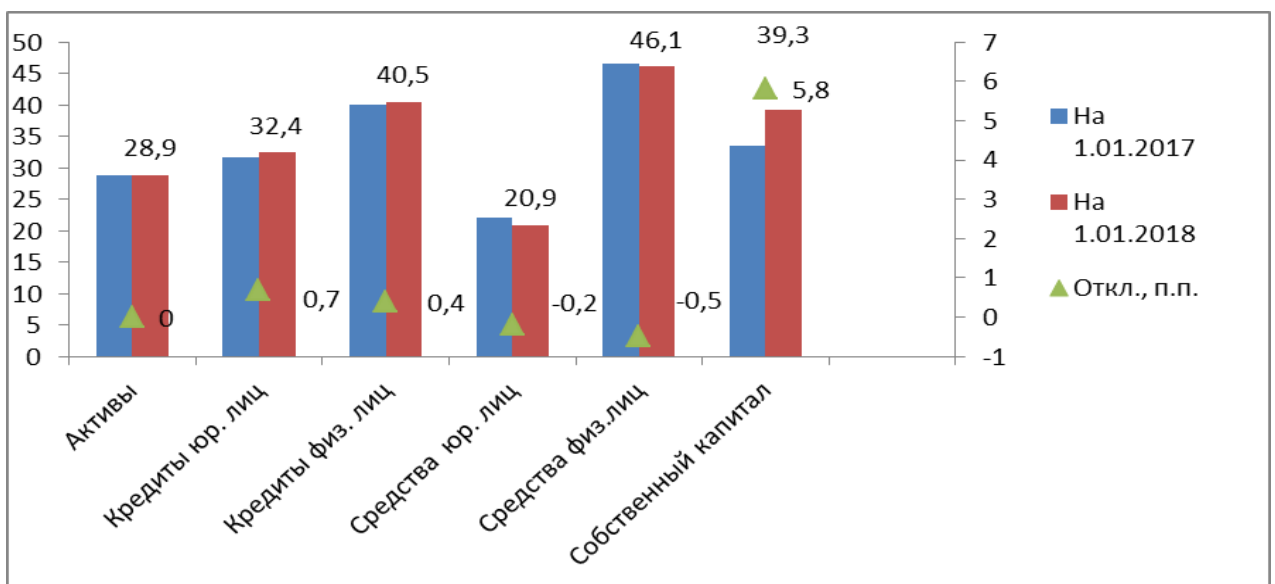


Рис. 2.2. Позиции Сбербанка на финансовом рынке РФ по итогам 2017 года, %

Как видим, по сравнению с 2016 годом снижение доли присутствия Банка на финансовом рынке произошло только в сегментах привлечения денежных средств корпоративных и розничных клиентов - соответственно на 0,2 и 0,5 п. п. Практически неизменной осталась доля активов.

Банк продолжил развитие своей платежной инфраструктуры. Так пул онлайн-площадок, находящихся на эквайринговом обслуживании Сбербанка, за 2017 год увеличился в пять раз, достигнув 42 тысяч площадок, в результате чего доля Банка на рынке интернет-эквайринга достигла 30% [69].

Портфель активных дебетовых карт, эмитируемым Сбербанком, за 2017 год вырос на 14% , составив 102,4 млн. штук; доля безналичного оборота по дебетовым картам возросла на 9 п. п. , составив 60%; доля бесконтактного оборота по картам Сбербанка в торговом эквайринге выросла в 12 раз, и достигнув на конец года 18%. Платежной инфраструктурой Банка, позволяющей оплачивать проезд в общественном транспорте бесконтактной банковской картой, обеспечены 15 тысяч транспортных средств в тридцати российских городах.

Сбербанк первым в России предоставил клиентам возможность онлайн регистрации бизнеса и дистанционного открытия расчетного счета через сервис своей дочерней компании «Деловая среда», впервые представленный на Российском инвестиционном форуме. По состоянию на начало 2018 года проект реализовывался в трех регионах - Калужской, Тверской и Тульской областях.

Банку Аналитическим Кредитным Рейтинговым Агентством был присвоен кредитный рейтинг AAA(RU) Стабильный по национальной шкале для Российской Федерации [68]. Кредитные рейтинги, присвоенные Сбербанку международными агентствами Fitch и Moody's, по состоянию на начало 2018 года остались неизменными по сравнению с прошлым годом соответственно:

- долгосрочный, иностранная валюта - BBB- и Ba2;
- долгосрочный, российские рубли - BBB- и Ba1;
- прогноз - позитивный и стабильный [69,70].

Рассмотрим в динамике основные показатели хозяйственно-финансовой Банка за 2015-2017 годы, в качестве информационной базы используя его отчетность по РСБУ (Приложения 1,2), оформив их в таблицу 2.1.

Таблица 2.1

Основные показатели хозяйственно-финансовой деятельности ПАО Сбербанк
за 2015-2017 годы

Показатель	На начало года			Изменение, 2016/2015	
	2016	2017	2018	темп роста, %	откл., +, -
Балансовые показатели, млрд. руб.					
1. Чистые активы-нетто, всего	22706,9	21721,1	23158,9	106,7	1437,8
1.1. Чистая ссудная задолженность	16869,8	16221,6	17466,1	107,7	1244,5
1.2. Средства в ЦБ РФ	586,7	967,2	747,9	77,3	-219,3
2. Обязательства, всего	20378,8	18892,2	19799,8	104,8	907,6
2.1. Депозиты корпоративных и частных клиентов	17722,4	16882,0	17742,6	103,2	860,6
2.1.1. Вклады и средства ИП	10221,3	10937,7	11777,4	107,7	839,7
2.2. Выпущенные долговые обязательства	647,7	610,9	575,3	94,2	-35,6
3. Собственные источники	2328,2	2828,9	3359,1	118,7	530,2
3.1. Средства акционеров	67,8	67,8	67,8	100,0	-
4. Собственный (регулятивный) капитал	2658,1	3124,4	3668,1	117,4	543,7
Финансовые результаты, млрд. руб.					
Чистые процентные доходы	858,4	1201,6	1301,8	108,3	100,2
Чистые комиссионные доходы	265,9	316,9	363,6	114,7	46,7
Прибыль до налогообложения	306,9	647,9	845,9	130,5	198,0
Чистая прибыль	218,4	498,3	653,6	131,2	155,3
Относительные (качественные) показатели, %					
1. Чистая прибыль на собственный капитал	10,1	19,4	21,9	x	2,5 п.п.
2. Чистая прибыль к активам	1,0	2,2	3,1	x	0,9 п.п.
3. Отношение операционных расходов к доходам	41,0	37,5	32,1	x	-5,4 п.п.
4. Нормативы достаточности капитала					
- общего Н1.0	11,9	13,6	14,9	x	1,3 п.п.
- основного Н1.1.	7,9	9,9	10,7	x	0,8 п.п.
- базового Н1.2.	7,9	9,9	10,7	x	0,8 п.п.
Филиальная сеть и численность персонала					
Отделения, ед.	92	79	78	98,7	-1
Офисы обслуживания, тыс. ед.	16,4	15	14,3	95,1	-0,7
Среднесписочная численность персонала, тыс. чел.	266	260	249,6	96,0	-10,4
Фактическая численность на начало года, чел.	271231	259999	251701	96,8	-8298

Вследствие снижения процентных ставок по привлеченным средствам клиентов и роста розничного кредитного портфеля чистый процентный доход Банка по итогам 2017 года увеличился относительно предыдущего года на 8,3%, превысив 1,3 трлн. рублей; чистый комиссионный доход – на 14,7%, превысив 363 млрд. рублей - за счет операций с банковскими картами (рост более 25%) и банковского страхования (рост 22,7%).

Рост операционного дохода на 17,2 процентного пункта превышал темп роста операционных расходов. Вследствие реализации программы по оптимизации расходов Банку удалось снизить показатель отношения операционных расходов к доходам до 32,1%, или на 5,4 п.п. по сравнению с 2016 годом и на 8,9 п.п. по сравнению с 2015 годом.

Рост прибыли до налогообложения в отчетном году составил 30,5%, а по сравнению с 2015 годом – почти в 2,8 раза, рост чистой прибыли – 31,2% и почти в 3 раза соответственно.

По итогам 2017 года Сбербанк продемонстрировал рекордные объемы предоставления кредитов, что повлекло увеличение кредитного портфеля Банка и активов в целом.

В результате активы-нетто выросли более, чем на 6,7% по сравнению с 2016 годом и на 2,2% по сравнению с началом исследуемого периода, тогда как на начало 2017 года отмечалось их уменьшение.

Структуру активов-нетто отражает рис. 2.3. Как видим, именно на чистую ссудную задолженность приходится более 76% в активах, на чистые вложения в ценные бумаги, имеющиеся в наличии для перепродажи и ценные бумаги, удерживаемые до погашения – более 13%. Это самые «емкие» направления вложения ресурсов Банка. Причем отмечается устойчивая тенденция роста их доли в исследуемом периоде.

За 2017 год Сбербанк выдал своим клиентам порядка 13,5 трлн. рублей кредитов, что на 27% больше, чем за предыдущий год.

В портфеле кредитов Банка 63,4% приходится на ссуды корпоративным клиентам, не смотря на то, что их доля снизилась за отчетный год на 2,2 п. п.

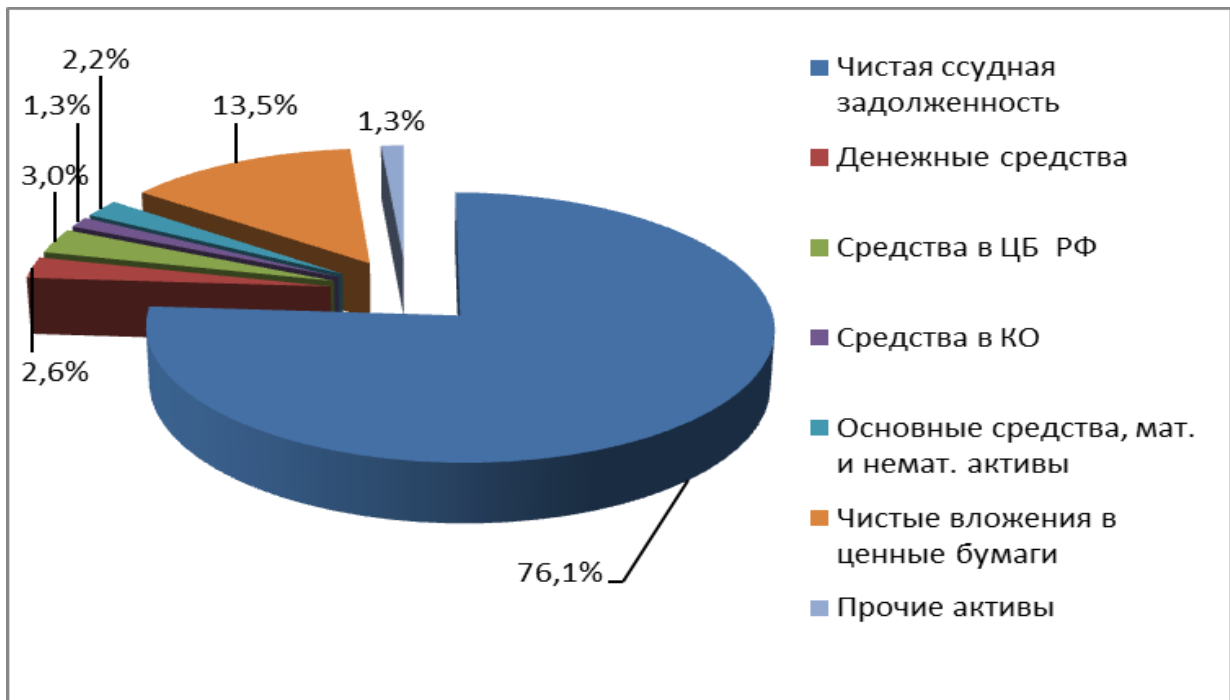


Рис. 2.3. Структура активов-нетто ПАО Сбербанк по состоянию на 1 января 2018 года

В общем объеме вложений в ценные бумаги доминируют вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для перепродажи – их доля превышает 80%. В ценные бумагах, удерживаемых до погашения, 65% приходится на корпоративные облигации.

Среди других статей активов наиболее значимыми являются статьи «Средства кредитных организаций в Центральном Банке Российской Федерации» и «Денежные средства» - соответственно 3% и 2,2%. Следует отметить, что отмечается снижение их доли в совокупных активах Сбербанка в исследуемом периоде.

Динамику ресурсной базы определяют денежные средства, привлеченные Банком на рынке корпоративных и розничных депозитов. Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями, показали в отчетном году рост на

860 млрд. руб., или 3,2% . В исследуемом периоде рост незначителен (0,1%) - практически наблюдается выход на их объемы на начало 2016 года.

Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями, в обязательствах Банка занимают 89,6%, а в пассивах более 76%. Доля данного источника в ресурсной базе Банка в исследуемом периоде растет, что во многом объясняется динамикой средств, привлеченных во вклады и на счета индивидуальных предпринимателей. Доля их составила на начало 2018 года 66,4% в совокупном объеме средств клиентов, не являющихся кредитными организациями (рис.2.4.):

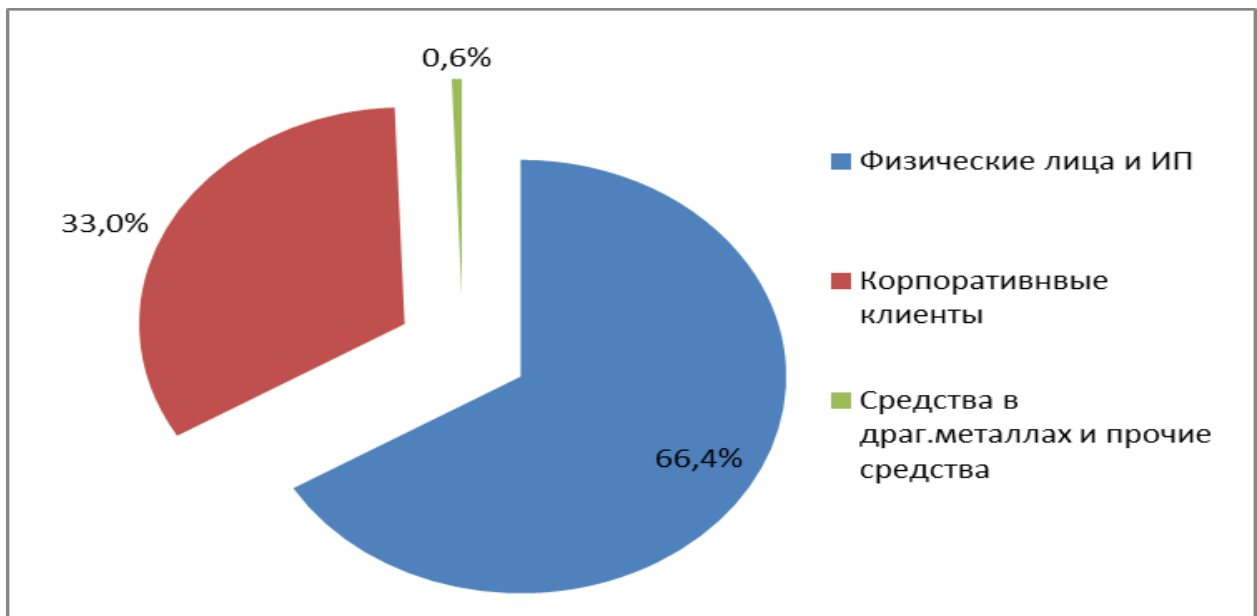


Рис. 2.4. Структура средства клиентов ПАО Сбербанк, не являющихся кредитными организациями, по состоянию на 1 января 2018 года

Выпущенные долговые обязательства незначительны по объемам и не оказывают существенного влияния на ресурсную базу (2,5% в пассивах Банка на начало 2018 года).

Уставный капитал в исследуемом периоде не менялся, структура его остается неизменной с 2007 года. Величины базового и основного капитала Банка в исследуемом периоде совпадают в силу отсутствия источников добавочного капитала.

В исследуемом периоде отмечается улучшение показателей рентабельности капитала и активов.

Таким образом, в исследуемом периоде ПАО Сбербанк обеспечивал стабильно высокий доход и эффективность деятельности. Банком достигнуты высокие показатели рентабельности и доходности для акционеров; существенный рост выросла стоимости бизнеса; оптимизированы расходы на поддерживающие сервисы.

2.2. Анализ технологии управления розничным сегментом кредитного портфеля в Банке

Как уже отмечалось, ПАО Сбербанк лидирует на отечественном рынке розничных кредитных продуктов. Для своих розничных клиентов Сбербанк предлагает 3 вида собственно потребительских кредитов, 9 ипотечных продуктов и 8 кредитных карточных продуктов (табл.2.2). Автокредитованием занимается ООО «Сетелем Банк», представляющее собой совместное розничное предприятие Сбербанка и французской банковской группы BNP Paribas - его линейка автокредитов представлена 47 продуктами. С апреля 2017 года по всей линейке потребительских кредитов была почти в два раза увеличена максимальная сумма кредита.

Управление розничным сегментом кредитного портфеля в Банке в исследуемом периоде осуществлялось в соответствии с его Кредитной политикой, разработанной в соответствии со:

- Стратегией развития на период 2014-2018 годов;
- Стратегией управления рисками и капиталом Группы ПАО Сбербанк (ред.1 от 16.09.2015) ;
- Стратегией управления рисками и капиталом Группы ПАО Сбербанк (ред.2 от 20.07.2017) [14];
- Учетной политикой ПАО Сбербанк.

Линейка розничных кредитных продуктов ПАО Сбербанк
на 1 апреля 2018 года [69, 70]

№№	Розничный кредитный продукт	Максимальный срок (для карт – льготный период)	Максимальная сумма (для карт – лимит)
Потребительские кредиты (минимальная ставка 11,5 - 12,5% годовых)			
1.1.	Потребительский без обеспечения	60 мес.	до 3 млн. руб.
1.2.	Потребительский под залог недвижимости	20 лет	до 10 млн. руб.
1.3.	Рефинансирование	60 мес.	до 3 млн. руб.
Ипотека (минимальная ставка 6 - 10% годовых)			
2.1.	Семейная ипотека	до 30 лет	8 млн. руб.
2.2.	Акция на новостройки	до 30 лет	-
2.3.	Молодые семьи	до 30 лет	-
2.4.	Приобретение готового жилья	до 30 лет	-
2.5.	Военная ипотека — приобретение готового жилья	до 20 лет	2 330 тыс. руб.
2.6.	Военная ипотека — приобретение строящегося жилья	до 20 лет	2 330 тыс. руб.
2.7.	Загородная недвижимость	до 30 лет	-
2.8.	Рефинансирование	до 30 лет	5 млн. руб.
2.9.	Строительство жилого дома	до 30 лет	-
Кредитные карты (минимальная ставка 25,9-27,9% годовых)			
3.1.	Classic / Standard (Visa Classic , Mastercard Standard)	до 50 дней	до 300 тыс. руб.
3.2.	Gold (Visa Gold , Mastercard Gold)	до 50 дней	до 300 тыс. руб.
3.3.	Аэрофлот (Visa Classic)	до 50 дней	до 300 тыс. руб.
3.4.	Аэрофлот (Visa Gold)	до 50 дней	до 300 тыс. руб.
3.5.	Подари жизнь (Visa Classic)	до 50 дней	до 300 тыс. руб.
3.6.	Подари жизнь Gold (Visa Gold)	до 50 дней	до 300 тыс. руб.
3.7.	Signature / Black Edition (Visa Signature ,Mastercard World Black Edition)	до 50 дней	до 600 тыс. руб.
3.8.	Для путешественников (Visa Classic)	до 50 дней	до 300 тыс. руб.

Стратегией управления рисками и капиталом Группы ПАО Сбербанк определены базовые принципы управления рисками:

- осведомленность о риске;
- управление деятельностью с учетом принимаемого риска;
- вовлеченность высшего руководства;
- ограничение рисков;
- разделение функций, полномочий и ответственности;

- централизованный и децентрализованный подходы;
- использование информационных технологий;
- совершенствование методов;
- риск-культура;
- система мотивации с учетом рисков; раскрытие информации.

В Банке установлена коллективная ответственность за действия по принятию рисков («три линии защиты»). Служба управления рисками Банка представлена блоком «Риски» - она выполняет функции второй линии защиты и представлена соответствующими структурными подразделениями Сбербанка, а также подразделений, совершающих операции, несущие риски.

Оценка кредитоспособности розничных клиентов в Сбербанке осуществляется путем анализа платежеспособности клиента применяемой скоринговой модели.

Эффективному управлению кредитным портфелем способствует запущенный в Банке портал «Открытые данные» (информационный продукт на основе технологий Big Data), представляющий агрегированные данные экономической активности населения.

При управлении кредитным риском в розничном сегменте портфеля Банк широко использует такой метод, как ограничение рисков путем лимитирования.

При этом Сбербанк устанавливаемые лимиты, которые условно можно классифицировать по определенным группам - структурные лимиты; лимиты полномочий; лимиты концентрации по величине кредитных продуктов, предоставленных заемщику; лимиты на кредитующее подразделение (рис.2.5.).

Важным аспектом управления розничным портфелем является процесс организации работы с проблемными долгами розничных ссудозаемщиков, Кредитная политика Банка в качестве проблемной задолженности рассматривает задолженность по кредиту, по которому им выявлена

определенная негативная информация вне зависимости от наличия либо отсутствия просроченных долгов розничного заемщика.



Рис. 2.5. Лимиты, устанавливаемые в ПАО Сбербанк, в рамках управления рисками розничного кредитного портфеля

Технологии управления проблемными долгами по кредитам розничных клиентов определяются Регламентом по работе с проблемной и просроченной задолженностью физических лиц и соответствующими Технологическими схемами [15] и выстраиваются, ориентируясь на максимально возможную автоматизацию и стандартизацию в целях минимизирования влияния человеческого фактора на всех уровнях и этапах их реализации.

При этом технологические схемы разработаны с учетом выделения следующих основных этапов в процессе управления проблемными кредитами:

- ранний сбор информации о проблемном кредите;
- досудебное взыскание;
- судебное производство;
- исполнительное производство.

Решения по проблемным ссудам могут приниматься на разных уровнях – соответствующими подразделениями головного отделения Банка, территориального банка, комитетом по проблемным активам головного отделения или территориального банка -, что определяется местом предоставления ссуды и лимитами полномочий.

На этапе досудебного взыскания Сбербанк применяет широкий набор способов урегулирования проблемных долгов в целях повышения качества розничного кредитного портфеля (реструктуризацию, уступку права (требования), перевод долга на физическое либо юридическое лицо, оформление отступного, досудебную реализацию заложенного имущества) с использованием инновационных технологий взаимодействия с клиентами - аутсорсинга, дистанционных способов, контактных и т.д. [69].

Банком постоянно проводится работа по совершенствованию технологии работы с проблемными долгами – так в исследуемом периоде :

- внесены уточнения по кредитам, условия по которым были пересмотрены;
- расширены возможности клиентов при подаче ими заявки на реструктуризацию проблемной задолженности по кредиту (они принимаются в настоящее время в любом офисе обслуживания Сбербанка);
- в процесс дистанционного взыскания долгов внедрен поведенческий скоринг;
- осуществлен переход на новую целевую автоматизированную систему по взысканию проблемной задолженности и введена система автоматизации сбора просроченной задолженности на этапе позднего сбора, в том числе с использованием мобильного приложения.

Таким образом, Банк в исследуемом периоде стремился к расширению и совершенствованию своей кредитной продуктовой линейки и сервисной линейки для розничных заемщиков. Его технологии управления розничным кредитным портфелем нацелены на повышение конкурентных преимуществ в соответствующем сегменте кредитного рынка путем увеличения числа

заемщиков и количества продуктов для них; уменьшения уровня реализованных рисков портфеля; развития технологий управления проблемными кредитами; планирования уровня рисков через оценку уровня ожидаемых потерь; совершенствования системы лимитов и ограничений; оптимизации региональной и продуктовой структуры портфелей розничных ссуд и т.д.

2.3. Оценка качества розничного кредитного портфеля ПАО Сбербанк

На начало 2018 года объем розничного сегмента совокупного кредитного портфеля превысил 4,9 трлн. руб. и вырос по сравнению с началом 2017 года на 13,6%. Таким образом, темп прироста за отчетный год почти в три раза выше темпа прироста за 2016 год (рост составил 4,9%). В целом за исследуемый период объем розничного кредитного портфеля увеличился более, чем на 19%.

Высокие показатели роста розничного кредитования в 2017 году во многом определила активная кредитная деятельность Банка во втором полугодии – по сути каждый его месяц был рекордным для Сбербанка по объемам выданных кредитов частным заемщикам. Самым результативным месяцем стал декабрь 2017 года, в котором объем выданных розничных ссуд превысил 270 млрд. рублей. В результате - розничный кредитный портфель только за этот месяц увеличился более, чем на 1,8%, а по сравнению с аналогичным периодом 2016 года – на 40%. Объемы предоставленных розничным клиентам кредитов в целом за 2017 год выросли на 38%.

При этом рост абсолютных объемов розничного кредитного портфеля сопровождался увеличением доли розничного портфеля ссуд в совокупном кредитном портфеле Банка и доли Сбербанка в данном сегменте на национальном кредитном рынке - за период соответственно с 38,7% до 40,5% и с 23,1% до 26,5% (рис.2.6.):

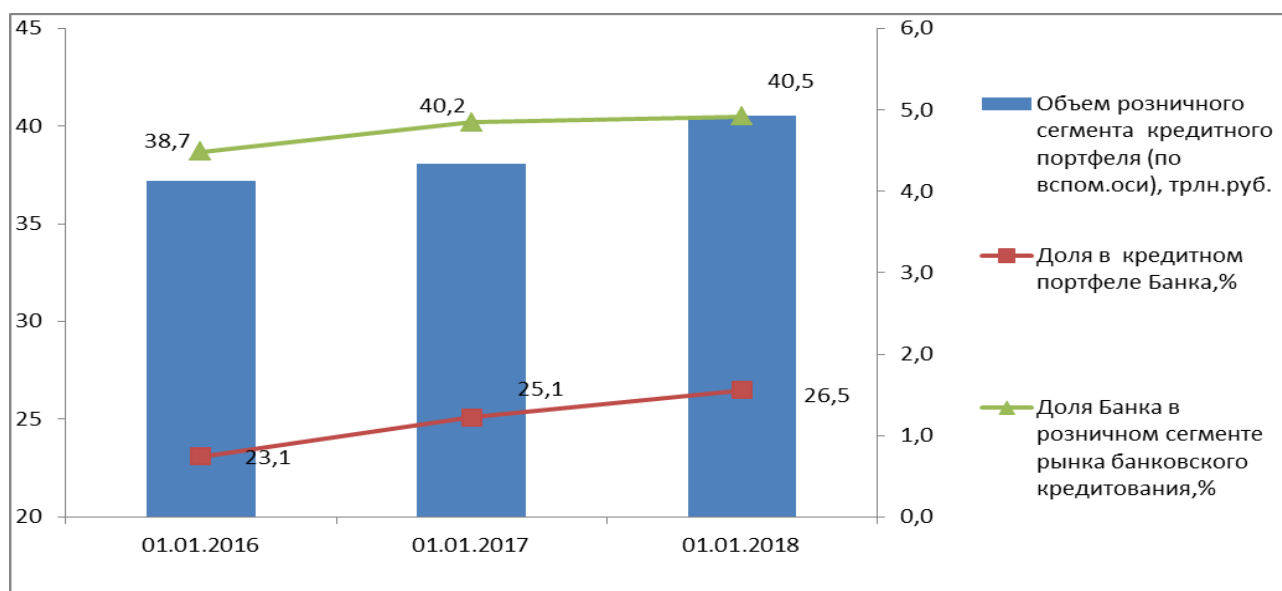


Рис.2.6. Динамика розничного кредитного портфеля ПАО Сбербанк в 2015-2017 годах

Следует отметить, что устойчивый рост доли Сбербанка в розничном сегменте кредитного рынка начался именно в 2015 году, тогда как за 2014 год отмечалось снижение данного показателя на 1,3 п.п. - с 24,4% на начало 2014 года до 23,1% на начало 2015 года

В ссудном сегменте (клиентском) удельный вес розничных кредитов составил на начало 2018 года 29,5%, увеличившись по сравнению с аналогичным показателем на начало 2017 года на 1,8 п. п.

В клиентском портфеле ссуд Банка на розничные кредиты приходится более 27,7%.

Основной удельный вес в розничном портфеле кредитов занимают ипотечные ссуды, на которые приходится по состоянию на начало 2018 года более 56%, что объясняется приоритетностью данного направления в кредитной политике ПАО Сбербанк (рис.2.7):.

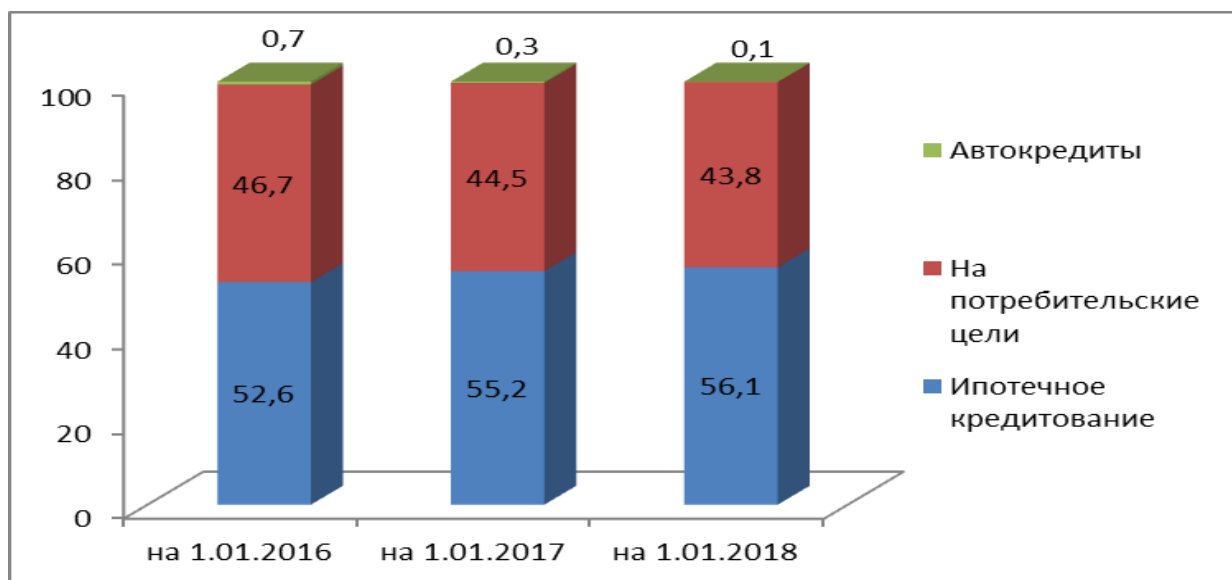


Рис. 2.7. Динамика целевой структуры розничного кредитного портфеля ПАО Сбербанк в 2015-2017 годах, %

В 2017 году выдано 632 тыс. жилищных кредитов, что на треть больше их количества в 2016 году, и на сумму более 1 трлн. руб., что в полтора раза превысило объемы выдач 2016 года (рис. 2.8.):

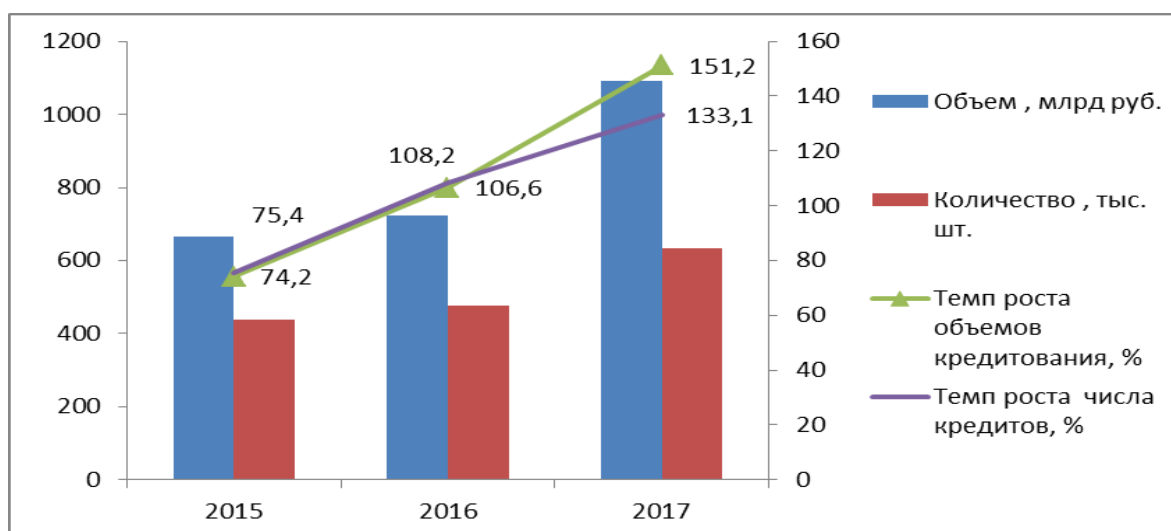


Рис. 2.8. Динамика выдачи жилищных кредитов ПАО Сбербанк за 2015-2017 годы

Объем выданных жилищных кредитов через платформу «Дом- Клик» вырос за 2017 год на 51%, составив 10,8 млрд. руб., при снижении процентной ставки с 11,9% в декабре 2016 года до 9,7% в декабре 2017 года. Растут объемы

рефинансирование ипотечных кредитов других банков – в декабре 2017 года удельный вес продукта составил в общем объеме выданных ипотечных кредитов 7%.

На долю кредитов, предоставленных на потребительские цели на начало 2018 года приходилось 43,8%, что на 0,7 п. п. меньше, чем в предыдущем году. Незначительная доля автокредитов объясняется передачей автокредитования Сбербанком дочернему банку Сетелем (в 2013 году).

Диверсификацию розничного кредитного портфеля Банка по видам кредитных продуктов по состоянию на 1 января 2018 года отражает рис.2.9.

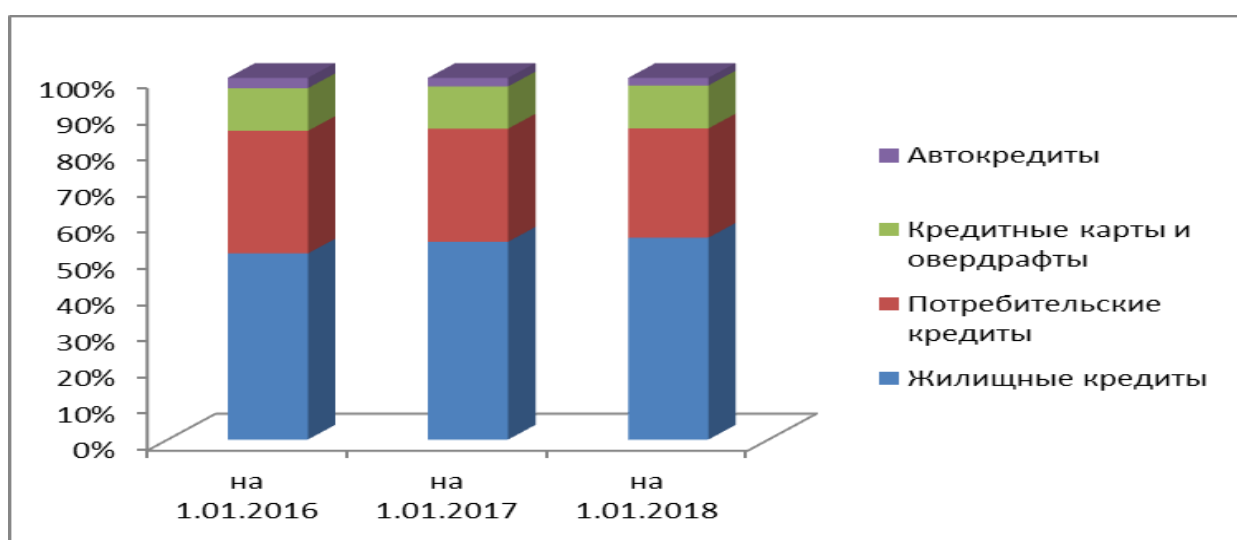


Рис. 2.8. Диверсификация розничного кредитного портфеля ПАО Сбербанк по видам кредитных продуктов в 2015-2017 годах, %

Банк демонстрирует рост портфеля кредитных карт и овердрафтов – за 2017 в сравнении с 2016 годом темп прироста составил 15,7%. С июня 2017 года клиентам Банка предоставлена возможность получения кредитной карты в любом отделении Сбербанка вне зависимости от места регистрации.

Более 91% в портфеле розничных кредитов занимают ссуды 2 категории качества (табл. 2.3) :

Диверсификация розничного кредитного портфеля ПАО Сбербанк по
категориям качества в 2015- 2017 годах

Показатель	Категории качества				
	1	2	3	4	5
На 01.01.2016 года					
Сумма, млрд. руб.	1,3	3784,9	123,7	20,2	204,7
Уд. вес в портфеле розничных ссуд, %	0,0	91,7	3,0	0,4	4,9
На 01.01.2017 года					
Сумма, млрд. руб.	1,2	3958,5	163,2	18,7	195,8
Уд. вес в портфеле розничных ссуд, %	0,0	91,3	3,7	0,4	4,5
На 01.01.2018 года					
Сумма, млрд. руб.	0,9	4487,5	232,0	14,4	191,1
Уд. вес в портфеле розничных ссуд, %	0,0	91,1	4,7	0,3	3,9

Таким образом, основную долю в портфеле занимают в портфеле нестандартные ссуды. Однако она снизилась с 91,7% на начало исследуемого периода до 91,1% на его конец при увеличении удельного веса ссуд сомнительных соответственно с 3% до 4,7%..

Как положительный момент, следует отметить снижение в периоде доли проблемных и безнадежных долгов розничных заемщиков, хотя отметить их рост в абсолютной сумме. Если на начало 2017 года безнадежные ссуды покрывались резервом на 94,2% , то данный показатель на начало 2018 года достиг 95%.

Рассмотрим некоторые качественные характеристики розничного сегмента кредитного портфеля Банка, систематизировав их в таблицу 2.4.

При темпе роста объемов розничного кредитного портфеля за 2017 года 113,6% темп роста просроченной задолженности по розничным кредитам составил 91,4%, то есть она росла медленнее на 22,2 п. п. Отмечается и снижение доли просроченной задолженности – на 2,1 п. п. за период и на 1,3 п. п. за 2017 год.

Показатели качества управления розничным кредитным портфелем ПАО
Сбербанк в 2015-2017 годах

Показатель	На начало года			Отклон; +,- 2017/2016	
	2016	2017	2018	2017/ 2015	2017/ 2016
1. Объем розничного сегмента кредитного портфеля, млрд. руб.	4134,8	4337,4	4925,8	7910,	588,4
1.1. доля в ссудном сегменте совокупного портфеля,%	25,2	27,7	29,5	4,3 п. п.	1,8 п. п.
2. Резерв на возможные потери по розничным ссудам, млрд. руб.	244,2	242,8	248,6	4,4	5,8
3. Просроченная задолженность по розничным ссудам, млрд. руб.	303,4	282,3	257,9	-45,5	-24,4
3.1. доля в розничном портфеле, %	7,3	6,5	5,2	-2,1 п. п.	-1,3 п. п.
Справочно: показатель по банковскому сектору в целом,%	8,1	7,9	7,0	-1,1 п.п.	-0,9 п.п.
3.2. доля в просроченной розничной задолженности ссуд с «просрочкой» более 180 дней ,%	53,2	57,5	63,3	10,1 п.п.	5,8 п. п.
3.3. доля в просроченной розничной задолженности ссуд с «просрочкой» от 91 до 180 дней, %	8,6	6,2	6,4	-2,2 п. п.	0,2 п. п.
3.4.доля с просроченными сроками погашения от 31 до 90 дней	11,7	11,0	8,5	-3,2 п. п.	-2,5 п. п.
4. Реструктуризированные розничные кредиты, млрд. руб.	149,2	204	277,9	128,7	73,9
4.1. доля в розничном портфеле, %	3,6	4,7	5,6	2,0 п. п.	0,9 п. п.
5. Ссудная задолженность по розничным кредитам, взвешенная по степени риска (показатель, применяемый для расчета обязательных нормативов), млрд. руб.	3927,2	4155,6	4744,5	817,3	588,9
6. Совокупный кредитный риск розничного портфеля ссуд,%	5,9	5,5	5,0	-0,9 п. п.	-0,5 п. п.
7. Соотношение розничных депозитов и объема розничного кредитного портфеля,%	247,2	252,2	239,1	-8,1 п.п.	-13,1
8. Процентные доходы от кредитования физических лиц , млрд. руб.	630,7	652,8	667,8	37,1	15,0
8.1.Средняя доходность, %	14,8	14,9	14,4	-0,4 п. п.	-0,5 п.п.

Доля задолженности по просроченным кредитам в розничном кредитном портфеле ПАО Сбербанк на протяжении всего периода ниже, чем по банковскому сектору в целом – на начало 2016 года – на 0,8 п.п., 2017 года – на

1,4 п.п., 2018 года – на 1,8 п.п. При этом этот показатель снижается по Банку интенсивнее, чем по банковскому сектору.

В просроченных кредитах, предоставленных Банком своим розничным клиентам, доля так называемых неработающих кредитов, которые в Кредитной политике Банка определены как ссуды с просроченными сроками погашения свыше 90 дней, на начало 2018 года практически приблизилась к 70%. Она выросла по сравнению с предыдущим годом на 6 п.п., а по сравнению с началом периода – на 7,9 п.п., причем 5,8 п. п. и 10,1 п.п. соответственно – это рост доли кредитов со сроками свыше 180 дней.

Сумма реструктурированных розничных кредитов в 2017 году выросла по сравнению с 2015 годом более, чем в 1,8 раза, по сравнению с 2016 – в 1,4 раза. Их доля в розничном кредитном портфеле выросла за период на 0,9 п. п., а по сравнению с 2016 годом – на 2 п. п..

Отмечается рост ссудной задолженности по розничным кредитам, взвешенной по степени риска на 14,2% за год и на 20,8% за период.

Совокупный кредитный риск розничного портфеля на начало 2018 года составил 5%, уменьшившись на 0,5 п.п. за год и 0,9 п.п. за исследуемый период.

Вложения в розничное кредитование полностью фондируются за счет привлечения денежных средств на рынке розничных депозитов, причем на протяжении всего периода розничные депозиты превышали розничные ссуды более, чем в два раза.

Процентные доходы от розничного кредитования за 2017 год в общем объеме процентных доходов составили почти 33% - их доля выросла по сравнению с 2016 годом на 1,9 п. п. При этом снизилась средняя доходность по розничным кредитам, что объясняется процентной политикой Банка.

Вместе с тем:

- продолжает оставаться высокой доля проблемных и безнадежных кредитов;

- высоки доля просроченной задолженности и совокупный кредитный риск портфеля розничных кредитов;
- значительно вырос удельный вес кредитов физических лиц с просроченными сроками свыше 180 дней и т.д.

Это требует дальнейшей работы менеджмента Банка по улучшению и повышению качества управления кредитами, выданными Банком физическими лицами.

2.4. Повышение эффективности управления розничным кредитным портфелем банков на основе развития кредитных технологий

Результаты проведенного анализа позволяют сделать вывод о достаточно эффективном управлении розничным сегментом кредитного портфеля в Публичном акционерном обществе «Сбербанк России». Об этом свидетельствуют адекватная политика управления рисками розничного кредитного портфеля (существование «трех линий защиты», дифференцированная система лимитных ограничений, современные технологии работы с проблемными долгами с высоким уровнем автоматизации, применение поведенческого скоринга при дистанционном взыскании долгов, планирование уровня рисков через оценку уровня ожидаемых потерь и т.д.), оптимизации региональной и продуктовой структуры портфелей розничных ссуд, хорошие качественные показатели розничного кредитного портфеля Банка, действия по расширению и совершенствованию своей кредитной продуктовой линейки и сервисной линейки для розничных заемщиков. Банк новую технологию, позволяющую получение потребительских кредитов без посещения офиса.

В мае 2018 года ПАО Сбербанк принял решение о снижении процентной ставки по потребительским кредитам в сумме миллион и более рублей на 8 п.п., тем самым доведя ее до 11,9% годовых (хотя на самые популярные кредиты объемом до 300 тыс. рублей ставки не изменились, оставаясь в пределах 12,9-

19,9%), тем самым определив тренд на снижение платы по розничным кредитам для всего банковского сектора. По продуктам «Потребительский кредит без обеспечения» и «Потребительский кредит под поручительство» весной 2018 стартовала акция по снижению процентной ставки на 1,4 п. п. (на кредиты от 250 тысяч рублей), в результате которой минимальная ставка в рамках акции снизилась до 11,5%, распространяясь на оба продукта.

Разработан новый продукт «Ипотека с государственной поддержкой для семей с детьми» с льготной ставкой 6% годовых, и начала осуществляться выдача таких кредитов на покупку жилья.

В Сбербанке отсутствуют комиссии по потребительским кредитам, на размер процентной ставки по кредитному договору не влияет предложение по страхованию жизни (является добровольным).

Розничное кредитование и в 2018 году определяет динамику совокупного кредитного портфеля была - за счет роста ипотечных и потребительских кредитов (по результатам 1 квартала на 4,8% и 3,6%, соответственно).

Однако в исследуемом периоде отмечались рост доли кредитов с просроченными сроками более 180 дней, продолжает оставаться высокой доля просроченной задолженности, совокупного кредитного риска портфеля розничных кредитов, проблемных и безнадежных кредитов.

Исходя из результатов анализа, с учетом стратегических целей развития Сбербанка, а также того, что драйверами роста розничного кредитования на перспективу Банк определил ипотечное кредитование и кредитные карты, ему необходимо:

- расширять и совершенствовать линейку розничных кредитных продуктов;
- углубить индивидуализацию кредитных отношений с розничными заемщиками на основе предоставления кредитных продуктов в удобное время и в удобном канале;

- при разработке кредитных продуктов расширить возрастную диверсификацию заемщиков-потребителей, предоставляя адекватные сервисы посредством соответствующих каналов;

- повысить результативность мониторинга кредитных отношений с розничными клиентами, в том числе посредством используемых в практике Банка Индекса готовности рекомендовать (NPS) и Индекса удовлетворенности клиентов (CSI);

- оптимизировать процессы обработки жалоб клиентов-заемщиков и реагирования на них;

- в кредитных договорах предусмотреть и конкретизировать пункт о возможной компенсации заемщиками за ошибки Банка;

- продолжить работу по разработке сервиса, предусматривающего индивидуальный и управляемый лимит, рассчитываемый для каждого клиента и позволяющий мгновенно осуществить выдачу розничного кредита без дополнительного уточнения и внесения информации по клиенту;

- расширять использование в процессе управления розничным кредитованием технологий искусственного интеллекта.

При выстраивании новых технологий в сфере потребительского кредитования Банк, учитывая его государственный статус, должен быть в большей степени социально ориентирован, отвечая массовым запросам и интересам клиентов, ориентируясь на повышение заинтересованности всех сторон в предоставлении и получении качественных кредитных продуктов/услуг, принятие Банком на себя социальных обязательств перед обществом.

В целях повышения качества управления розничным портфелем, в частности снижения доли просроченных кредитов, снижения длительности периода просрочки, повышения результативности работы с проблемными кредитами следует:

- совершенствовать политику формирования кредитных условий, то есть определенных требований, предъявляемых к конкретным элементам кредитования: субъектам, объектам и обеспечению [65];

- развивать событийно ориентированный подход к управлению кредитным портфелем на основе применения триггеров;

- улучшить работу по выявлению и учету ссуд с индикаторами раннего предупреждения проблемности;

- проводить тщательный отбор клиентов, отслеживая не только его кредитную историю, но и имеющуюся у заемщика долговую нагрузку, в том числе за счет обеспечения адекватной настройки процессов с учетом возможностей использования новых информационных каналов на предмет небанковских долгов клиента .

Разрабатывая перспективную кредитную политику в сфере розничного кредитования, отечественные коммерческие банки должны учитывать следующие тенденции, которые могут повлечь дополнительную нагрузку на их капитальную базу.

Так при «расчистке» долгов розничными заемщиками стал все чаще использоваться институт банкротства - в целом за 2017 год банкротами были признаны 29 876 граждан, тогда как в 2016 - 19658 чел. В первом квартале 2018 года 9 тыс. граждан признали банкротами, что в 1,5 раза больше, чем в аналогичном периоде 2017 года [70]. В 90% случаев судами принимается решение о списании долгов.

Прогнозируется дальнейший рост обращения граждан в суд для признания банкротства в целях списания их долгов.

По данным Объединенного кредитного бюро, на 1 марта 2018 года в России насчитывалось 702,8 тыс. потенциально финансово несостоятельных людей. Несмотря на позитивные стороны этого процесса для граждан и экономики, рост числа банкротств может способствовать снижению капитала банков, увеличению их дополнительных расходов.

Наметилась еще одна тенденция в процессе организации управления розничными кредитами – преимущественное обращение в суд банками по сравнению с передачей розничных кредитов коллекторам, поскольку решение долговых споров в судебном порядке стало эффективнее, чем обращение к коллекторам. Так за 2017 год число возбужденных Федеральной службой судебных приставов исполнительных производств, возросло на 39%, достигнув 3,2 млн. ед.

Это объясняется законодательным ограничением работы коллекторов. Действующее законодательство серьезно ограничило работу профессиональных взыскателей — в частности, по количеству звонков и встреч с заемщиками. Однако в связи с ростом нагрузки на суды и уполномоченный госорган – ФССП – неизбежно увеличение сроков возврата банкам заложенного заемщиком имущества. К тому же возрастает нагрузка на капитал банков, поскольку при продаже долгов коллекторам банки списывают портфель, не создавая резервы под него, что требуется при «отсуживании» долгов.

Для дальнейшего развития розничного кредитования отечественные банки должны отказаться от пагубной практики скрывания реальной стоимости кредита и увеличения размера процентной ставки в одностороннем порядке. По данным причинам, как свидетельствуют результаты опроса, проведенного центром НАФИ в марте 2018 года, треть отечественных заемщиков оправдывают невозврат кредитов, тогда как в 2017 годы эти причины в качестве оправдания недобросовестного поведения заемщика по отношению к банку выдвигались значительно реже [68]. Реальная стоимость ссуды может превышать в 1,5-2,5 раза номинальную ставку и постоянно расти даже при снижении официальной ставки [67].

Наибольшее количество жалоб поступивших за 2017 год в Службу по защите прав потребителей ЦБ РФ на действия кредитных организаций (44,4 тыс. ед., или 39%) связано с вопросами потребительского кредитования. При этом основными вопросами являются по-прежнему проблемы

с погашением потребительских ссуд и вопросы, связанные с ипотечными кредитами (14%) .

В центре внимания Службы находятся вопросы, связанные с соблюдением требований закона о потребительском кредите, в том числе в части навязывания дополнительных услуг розничным заемщикам. Ежемесячное количество жалоб по навязыванию услуг страхования к концу 2017 года увеличилось в два раза - 500–600 ед. в месяц до 1 тыс. и более. Банк России рекомендует коммерческим банкам информирование клиентов о праве расторжения договора страхования в течение периода охлаждения не только устно, но и письменно, отражая данное право в представляемых клиенту документах.

Один из эффективных методов снижения рисков невозврата выданных розничных кредитов - это страхование ответственности заемщиков за непогашение кредитов и страховых рисков невыполнения долговых обязательств, что защищая интересы заемщиков, одновременно гарантирует возвратность выданных ссуд (страхование предоставленной заемщику ссуды под залог имущества; страхование жизни и здоровья клиентов, страхование кредитов). Однако в ряде случаев отмечается навязывание банками коллективного страхования физическим лицам при кредитовании. Поскольку клиента присоединяют к уже заключенному банком договору, то в настоящее время он по сути не имеет возможности отказаться от такого страхования. В рамках действующего законодательства регулятор не может пресечь подобные действия кредитора.

В связи с этим Банку России необходимо активизировать процесс по разработке законопроекта по данному вопросу в части распространения периода охлаждения на коллективное страхование, а также запрета кредиторам на взимание комиссий за подключение к такому договору.

Способствовать повышению ответственного поведения заемщиков может и институт информаторов по примеру американского регулятора. Это может стать одним из инструментов дестимулирования недобросовестного поведения

клиента-заемщика наряду с закреплением в законодательстве института сделки с регулятором, модернизацией «системы мер соразмерного наказания», что отмечается в «Основных направлениях развития финансового рынка РФ на период 2019-2021 гг.» [66].

Таким образом, эффективное управление розничными портфелями отечественных банков будет способствовать развитию розничного кредитования на макроуровне, а следовательно и формированию доверительной среды, развитию конкуренции на финансовом рынке, поддержанию финансовой стабильности и обеспечению доступности финансовых услуг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кредитный портфель банка следует рассматривать как составляющую совокупного банковского портфеля и формируется совокупностью всех выданных банком своим заемщикам ссуд, структурированной по определённому критерию, в целях получения прибыли, то есть по сути является результатом осуществления кредитного бизнеса банка.

Процесс управления кредитным портфелем – это определенная совокупность целенаправленных управленческих действий, которые логично увязаны друг с другом для обеспечения успешной реализации кредитной политики банка. Система управления совокупным кредитным портфелем в целом определяется особенностями управления отдельными его сегментами, каждому из которых присущ определенный уровень кредитного риска.

Специфика управления розничным сегментом кредитного портфеля определяется в свою очередь особенностями системы кредитования розничных клиентов коммерческими банками и, в частности, технологий самого процесса выстраивания кредитных отношений с данной клиентской группой.

На каждом этапе управления кредитным портфелем осуществляются основные управленческие функции, служащие основой для разработки и реализации системы мер в целях улучшения качества розничного кредитного субпортфеля и совокупного портфеля в целом, максимального приближения его к оптимальному.

Важной составляющей в деятельности банка по управлению розничным сегментом кредитного портфеля является управление проблемными долгами.

Комплексный подход к управлению проблемными кредитами в розничном портфеле и разработка схемы моделирования рискованной ситуации позволяют решить банку задачи обеспечения требуемой ликвидности, поддержания определенного уровня прибыльности розничных кредитных операций, минимизации кредитных рисков.

Анализ современной практики управления розничным кредитным портфелем рассмотрен на примере ПАО Сбербанк, являющегося лидером в данном сегменте национального финансового рынка.

Управление розничным сегментом кредитного портфеля в Банке в исследуемом периоде осуществляется в соответствии с его Кредитной политикой, разработанной в соответствии с федеральным законодательством, нормативными актами Банка России и программными документами и на основе базовых принципов управления рисками, определенных Стратегией управления рисками и капиталом Группы ПАО Сбербанк.

В Банке установлена коллективная ответственность за действия по принятию рисков («три линии защиты»). Эффективному управлению кредитным портфелем способствует запущенный в Банке портал «Открытые данные» (информационный продукт на основе технологий Big Data), представляющий агрегированные данные экономической активности населения. При управлении кредитным риском в розничном сегменте портфеля Банк широко использует такой метод, как ограничение рисков путем лимитирования.

Технологии управления проблемными долгами по кредитам розничных клиентов определяются Регламентом по работе с проблемной и просроченной задолженностью физических лиц и соответствующими Технологическими схемами.

Банк в исследуемом периоде стремился к расширению и совершенствованию своей кредитной продуктовой линейки и сервисной линейки для розничных заемщиков. Его технологии управления розничным кредитным портфелем нацелены на повышение конкурентных преимуществ в соответствующем сегменте кредитного рынка путем увеличения числа заемщиков и количества продуктов для них; уменьшения уровня реализованных рисков портфеля; развития технологий управления проблемными кредитами; планирования уровня рисков через оценку уровня ожидаемых потерь; совершенствования системы лимитов и ограничений;

оптимизации региональной и продуктовой структуры портфелей розничных ссуд и т.д.

Вложения в розничное кредитование полностью фондируются за счет привлечения денежных средств на рынке розничных депозитов, причем на протяжении всего периода розничные депозиты превышали розничные ссуды более, чем в два раза.

Вместе с тем, в исследуемом периоде отмечались рост доли кредитов с просроченными сроками более 180 дней, продолжает оставаться высокой доля просроченной задолженности, совокупного кредитного риска портфеля розничных кредитов, проблемных и безнадежных кредитов.

Для обеспечения стратегических целей развития Сбербанка в сфере розничного кредитования Банку необходимо расширять и совершенствовать линейку розничных кредитных продуктов; углубить индивидуализацию кредитных отношений с розничными заемщиками на основе предоставления кредитных продуктов в удобное время и в удобном канале; - при разработке кредитных продуктов расширить возрастную диверсификацию заемщиков-потребителей, предоставляя адекватные сервисы посредством соответствующих каналов; повысить результативность мониторинга кредитных отношений с розничными клиентами; оптимизировать процессы обработки жалоб клиентов-заемщиков и реагирования на них; в кредитных договорах предусмотреть и конкретизировать пункт о возможной компенсации заемщиками за ошибки Банка; продолжить работу по разработке сервиса, предусматривающего индивидуальный и управляемый лимит, рассчитываемый для каждого клиента и позволяющий мгновенно осуществить выдачу розничного кредита без дополнительного уточнения и внесения информации по клиенту; расширять использование в процессе управления розничным кредитованием технологий искусственного интеллекта.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть II) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gk-rf.ru>, свободный.
2. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России) [Электронный ресурс]: федеральный закон Российской Федерации от 10 июля 2002 года № 86-ФЗ (в редакции федерального закона от 7 марта 2018 года № 53-ФЗ) // СПС «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный.
3. О банках и банковской деятельности [Электронный ресурс]: федеральный закон Российской Федерации от 2 декабря 1990 года № 395-1-ФЗ (в редакции федерального закона от 31 декабря 2017 года № 482-ФЗ) // СПС «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный.
4. О кредитных историях [Электронный ресурс]: федеральный закон Российской Федерации от 30 декабря 2004 года № 218-ФЗ (в редакции федерального закона от 31 декабря 2017 года № 481-ФЗ) // СПС «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный.
5. О потребительском кредите (займе) [Электронный ресурс]: федеральный закон Российской Федерации от 21 декабря 2013 года № 353-ФЗ (в редакции федерального закона от 3 июля 2016 года № 231-ФЗ) // СПС «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный.
6. О банкротстве физических лиц [Электронный ресурс]: федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2014 года № 476-ФЗ (в редакции федерального закона от 29 июня 2015 года № 154-ФЗ) // СПС «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный.

7. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2017 год и период 2018 и 2019 годов [Электронный ресурс]: - Режим доступа: [http://www.cbr.ru/publ/ondkp/on_2016\(2017-2019\).pdf](http://www.cbr.ru/publ/ondkp/on_2016(2017-2019).pdf), свободный.

8. О Методических рекомендациях по реализации подхода к расчету кредитного риска на основе внутренних рейтингов банков [Текст]: письмо ЦБ РФ от 29 декабря 2012 года №192-Т// Вестник Банка России.- 2013. - № 11 (1264). - С.5-40.

9. Об обязательных нормативах банков [Электронный ресурс]: инструкция ЦБ РФ от 28 июня 2017 года №180-И (в редакции ред. от 2 апреля 2018 года). - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный.

10. О плане счетов бухгалтерского учета для кредитных организаций и порядке его применения [Электронный ресурс]: положение ЦБ РФ от 27 февраля 2017 года № 5-П. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный.

11. О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности» [Электронный ресурс]: положение ЦБ РФ от 28 июня 2017 года № 590-П. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный.

12. О порядке отражения на счетах бухгалтерского учета кредитными организациями операций по размещению денежных средств по кредитным договорам, операций, связанных с осуществлением сделок по приобретению права требования от третьих лиц исполнения обязательств в денежной форме, операций по обязательствам по выданным банковским гарантиям и предоставлению денежных средств [Электронный ресурс]: положение ЦБ РФ от 2 октября 2017 года № 605-П. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный.

13. Стратегия развития Сбербанка России на период 2018-2020 годов [Электронный ресурс] - Режим доступа:

<http://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/SberbankDevelopmentStrategyFor2018-2020.pdf>, свободный.

14. Стратегия управления рисками и капиталом Группы ПАО Сбербанк (ред.2) [Электронный ресурс]: документ от 20 апреля 2017 года № 3960-2. - Режим доступа <http://docplayer.ru/67765180-Publichnoe-akcionernoe-obshchestvo-sberbank-rossii-20-aprelya-2017-g-strategiya-upravleniya-riskami-i-kapitalom-gruppu-pao-sberbank-redaksiya-2.html>, свободный

15. Технологическая схема организации работы с проблемной задолженностью физических лиц в ОАО «Сбербанк России» (ред.4) [Текст]: документ Сбербанка России от 18 июля 2014 года №2156-3.

16. Аброкова, Л.С. Международная практика оценки качества кредитного портфеля банка и возможности ее использования в отечественной практике [Текст] / Л.С. Аброкова // Экономика и социум. - 2015. - № 4 -(17).- С. 26-32.

17. Андреева, Ю.А Бюро кредитных историй: причины внедрения и первые итоги [Текст]/. Ю.А. Андреева// Экономика. Бизнес. Банки. -2016. - Т. 6. - С. 43-46.

18. Афанасьева, О.Н. Тенденции развития потребительского кредитования в банковской системе России [Текст]/ О.Н. Афанасьева// Экономика. Бизнес. Банки.- 2016.- № 4 (17). - С. 34-49.

19. Базарная, Н. А. Управление кредитными рисками при потребительском кредитовании. [Текст] / Н. А. Базарная, Е. Ю. Шмаргун // Молодой ученый. -- 2018. - №9. - С. 77-80. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/195/48519> , свободный (дата обращения: 06.04.2018).

20. Банковский менеджмент [Текст]: учебное пособие/ А.А. Гулько, С.Б. Гладкова, А.Н. Шанина А.А. СПб.: Издательство «ЛЕНА», 2016 – 207 с.

21. Банковское дело [Текст]: учебник /О.И. Лаврушин, Н.И. Валенцева и др.; под. ред. О. И. Лаврушина. – 11-е изд., стер. – М.:КНОРУС, 2014. – 800 с.

22. Белоглазова, Г.Н. Банковское дело. Организация деятельности коммерческого банка [Текст]: учебник / Г.Н. Белоглазова, Л.П. Кроливецкая. - М.: Юрайт-Издат, 2014. – 652 с.
23. Болдышев, А.С. Качество кредитного портфеля банковского сектора РФ в период действия антироссийских санкций [Текст]/ А.С Болдышев, В.В. Гребеник// Науковедение. - 2015. - Т. 7.- № 5.- С. 11-12.
24. Боровский, В.Н. Оптимизация управления проблемными кредитами банка [Текст]/ В.Н. Боровский, Л.В. Боровская, П.В. Кульбачный //Science Time. - 2016. - № 3 (27).- С. 93-97.
25. Вилкова, Д.А. Потребительское кредитование: история развития и новации современного этапа [Текст]/ Д.А. Вилкова// Вестник научных конференций. -2015. - № 2-3 (2).- С. 26-32.
26. Гаджиагаев, М.А. Совершенствование системы управления качеством кредитного портфеля коммерческого банка [Текст]/ М.А. Гаджиагаев// Ученые записки Российской Академии предпринимательства. - 2015. - № 44. - С. 189-196.
27. Галанов, В.А. Основы банковского дела [Текст]: учебник / В.А. Галанов. - 2-е изд. - М.: Форум, ИНФРА-М, 2015. - 288 с.
28. Гордина, В.В. Состояние розничного банковского кредитования в России на современном этапе и перспективы развития [Текст]/ В.В. Гордина// Новая наука: Стратегии и векторы развития. - 2017. - Т. 1. - № 4. - С. 65-71.
29. Гребеник, Т.В. Управление качеством кредитного портфеля коммерческого банка в период посткризисного развития [Текст]: автореферат дис. ... канд. экон. наук / Т.В. Гребеник. – М., 2014. –28 с.
30. Гулько, А.А. О некоторых аспектах повышения результативности работы банков с проблемными долгами их розничных заемщиков [Текст]/ А.А. Гулько// Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем: материалы III Международной научно-практической конференции (г. Белгород; 8 сентября 2015 г.)/ под научн. ред. М.В. Владыка,

Т.Н. Флигинских, Ю.В. Всяких. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2015.– С.130-135.

31. Данилова, Е.А. Потребительское кредитование в России: проблемы и пути решения [Текст]/ Е.А. Данилова//Аллея науки.- 2017.- Т. 3.- № 15.- С. 118-120.

32. Елина, В.В. Потребительское кредитование: проблемы и перспективы решения [Текст]/ В.В. Елина//Устойчивое развитие науки и образования. -2017. - № 10. - С. 41-44.

33. Евстафьев, К.А. Моделирование портфеля потребительских кредитов в России с использованием методов исследования динамических систем [Текст]/ К.А. Евстафьев// Финансовая аналитика: проблемы и решения. - 2017. - Т. 10.- № 12 (342). - С. 1346-1361.

34. Жуков, Е.Ф. Банки и небанковские кредитные организации и их операции [Текст]: учебник / Е.Ф. Жуков. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 559 с.

35. Зернова, Л.Е. Принципы кредитования физических лиц в коммерческом банке [Текст]/ Л.Е. Зернова, С. И. Ильина// Инновационные механизмы решения проблем научного развития: сборник статей Международной научно -практической конференции (3 марта 2018 г, г. Стерлитамак). - Уфа: ОМЕГА САЙНС, 2018.- С. 87-90.

36. Имаев, В.Г. Надзорный риск в розничном кредитовании [Текст]/ В.Г. Имаев// Банковское дело.- 2017. -№ 7.- С. 54-57.

37. Ковалев, П.П. Банковский риск-менеджмент [Текст]: учебное пособие / П.П. Ковалев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2015. — 320 с.

38. Кориков, И.С. Методы снижения доли просроченной задолженности в розничном кредитном портфеле коммерческого банка [Текст]/ И.С. Кориков//Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки.-2014. - №3. - С. 280-283.

39. Костерина, Т. М. Банковское дело [Текст]: учеб. для бакалавров / Т. М. Костерина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2013. – 332 с.
40. Лаврушин, О.И. Банковские риски [Текст]: учебник /коллектив авторов; под ред. проф. О. И. Лаврушина, Н. И. Валенцовой.- М.: КноРус, 2016.- 292 с.
41. Лепкина, Ю.Г. Инструменты минимизации операционного риска при потребительском кредитовании [Текст] /Ю.Г. Лепкина// Реформирование образовательной среды: материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 185-летию потребительской кооперации России (Саранск, 30–31 марта 2016 г.)/ Под ред. кол.: Б.Ф. Кевбрин и др .- Саранск: ЮрЭксПрактик, 2016. - С. 267-269.
42. Литвинова А.В. Оценка эффективности процентных ставок по розничным кредитам в России [Текст]/А.В. Литвинова, Е.О. Литвинов// Вестник Академии знаний. - 2018.- Т. 24(1).- № 24 (1).- С. 222-229.
43. Мазурин, В.В. Механизм работы с просроченной и проблемной задолженностью в розничном кредитном портфеле российских банков [Текст]/ В.В. Мазурин// Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2016. - № 6. - С. 119-125.
44. Масан, О.Б. Процесс управления розничным кредитным портфелем коммерческого банка [Текст]/ О.Б. Масан, А.В. Меньшенина// Вестник Омского университета. Серия: Экономика. - 2014. - № 1.- С. 214-219.
45. Муравьева, Н.Н. Место и роль потребительского кредитования в формировании розничного кредитного портфеля ПАО «Сбербанк России» [Текст]/ Н.Н. Муравьева, А.Н. Фетисова// Экономика и социум. - 2017. - № 3 (34). - С. 974-980.
46. Никонов, О. И. Динамика показателя «вероятность дефолта» по кредитам физических лиц [Текст] / О. И. Никонов, В. Е., Ф. П.Чернавин // Деньги и кредит.- 2015. - № 2. – С. 40–44.

47. Отчеты о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2014,2015, 2016 году [Электронный ресурс] //Центральный Банк Российской Федерации. – 2014,2015,2016. – Режим доступа: <http://www.crb.ru>, свободный.

48. Петров, Д. А. Кредитный риск-менеджмент, как инструмент борьбы с возникающей проблемной задолженностью [Электронный ресурс]/ Д. А. Петров, М. В. Помазанов//.- Режим доступа: <http://www.bankir.ru> (дата обращения -21.02.2018).

49. Пономаренко, Л.А. «Реструктуризация» в потребительском кредитовании [Текст]/Л.А. Пономаренко// Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. - 2018.- № 2 (93).- С. 120-122.

50. Семенюта, О.Г. Рынок розничного банковского кредитования - перспективы развития [Текст]/О.Г. Семенюта, Н.О. Панченко// Финансовые исследования. 2016. - № 4 (53). - С. 76-84.

51. Смирнова, М.И. Использование маркетинговых инструментов в потребительском кредитовании [Текст]/М.И. Смирнова// Стратегическое управление: теория, практика, проблемы материалы XIV региональной научно-практической конференции 16 декабря 2016 года / отв. ред. Ю. Н. Лапыгин, А. И. Новиков. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2017.- С. 237-242.

52. Столбовская, Н.Н. Совершенствование управления кредитным риском розничного портфеля кредитов коммерческих банков в условиях трансформации российской экономики [Текст]/ Н.Н. Столбовская, Е.А. Лиховидова// Инновационные технологии в машиностроении, образовании и экономике.- 2018. -Т. 14. - № 1-2 (7). - С. 280-284.

53. Столбовская, Н.Н. Теоретические особенности экономического содержания кредитного риска портфеля розничных кредитов в банке[Текст]/ Н.Н. Столбовская, Е.А. Лиховидова// Инновационные технологии в машиностроении, образовании и экономике.- 2018. -Т. 14. - № 1-2 (7). - С. 76-81.

54. Тавасиев, А.М. Организация деятельности коммерческого банка [Текст]: учебник для магистров/ А.М. Тавасиев, В.Д. Мехряков, О.И. Ларина. - : М.:Издательство Юрайт.- 2014. -755 с.
55. Татарина, Л.В. Банковский розничный бизнес: его роль и значение в деятельности кредитной организации [Текст] / Л.В. Татарина, О.О. Перфильева//Baikal Research Journal. - 2017. - Т. 8.- № 2.- С. 11.
56. Тихомирова, Е.В. Клиентоориентированный подход банков как условие инновационного роста [Текст] / Е.В. Тихомирова // Деньги и кредит. – 2014. - № 1- С. 51-56.
57. Федорова, А.Ю. Синергия скоринга и страхования как средство давления на риски кредитования физических лиц [Текст] / А.Ю. Федорова, К.Г. Харитонова// Социально-экономические явления и процессы. - 2017. - Т. 12.- № 2. - С. 160-165.
58. Фролова, К.А. Потребительское кредитование в Российской Федерации [Текст] / К.А. Фролова// Вектор экономики.- 2018. - № 1 (19).- С. 43.
59. Хайров, А.А. «Период охлаждения» в потребительском кредитовании [Текст] / А.А. Хайров // Синергия Наук. - 2017. - Т. 2. - № 18.- С. 50-54.
60. Хохлова, Е.Ю. Страхование при потребительском кредитовании [Текст] / Е.Ю. Хохлова// Новый университет. Серия: Экономика и право.- 2016. - № 9-1 (67).- С. 71-78.
61. Шишкина, Д.А. Инновации управления потребительским кредитованием в российском коммерческом банке [Текст] / Д.А. Шишкина// Инновационные процессы в национальной экономике и социально-гуманитарной сфере: материалы Международной научно-практической конференции (г. Белгород, 31 января 2018 г.) / под общей редакцией Е.П. Ткачевой. - Белгород: ООО Агентство перспективных научных исследований (АПНИ), 2018.- С. 165-168.

62. Щербаков, М.А. Методологические основы анализа и стратегического управления кредитным портфелем коммерческого банка [Текст]/ М.А. Щербаков // Вестник магистратуры. - 2015.- № 1-2 (40).- С. 62-64.

63. Юсупова, О.А. Управление проблемными кредитами в портфеле коммерческого банка [Текст] /О.А. Юсупова// Инновационная экономика и общество. -2016. - № 2 (12).- С. 81-88.

64. Янов, В.В. Оценка эффективности розничного кредитования [Текст]/ В.В. Янов// Экономические науки. - 2016. - № 141. - С. 57-61.

65. Янов, В.В. Розничный кредит: формирование условий предоставления ссуды [Текст]/ Янов В.В.//Экономические науки.- 2017.- № 156.- С. 37-4

66. Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.crb.ru>, свободный.

67. Официальный сайт Ассоциации российских банков [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.arb.ru>, свободный.

68. Официальный сайт Национального агентства финансовых исследований (НАФИ) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.nafi.ru/>, свободный.

69. Официальный сайт Публичного акционерного общества «Сбербанк России» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.sbrf.ru>, свободный

70. Официальный сайт компании «Национальный центр банкротств» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://bankrotstvo-476.ru/company/>, свободный.

ПРИЛОЖЕНИЯ