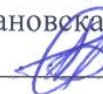


**Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет заочного обучения
Кафедра менеджмента
Программа высшего образования
Направление подготовки «Менеджмент»
Профиль «Производственный менеджмент»**

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой
к.э.н., доцент Балановская А.И.



**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
«Управление проблемными кредитами в банке
на примере физических лиц»**

Выполнил:
Худолей Анна Валериевна, группа
ЗМ-25



Научный руководитель:
к.э.н., доцент Баранова В.В.



Самара
2017

Оглавление

Введение.....	3
1. Теоретические основы кредитования физических лиц.....	5
1.1. Основные принципы кредитования и виды кредитов.....	5
1.2. Кредитные риски, резерв и проблемная задолженность.....	10
1.3. Сотрудничество с коллекторскими агентствами и мировой опыт.....	22
2. Анализ кредитования на примере ПАО «Сбербанк».....	25
2.1. Характеристика деятельности банка.....	25
2.2. Анализ кредитного портфеля физических лиц.....	30
2.3. Анализ просроченной задолженности.....	36
3. Совершенствование процесса работы с проблемной задолженностью.....	41
3.1. Основные этапы работы с проблемной задолженностью.....	41
3.2. Преимущества, недостатки и предложения.....	48
3.3. Оценка эффективности взыскания.....	52
Заключение.....	59
Список литературы.....	65

Введение

Тема данной работы выбрана не случайно. В настоящее время, в связи с регулярно повторяющимися кризисными явлениями, проблема просроченной задолженности в банках становится все популярней. Это связано с ростом кредитования и не стабильной экономической ситуацией, как в стране, так и в мире. Рост проблемной и просроченной задолженности перед банками становится все более обсуждаемым вопросом, и актуальность данного вопроса всегда будет достаточно важной, так как уровень просроченной задолженности влияет на доходность банка, его прибыльность а, в конечном счете, и финансовую устойчивость.

В данной работе рассмотрим методы взыскания просроченной задолженности коммерческого банка, выберем наиболее оптимальный, а также определим особенности, в части их преимуществ и недостатков.

В работе в том числе, затронуты способы сотрудничества с коллекторскими компаниями и мировой опыт взыскания проблемной задолженности.

В процессе работы будет исследована структура портфеля розничных кредитов, по видам кредитов, по фактическим объемам и причинам образования просроченной задолженности.

Также будет исследован один из основных показателей качества кредитного портфеля - удельный вес просроченной задолженности, порядок его определения и сравнительные показатели по банковскому сектору РФ.

Основной целью данной работы, является изучение практического процесса работы с проблемными кредитами, выявление преимуществ и недостатков процесса взыскания задолженности по кредитам.

Для исследования данной темы объектом выбран ПАО «Сбербанк».

Для реализации поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы кредитования физических лиц.
2. Дать характеристику ПАО «Сбербанк».
3. Провести анализ кредитного портфеля и просроченной задолженности.

4. Провести анализ преимуществ и недостатков организации.

5. Разработать предложения по совершенствованию управления проблемной задолженностью по обязательствам физических лиц.

6. Описать показатели оценки эффективности взыскания.

В первой главе рассмотрена классификация кредитов, раскрыта сущность кредитных рисков и рассмотрен мировой опыт работы с коллекторскими агентствами.

Во второй главе дана характеристика ПАО «Сбербанк», представлены аналитические данные кредитного портфеля физических лиц, в том числе просроченной задолженности.

В третьей главе прописаны основные этапы работы с проблемной задолженностью физических лиц, отражены преимущества и недостатки процесса, разработаны предложения по улучшению процесса, а также проведена оценка эффективности взыскания.

Основой исследования служит Годовой отчет 2016 ПАО «Сбербанк», материалы из периодических изданий, материалы сайта «Сбербанка», справочная и нормативная литература, а также труды ученых-аналитиков работающих в области Банковского дела. Квалификационная работа состоит из введения, 3 глав и заключения.

1. Теоретические основы кредитования физических лиц

1.1. Основные принципы кредитования и виды кредитов

Кредит – предоставление банком или кредитной организацией денег заемщику в размере и на условиях, предусмотренных кредитным договором, по которому заемщик обязан возвратить полученную сумму и уплатить проценты по ней.

Кредит во многом является условием и предпосылкой развития современной экономики и неотъемлемым составляющей экономического роста. Термин – Кредит происходит от латинского слова “creditum”(ссуда, долг; доверие; он верует) и значит разновидность экономической сделки, контракт между юридическими или физиологическими лицами о займе или ссуде, то имеется кредитор предоставляет заемщику на установленный срок средства

Кредитование физических лиц рассматривается как важная составная часть целостной системы кредитных отношений. Основная цель кредитования физических лиц - способствовать более полному удовлетворению потребительских нужд населения. При этом следует подчеркнуть, что сущностной чертой кредитования физических лиц выступают отношения кредитора (банка) и заемщика (физического лица)¹[2]

Основными принципами кредитования являются:

-срочность – заемщик должен вернуть средства в сроки определенные условиями кредитного договора;

-платность - заемщик оплачивает кредитору вознаграждение, ссудный процент, за пользование денежными средствами согласно, условий кредитного договора;

-возвратность - кредит предоставляется на условиях полного возврата полученных денежных средств, в порядке и сроки согласно, условий кредитного договора.

1. Белотелова Н.П. «Деньги. Кредит. Банки», ИТК «Дашков и К»- 2013

Дополнительным принципом кредитования является его целевая направленность, которая формирует условия для соблюдения принципов возвратности и платности ссуд, а в том же духе в определенной степени и их срочности. Этот принцип подразумевает выдачу ссуды под определенную цель (оговаривается в кредитном договоре) и доказательство заемщиком фактического применения. Как правило, целевое внедрение предусмотрено в ипотечных кредитах и автокредитах.

Кредитный договор — договор, заключенный между кредитором и заемщиком в простой письменной форме при предоставлении кредита, подробно оговаривающий условия возвратности, срочности и платности.

Согласно ст. 819 ГК РФ по кредитному договору банк или иная кредитная организация (кредитор) обязуются предоставить денежные средства (кредит) заемщику в размере и на условиях, предусмотренных договором, а заемщик обязуется возвратить полученную денежную сумму и уплатить проценты на нее. Кредитный договор должен быть заключен в письменной форме. Несоблюдение письменной формы влечет недействительность кредитного договора.

Так же, исходя из этой статьи можно сделать вывод, что кредитный договор - это особая, самостоятельная разновидность отношений займа (к отношениям по кредитному договору применяются правила и нормы, действующие в отношении займов). По своей юридической природе он является консенсуальным, то есть вступает в силу с момента достижения сторонами соответствующего соглашения до реальной передачи денег заемщику (тем более что такая передача может производиться периодически, а не однократно). Следовательно, при наличии такого соглашения заемщик может принудить займодавца к выдаче ему кредита. Последний может, однако, отказаться от выдачи кредита полностью или в части при наличии обстоятельств, очевидно свидетельствующих о невозможности возврата суммы кредита в срок, например при неплатежеспособности заемщика. С другой стороны, и заемщик не может быть принужден к получению кредита (и его возврату с установленными процентами), если иное прямо не предусмотрено законом, иными правовыми актами или договором. Таким образом, классический

консенсуальный характер этого договора значительно ослаблен и сближен с реальным по своей юридической природе договором займа²[4].

По назначению банковские кредиты имеют все шансы быть разделены на последующие группы: промышленные, сельскохозяйственные, торговые, инвестиционные, потребительские, ипотечные.

- промышленные ссуды предоставляются предприятиям и организациям на развитие производства, на покрытие расходов по покупке материалов и т.п.;

- сельскохозяйственные ссуды предоставляются фермерам, крестьянским хозяйствам с целью содействия их деятельности по обработке земли, сбору урожая и т.п.;

- потребительские ссуды предоставляются физическим лицам на покрытие неотложных нужд, ремонт и покупку квартир, домов и т.п.;

- ипотечные ссуды выдаются под залог недвижимости с целью строительства, приобретения или реконструкции жилья.

По срокам пользования банковские кредиты бывают онкольными (до востребования) и срочными.

- онкольные ссуды подлежат возврату в фиксированный срок после поступления официального уведомления от кредитора. В настоящее время подобные кредиты практически не используются в России, так как требуют стабильных условий на рынке ссудных капиталов;

- срочные кредиты принято делить на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. В современном банковском деле преимущественно используются краткосрочные кредиты.

По обеспечению кредиты разделяются на - необеспеченные(бланковые) и обеспеченные. Бланковые кредиты выдаются первоклассным заемщикам без применения какой-нибудь формы снабжения возвратности кредита.

- обеспеченная ссуда — ссуда, имеющая обеспечение в виде залога в тех случаях, когда его реальная (рыночная) стоимость достаточна для компенсации

² Гражданский кодекс РФ № 51-ФЗ от 30.11.1994г. с учетом Указа Президента №1108 от 18.07.2008г. (ред.от 28.03.2017г.)

банку основной суммы долга по ссуде, всех процентов в соответствии с договором, а также возможных издержек, связанных с реализацией залоговых прав и реализация залога возможна в течение 150 дней с момента необходимости его реализации;

- недостаточно обеспеченная ссуда — ссуда, имеющая обеспечение в виде залога, не отвечающего хотя бы одному из требований, предъявляемых к залоговому обеспечению по обеспеченной ссуде;

- необеспеченная ссуда — ссуда, не имеющая обеспечения или имеющая обеспечение в виде залога, не отвечающего требованиям, предъявляемым к залоговому обеспечению по обеспеченным ссудам;

По методикам погашения банковские кредиты разделяются на ссуды, погашаемые одновременно, и ссуды, погашаемые в рассрочку.

Ссуды, погашаемые единовременным платежом, являются традиционной формой возврата краткосрочного кредита, поскольку удобны с позиции юридического оформления.

Ссуды, погашаемые в рассрочку, подразумевают погашение кредита 2-мя и наиболее платежами в течение всего срока кредитования. Конкретные условия возврата определяются в кредитном договоре и зависят от объекта кредитования, срока кредита, инфляционных действий и ряда остальных причин. В России в последние годы активно развивается кредитование населения через торговые организации. Покупатели нередко приобретают товары длительного пользования (холодильники, стиральные машины, компьютеры и др.) с рассрочкой платежа. Кредитование физических лиц в России в современных условиях осуществляют все коммерческие банки.

Основные виды кредитов, предоставляемых физическим лицам следующие:

1. Ипотечные кредиты - кредиты на приобретение, строительство и реконструкцию объектов недвижимости, в том числе на строительство с долевым участием. Ипотечные кредиты предоставляются на срок до 30 лет. Предметом ипотеки может быть только недвижимость. Предмет ипотеки всегда находится во владении заемщика, он же остается собственником имущества, но ограничивается

правом распоряжения им, без согласия кредитора, на время залогового периода. Право залогодержателя удостоверяется закладной.

2. Потребительские кредиты - кредиты на неотложные нужды без подтверждения целевого использования (приобретение транспортных средств, гаражей, дорогостоящих предметов домашнего обихода, хозяйственное обзаведение, платные медицинские услуги, приобретение туристических и санаторных путевок и другие цели потребительского характера). Кредиты на неотложные нужды выдаются на срок — до 5 лет.

3. Образовательные кредиты. Кредит выдается физическим лицам на оплату обучения в образовательных учреждениях, зарегистрированных на территории РФ («образовательный кредит»). Этот кредит предоставляется в рублях, на основе договора об открытии кредитной линии, в пределах установленного лимита кредитования в безналичном порядке. Лимит кредитования определяется банком исходя из платежеспособности законного представителя учащегося. Максимальная размер лимита кредитования не может превосходить 70% стоимости обучения, указанной в договоре о подготовке специалиста, за целый период обучения в образовательном учреждении.

4. " Военная ипотека " Выдается для покупки жилища военнослужащими в рамках накопительно-ипотечной системы жилищного снабжения в России на срок – до 20 лет.

5. Автокредиты – кредиты на покупку транспортного средства, под залог приобретаемого имущества, выдается на срок до 5 лет. Приобретаться может как новейший, так и бывшего употребления автомобиль.

6. Кредитные карты – кредит в форме возобновляемой кредитной линии, на сумму лимита, срок действия не ограничен. Денежные средства зачисляются на банковскую карту, сервис кредита в том же духе делается через банковскую карту.³[17].

³ <http://www.sberbank.ru>

1.2. Кредитные риски, резерв и проблемная задолженность

Коммерческие банки как правило выделяют для себя в качестве немаловажных последующие виды рисков: кредитные риски корпоративных и розничных покупателей, кредитные риски денежных ВУЗов, опасности *alm*, рыночные риски операций на денежных базарах, риск утрат в следствии конфигурации стоимости недвижимого богатства, законный и комплаенс- риск, риск ликвидности, риск утраты деловой репутации, риск моделей, операционный, хитрый, регуляторный и налоговый риски.

Кредитный риск – риск происхождения ущербов вследствие несоблюдения, несвоевременного или недостаточного выполнения должником денежных обещаний в согласовании с критериями контракта. Кредитный риск – риск ущербов, связанных с утратой стоимости денежного актива(кредита, долговой ценной бумаги, удерживаемой до погашения) в связи с дефолтом или ухудшением кредитного свойства контрагента/ эмитента.

Риск контрагента по операциям на денежных рынках – риск, соединенный с уклонением/ невозможностью совершенного и своевременного выполнения обещаний по сделке со стороны контрагента.

Риск концентрации(в доли кредитного риска) связан с предоставлением больших кредитов отдельному заемщику/ группе связанных заемщиков; концентрацией задолженности по единичным отраслям экономики, секторам, портфелям, географическим регионам; аналогично – по вложениям в ценные бумаги. Остаточный риск – риск того, что меры понижения риска имеют все шансы не отдать ожидаемого эффекта в связи с реализацией в отношении снабжения правового риска, риска ликвидности.

Цель управления кредитными рисками – определить и обеспечить уровень риска, необходимый для обеспечения устойчивого развития банка в целом, определенный макроэкономическими параметрами.

Задачи банка при управлении кредитными рисками:

- реализовать системный подход, оптимизировать отраслевую, региональную и продуктовую структуру портфеля в целях ограничения уровня кредитного риска;

- повысить конкурентные преимущества банка за счет более точной оценки принимаемых рисков и реализации мер по управлению рисками, включая снижение уровня реализованных кредитных рисков;

- сохранять устойчивость при внедрении новых, в т.ч. более сложных продуктов.

Банками применяются следующие методы управления кредитными рисками:

1. Предупреждение риска до проведения операции.
2. Планирование уровня риска через оценку уровня ожидаемых потерь.
3. Ограничение кредитного риска путем установления лимитов кредитования.
4. Структурирование сделок.
5. Управление обеспечением сделок.
6. Применение системы полномочий при принятии решений.
7. Мониторинг и контроль уровня риска.

Оценка кредитного риска делается по результатам комплексного и объективного анализа деятельности заемщика, с учетом его денежного положения, качества сервиса долга, а в том же духе, всей имеющейся в постановлении кредитной организации информации о всех рисках его деятельности, подключая сведения о наружных обещаниях заемщика, состоятельности ссуды, о функционировании базаров, на которых он работает.

Оценка индивидуальных рисков контрагентов по сделкам проводится:

- по корпоративным клиентам, банкам, субъектам малого бизнеса, странам, субъектам Российской Федерации, муниципальным образованиям, страховым и лизинговым компаниям: на основе системы кредитных рейтингов, а также путем построения моделей прогнозных денежных потоков или иных важных показателей;

- по физическим лицам и субъектам микробизнеса: на основе оценки платежеспособности контрагента в соответствии с правилами Банка и экспресс-оценкой. Ограничение риска и контроль ожидаемых потерь вследствие дефолта заемщика осуществляются при помощи системы лимитов, имеющейся для каждой линии бизнеса.

Объем лимита определяется уровнем риска заемщика, который зависит от его финансового положения и других показателей: внешнее влияние, качество управления, оценка деловой репутации.

В целях соблюдения установленных Банком России требований по нормативам Н6, Н21 (максимальный размер риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков) и Н7, Н22 (максимальный размер крупных кредитных рисков) осуществляется сопровождение и мониторинг списка крупных и связанных заемщиков на основе Инструкции Банка России «Об обязательных нормативах банков» (ред. от 25 октября 2013 года) от 3 декабря 2012 года № 139-И.

Основным инструментом снижения кредитного риска является обеспечение. Необходимость принятия обеспечения и объем принимаемого обеспечения зависит от риска заемщика/сделки и фиксируется в условиях кредитных продуктов.

Для хеджирования кредитных рисков определяется и применяется залоговая политика, определяющая базовые принципы и элементы организации работы с залоговым обеспечением при кредитовании. Качество залога определяется вероятностью получения денежных средств в размере предполагаемой залоговой стоимости, при обращении взыскания на предмет залога или его реализации. Качество залога косвенно характеризуется перечнем и существенностью сопряженных с залогом рисков и определяется рядом факторов: ликвидность, достоверность определения стоимости, риск обесценения, подверженность рискам утраты и повреждения, риски, обусловленные причинами правового характера, и др.

Оценка стоимости залога может производиться на основании внутренней экспертной оценки специалистов банка, оценки независимых оценщиков. Использование поручительства платежеспособных корпоративных

и частных клиентов и гарантии для корректировки показателей кредитного риска требует такой же оценки рисков поручителя/гаранта, как и заемщика. Банками проводится регулярный мониторинг залоговых активов с целью обеспечения контроля за количественными, качественными и стоимостными параметрами предметов залога, их правовой принадлежностью, условиями хранения и содержания.

Для эффективности кредитования и покрытия возможных потерь по ссудам банки формируют специальный резерв. Резерв формируется под конкретную ссуду, либо под группу (портфель) однородных ссуд, т.е. под некоторое множество ссуд со сходными характеристиками кредитного риска.

Необходимость формирования резерва на возможные потери по ссудам обусловлена кредитными рисками в деятельности банков. Он обеспечивает банкам создание более стабильных условий финансовой деятельности и позволяет избегать колебаний величины прибыли банков, в связи со списанием потерь по ссудам⁴[9].

Банк формирует резерв под возможное обесценение ссуды (кредита), т.е. под возможную потерю ссудой стоимости (полностью или частично) вследствие реализовавшегося связанного с данной ссудой кредитного риска. Величина такого обесценения определяется как разность между балансовой оценкой ссуды (остаток задолженности по ссуде, отраженный на счетах бухгалтерского учета банка на момент ее оценки) и ее так называемой справедливой стоимостью (п. 2.3. Положения ЦБ РФ № 254 от 26.03.2004 «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности») на момент оценки (текущая рыночная оценка ссуды)⁵[13].

Резерв формируется в пределах суммы основного долга, то есть без учета процентов за пользование ссудой, комиссий, штрафов.

4. Материалы сайта ПАО «Сбербанк» \http://www.sberbank.ru. 2017г.

⁵ Положение ЦБ РФ 26.03.2004г. № 254-П «Положение о порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности (ред.от 14.11.2016г.)

Положением № 254-П предусмотрено, что классификация выданных ссуд в зависимости от проведенной банком оценки кредитного риска производится по 5 категориям качества. Каждая категория качества определяет вероятный процент потерь от неисполнения или ненадлежащего исполнения заемщиком своих обязательств, который может понести банк по данной ссуде (табл.1)[10].

Таблица 1- Категория качества ссуды

Категория качества	Кредитный риск	Вероятность финансовых потерь	Размер сформированного резерва (объединенных в портфель)
I– стандартные ссуды	Отсутствие	Равна нулю	1,5%
II– нестандартные ссуды	Умеренный	Обесценение ссуды – 1-20%	Не более 3% совокупной балансовой стоимости ссуд, объединенных в портфель
III– сомнительные ссуды	Значительный	Обесценение ссуды – 21-50%	Свыше 3 – до 20%
IV– проблемные ссуды	Высокий	Обесценение ссуды – 51-100%	Свыше 20 – до 50%
V– безнадежные ссуды		Отсутствует вероятность возврата	Свыше 50%

Положение № 254-П определяет, что в зависимости от качества обслуживания заемщиком долга, ссуды следует относить в одну из трех категорий: хорошо обслуживаемые, обслуживаемые средне, неудовлетворительно обслуживаемые⁶ [13].

С целью расчета размера отчисления в резерв определяется категория качества ссуды, иными словами степень кредитного риска по каждой ссуде и по каждому заемщику

Обслуживание долга по ссуде может быть признано хорошим, если платежи по основному долгу и процентам осуществляются своевременно и в полном объеме; средним, если имеется случай (случаи) просроченных платежей по

⁶ Положение ЦБ РФ 26.03.2004г. № 254-П «Положение о порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и прерванной к ней задолженности (ред.от 14.11.2016г.)

основному долгу и/или процентам в течение последних 180 календарных дней, для физ. лиц – до 30 календарных дней. Обслуживание долга может быть признано неудовлетворительным, если имеются просроченные платежи по основному долгу и/или по процентам в течение последних 180 календарных дней – свыше 60 дней; ссуда реструктурирована.

Оценка погашения (возвратности) кредитов позволит выявить тенденции ускорения или замедления оборачиваемости кредитов и при необходимости принять надлежащие и возможные меры.

В соответствии со статьей 24 Закона о банках и банковской деятельности кредитная организация обязана создавать резервы (фонды) на покрытие возможных убытков (потерь). В отличие от резервов, депонируемых в Банке России, данные резервы создаются только в бухгалтерском учете кредитных организаций и не перечисляются на счета в Банке России; создаются в отношении размещаемых, а не привлеченных средств⁷ [13].

Данные резервы формируются в валюте РФ. Их основное значение заключается в том, что они являются показателем состояния задолженности перед кредитной организацией с точки зрения риска ее непогашения должниками, а также позволяют покрыть в бухгалтерском учете убытки, возникшие при списании с баланса кредитной организации безнадежной для взыскания задолженности, либо при отражении дополнительно произведенных расходов.

При этом, согласно статье 34 Закона о банках и банковской деятельности, кредитная организация обязана предпринять все предусмотренные законодательством РФ меры для взыскания задолженности. На основании статьи 69 Закона о Центральном банке РФ порядок формирования резервов на возможные потери устанавливается Банком России (Положение о порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, утв. ЦБ РФ 26.03.2004 № 254-П)⁸[13].

7. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1-ФЗ (ред. От 18.06.2017г.).

⁸ Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1-ФЗ (ред. От 18.06.2017г.)

С момента получения денежных средств у заемщика образуется задолженность перед банком, которая учитывается на ссудном счете.

Банк, данный счет сопровождает в части отражения всех операций проведенных как заемщиком, так и банком, а именно операции начисления процентов за пользование денежными средствами, операции погашения, проведенные клиентом и т.д.

В банковской практике понятия «проблемные кредиты», «проблемные активы», «проблемная ссудная задолженность», «плохие долги банков», «просроченная задолженность» используются как взаимозаменяемые. Однако различия в таких понятиях как «проблемная задолженность» и «просроченная задолженность» всё же есть.

Проблемная задолженность – задолженность по кредитному договору вне зависимости от наличия просроченной задолженности, по которому выявлена негативная информация, то есть признаки «проблемности», способные повлиять на обслуживание задолженности по кредитному договору со стороны должника.

Просроченная задолженность – непогашенная в срок и учитываемая на счетах просроченных ссуд и/или процентов задолженность по кредиту и/или процентам за пользование кредитом или задолженность по операциям с банковскими картами, а также задолженность по иным платежам по кредитному договору⁹[13].

Таким образом, понятие «проблемная задолженность» шире понятия «просроченная задолженность» и может включать в себя последнее.

В данной дипломной работе в целях объективного отражения материала данные понятия будут использоваться как взаимозаменяемые.

С какого момента кредит считается «проблемным» сказать сложно, так как, с одной стороны, критерии отнесения задолженности к категории проблемной устанавливаются Банком России (при этом определение качества ссуды осуществляется путём профессионального суждения на основе комбинации трёх

⁹ Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1-ФЗ (ред. От 18.06.2017г.)

классификационных критериев: финансовое положение заёмщика, обеспеченность кредита и качество обслуживания долга). С другой стороны, каждым банком разрабатывается собственная классификация ссуд по степени проблемности. Таким образом, это обуславливает отсутствие унифицированного подхода к выделению и классификации проблемных кредитов.

Каждый банк имеет в своём портфеле проблемные кредиты, и поэтому главный вопрос заключается в установлении допустимого для банка уровня этих кредитов относительно общей стоимости выданных ссуд. Для зарубежных банков приемлемыми считаются следующие значения показателей: удельный вес списанных кредитов в общем объёме выданных - 0,25-0,75%; удельный вес просроченных кредитов (свыше 90 дней) в общем объёме выданных – 0,5-3%. Если последний показатель достигает уровня 7%, то положение банка оценивается как кризисное. В основном это обусловлено тем, что кредиты были предоставлены для слаборазвитых стран и развивающихся. Для отечественной банковской системы значения аналогичных показателей колеблются в широком диапазоне: от 2 до 30%. Задача менеджмента заключается в минимизации убытков по проблемным кредитам с помощью соответствующих методов управления¹⁰ [30].

Таким образом, одним из наиболее важных аспектов банковской практики является управление «проблемными» кредитами. От правильности выбора метода работы с «проблемными» кредитами зависит не только успешность разрешения отдельной конфликтной ситуации, но и стабильность и репутация самого банка.

Ухудшение качества кредита необходимо выявлять ещё на ранней стадии, когда в распоряжении банка еще имеется достаточно способов для исправления ситуации. Для этого существует базовый «набор сигналов», индикаторов, характеризующих появление некачественного, «проблемного» кредита.

Признак проблемности является знаком особого внимания для банка, и предполагает возможность и целесообразность проведения дополнительных мероприятий, для нивелирования проблемности.

¹⁰ <http://www.banki.ru>

По кредитам физическим лицам признаки «проблемности» в общем виде можно представить следующим образом:

1. Смерть должника /признание должника безвестно отсутствующим/объявление должника умершим.

2. Объявление должника в розыск.

3. Выявление признаков, свидетельствующих о возможном преступлении должника по кредитному договору или в отношении должника.

4. Утрата предмета залога.

5. Нахождение должника в местах лишения свободы или под следствием.

6. Нахождение должника на принудительном лечении в психиатрической лечебнице.

7. Переезд должника в другую страну на постоянное место жительства.

8. Алкогольная или наркотическая зависимость должника.

9. Утрата должником трудоспособности (длительная потеря трудоспособности), в том числе нерабочая 1-я и 2-я группы инвалидности.

10. Призыв должника на срочную военную службу.

11. Ухудшение финансового положения должника и других участников кредитной сделки, работодателя должника и других участников кредитной сделки (в том числе, инициированная процедура банкротства, судебные разбирательства, связанные с претензиями государственных органов, последствия которых могут затрагивать интересы Банка).

12. Наличие судебных исков в отношении должника и других участников сделки по другим кредитным обязательствам/ обязательствам, не связанным с кредитными обязательствами, но, последствия которых могут затрагивать интересы Банка.

13. Нарушение условий кредитного договора, связанные с неисполнением условий кредитного договора по пролонгации страхования, подтверждению целевого использования кредита, оформлению ипотеки¹¹[18].

¹¹ «Технологическая схема по работе с проблемной задолженностью физических лиц» от 14.01.2016 №2156-4.

При анализе кредита, имеющего признаки «проблемности», необходимо выяснить причины их возникновения. Проблемные кредиты чаще всего являются результатом финансовых затруднений заемщика.

Финансовые проблемы могут возникнуть внезапно, но проявиться постепенно. И по мере их развития начинают появляться еще слабые, но все же признаки (внешние и внутренние) его наступления, то есть образование краткосрочной просрочки в части текущего платежа с последующим нарастанием или повторением по суммам и срокам оплаты.

Существует несколько вариантов организации работы с проблемной задолженностью:

- Самостоятельная работа банка по возврату проблемной задолженности – наиболее распространенный метод работы с просроченной задолженностью, считается наиболее эффективным, меньше подвержен репутационным рискам, хотя и требует кадрового и технологического оснащения и дополнительных операционных расходов;

- Совместная работа с коллекторскими агентствами на условиях «агентского договора». Данный метод позволяет сократить операционные расходы по работе с мелкими кредитами, в то же время позволяет банку акцентировать внимание на кредитах с наибольшей экономической эффективностью возврата;

- Реализация проблемной задолженности третьим лицам по договору уступки прав требований (цессии), который может заключаться как отдельно по кредиту, так в части портфеля;

- Перенос (списание) безнадежной задолженности на внебалансовый учет, применяется при наличии достаточных оснований. В тоже время для заемщика списание задолженности с баланса не является прощением долга, так как банк продолжает работу по взысканию задолженности.

В настоящее время, в мировой экономике существует также еще один метод управления просроченной задолженностью – это создание «плохих» банков и передача им безнадежных активов. В России данный метод пока не применяется.

Все методы работы имеют свои преимущества и недостатки, поэтому, выбор метода обусловлен экономической эффективностью взыскания, которая напрямую зависит от срока возврата денежных средств, возможных дополнительных расходов банка, а также способностью сокращать операционные расходы и отчисление в резервные фонды. (табл.2)¹²[1].

Таблица 2 -Преимущества и недостатки методов работы с проблемной задолженностью

Методы работы с просроченной задолженностью	Преимущества	Недостатки
Самостоятельная работа банка по взысканию просроченной задолженности	1.Отсутствие дополнительных расходов по оплате вознаграждений коллекторскому агентству, либо финансовых потерь по дисконту в случае цессии. 2.Максимальное взыскание задолженности, без учета сроков погашения, вплоть до переноса на внебалансовый учет. 3. Восстановление резервных фондов	1. Расходы банка по оплате труда сотрудников подразделений проблемной задолженности. 2. Расходы банка на оплату судебных издержек 3. Ухудшение качества кредитного портфеля.
Самостоятельная работа банка по взысканию просроченной задолженности	1.Отсутствие дополнительных расходов по оплате вознаграждений коллекторскому агентству, либо финансовых потерь по дисконту в случае цессии. 2.Максимальное взыскание задолженности, без учета сроков погашения, вплоть до переноса на внебалансовый учет. 3. Восстановление резервных фондов	1. Расходы банка по оплате труда сотрудников подразделений проблемной задолженности. 2. Расходы банка на оплату судебных издержек 3. Ухудшение качества кредитного портфеля.
Совместная работа с коллекторскими	1. Сокращение временных затрат сотрудников на	1.Расходы по оплате вознаграждения

¹² Анохин В.А. Рожковская К.В. Анализ конкурентного развития коммерческих банков в России\ Молодой ученый-2016.-№27.-с.334-338.

агентствами на условиях «агентского договора».	взыскание мелких кредитов и возможность сосредоточиться на крупных кредитах и обеспеченных кредитах. 2. Расходы по оплате	коллекторскому агентству.
--	--	---------------------------

Продолжение Таблицы 2 - Преимущества и недостатки методов работы с проблемной задолженностью.

Методы работы с просроченной задолженностью	Преимущества	Недостатки
	вознаграждения коллекторскому агентству возникает по мере поступления в банк просроченной задолженности. 3. Восстановление резервных фондов.	
Реализация проблемной задолженности третьим лицам по договору уступки прав требований (цессии)	1. Исключение временных затрат сотрудников на взыскание проданных кредитов и возможность сосредоточиться на «свежей» просроченной задолженности. 2. Смена кредитора, исключение репутационных рисков по взысканию 3. Улучшение качества портфеля за счет снижения объема проблемной задолженности. 4. Восстановление резервных фондов	1. Финансовые потери банка в размере дисконта установленного по договору цессии.
Списание безнадежных долгов на внебалансовый учет банка.	1. Денежные средства, поступающие в рамках взыскания внебалансовой задолженности учитывается как прибыль банка. 2. Улучшение статистических	1. Списание долга за счет резерва на возможные потери по ссудам (100% от суммы остатка основного долга) 2. Затраты на налоги. 3. Для заёмщика списанный кредит — это

	показателей качества кредитного портфеля за счёт списания проблемной задолженности.	доход, в связи, с чем возникает обязанность оплаты налога на доходы физических лиц.
--	---	---

Учитывая, наличие в портфеле кредитов с разными сроками просрочки оптимальным считается применение всех методов работы.

В связи, с увеличением «плохих» кредитов в банковской системе, а также ростом числа коллекторских компаний, применяющих «свои» методы взыскания, в России принят долгожданный закон определяющий порядок взаимоотношений должника и взыскателя №230-ФЗ. от 03.07.2016г. Федеральный закон « О защите прав и законных интересов ФЛ при осуществлении деятельности по возврату просроченной задолженности и о внесении изменений в ФЗ «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях»¹³[29].

1.3. Сотрудничество с коллекторскими агентствами и мировой опыт

Почти все коммерческие банки и в России и за рубежом сотрудничают с коллекторскими агентствами. Для России - это достаточно новый вид услуг.

Первые коллекторские агентства появились более 150 лет тому назад в Западной Европе. Расцвет коллекторского бизнеса приходится на 70-е годы XX века. Это объясняется возросшей потребностью в таких структурах, в связи с ростом кредитной деятельности – ипотеки, выдачи кредитных пластиковых карт и т.д. Внутренние службы по сбору просроченной задолженности (in house debt agencies) европейских банков работали с должниками в течение 60-120 дней, а затем, все неполученные долги передавались коллекторским агентствам.

¹³ Федеральный закон « О защите прав и законных интересов ФЛ при осуществлении деятельности по возврату просроченной задолженности и о внесении изменений в ФЗ «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях» от 03.07.2016г. № 230-ФЗ.

Коллекторские агентства с тех пор активно развивались, их число стремительно росло. Если в 70-х годах один банк работал с 3-5 агентствами, то в 80-х годах их было 25-30. В 90-х годах коллекторские агентства стали объединяться и банки также перешли на работу с 4-6 фирмами одновременно. Наряду с этим, при просрочке по кредиту до 180 дней, финансово-кредитные структуры стали работать с должниками сами.

В США профессиональные коллекторские агентства появились более 60 лет назад. Сегодня в стране действуют 6500 подобных структур. Отработана устойчивая процедура работы банков с проблемными кредитами. В первый месяц возникновения неплатежа банк действует самостоятельно, звонит задолжнику и просит погасить долг. Если должник быстро откликается на напоминание, то кредитная линия может быть возобновлена. На 30-й день задолженности кредит признается проблемным, на эту сумму начисляют повышенные проценты, штрафы, пени. Если задолжник кредит погасит, то он может быть возобновлен, но это происходит только примерно в 30 процентах случаев.

В США плата за услуги коллекторских фирм зависит от того, на какой стадии они подключаются к работе с "плохим" кредитом. На ранних этапах досудебных решений агентства берут 20-25 процентов от суммы взимаемого долга, на более поздних, "запущенных" стадиях - 45-50 процентов. Такая разница возникает потому, что несмотря на наличие судебного решения самое главное в работе коллекторского агентства - это не получить постановление суда, а вместе с институтом судебных приставов добиться его исполнения.

В США сегодня самый большой и насыщенный рынок коллекторских услуг. Здесь работают свыше 6300 коллекторских агентств. В Великобритании таких служб значительно меньше – 450-500 компаний. В этих странах коллекторские агентства и компании занимаются возвратом просроченной задолженности населения. На рынке коллекторских услуг в США и Великобритании работают также юридические фирмы, для которых взыскание долгов является дополнительным видом деятельности.

Сегодня в Европе услугами коллекторских агентств пользуется большое число компаний, представляющих почти все отрасли экономики. Например, услуга по управлению дебиторской задолженностью стала столь же естественной, как страхование и лизинг. В Европе создана законодательная база, а практика деятельности коллекторских компаний доказала свою эффективность. Поэтому за рубежом коллекторские услуги имеют стабильный спрос, а многие компании - долгосрочный опыт сотрудничества с коллекторами. В России список таких компаний намного меньше, в основном это банки и другие кредитные организации, страховые, телекоммуникационные, торговые компании и сектор ЖКХ, и отношения все больше развиваются стихийно.

Также на примере американского опыта можно отметить такой важный аспект организации коллекторской деятельности как формирование стандартного механизма взыскания и взаимодействия с другими институтами и организациями, обеспечивающими функционирование кредитной системы. Механизм управления долгом охватывает четко ограниченные во времени этапы от работы собственных служб банка, до передачи сведений о недобросовестных заемщиках в кредитные бюро.

Российские коммерческие банки сотрудничают с коллекторскими агентствами двумя способами:

- По достижению просроченной задолженности от 30-90 дней, путем заключения агентского договора кредит или кредитная карта передается коллекторской фирме на сопровождение в течение 3 месяцев, то есть банк остается, как и прежде кредитором, а коллекторская фирма осуществляет мероприятия по возврату задолженности от имени банка и получает вознаграждение от суммы возвращенных денежных средств. Банк очень избирательно подходит к выбору коллекторского агентства, так как действия коллекторов могут повлечь репутационные риски банка.

- По достижении просроченной задолженности свыше 60-240 дней, в том числе по завершению судебного и исполнительного производства, банк может заключить договор уступки прав требований (цессии), то есть продать кредит или

кредитную карту. В данном случае кредитором становится коллекторская фирма, и банк уже, по сути, не интересуется дальнейший порядок действий нового кредитора.

2. Анализ кредитования на примере ПАО «Сбербанк»

2.1. Характеристика деятельности банка

Группа Сбербанк – крупнейший финансовый институт Центральной и Восточной Европы. Банк был основан в 1841 году и в 2016 году отметил свое 175-летие. Основным видом деятельности Группы является предоставление финансовых услуг и сервисов розничным и корпоративным клиентам во всех регионах присутствия. География Группы охватывает 22 страны, включая Российскую Федерацию. Количество клиентов Группы – 145,6 млн.

Деятельность Группы за пределами Российской Федерации осуществляется через дочерние банки, расположенные на Украине, в Турции, Республике Беларусь, Казахстане, Австрии, Швейцарии и прочих странах Центральной и Восточной Европы, а также через филиал в Индии, представительства в Германии и Китае и компании бывшей Группы компаний «Тройка Диалог», расположенные в США, Великобритании, на Кипре и в ряде других стран. Количество клиентов банка за пределами России достигло 14,8 млн человек. Доля международного бизнеса составляет 14 % активов Группы по данным управленческой отчетности.

Сбербанк сегодня — это мощный современный банк, который стремительно трансформируется в один из крупнейших мировых финансовых институтов. В последние годы Сбербанк существенно расширил свое международное присутствие. Помимо стран СНГ (Казахстан, Украина и Беларусь), Сбербанк представлен в девяти странах Центральной и Восточной Европы (Sberbank Europe AG, бывший Volksbank International) и в Турции.(DenizBank). Сделка

по покупке DenizBank была завершена в сентябре 2012 года и стала крупнейшим приобретением за более чем 170-летнюю историю Банка. Сбербанк России также имеет представительства в Германии и Китае, филиал в Индии, работает в Швейцарии. В июле 2014 года Сбербанк занял первое место среди банков Центральной и Восточной Европы, а также 33-е место в общем зачете в ежегодном рейтинге «ТОП 1000 банков» мира, опубликованных журналом The Banker. Кроме того, Sberbank online был признан лучшим розничным онлайн банкингом в странах Центральной и Восточной Европе по мнению журнала Global Finance, а также признан лучшим банком в России по итогам исследования, проведенного этим журналом в 2015 году. В 2014 году DenizBank (Турция) был назван Самым инновационным Банком в мире на церемонии награждения BAI Innovation Awards.

В сегодняшнем Сбербанке почти ничего не напоминает о сберегательных кассах, функции которых он выполнял на протяжении значительного периода своей истории. Но удивительно другое: Сбербанк уже мало похож даже на самого себя всего лишь десятилетней давности! Способность к переменам и движению вперед — признак отличной «спортивной» формы, в которой находится сегодня Сбербанк. Титул старейшего и крупнейшего банка России не мешает ему открыто и добросовестно конкурировать на банковском рынке и держать руку на пульсе финансовых и технологических перемен. Сбербанк не только шагает в ногу с современными тенденциями рынка, но и опережает их, уверенно ориентируясь в стремительно меняющихся технологиях и предпочтениях клиентов.

Сбербанк сегодня — это кровеносная система российской экономики, треть ее банковской системы. Банк дает работу и источник дохода каждой 150-й российской семье. Доля Сбербанка на российском рынке ипотечного кредитования достигла 54,6 %.

Банк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. На его долю приходится 46% вкладов населения, 38,7% кредитов физическим лицам и 32,2% кредитов юридическим лицам. Сбербанк сегодня — это 14 территориальных банков и более 16 тысяч отделений по всей стране, в 83 субъектах Российской Федерации, расположенных

на территории 11 часовых поясов. Только в России у Сбербанка более 110 миллионов клиентов — больше половины населения страны, а за рубежом услугами Сбербанка пользуются около 11 миллионов человек. Спектр услуг Сбербанка для розничных клиентов максимально широк: от традиционных депозитов и различных видов кредитования до банковских карт, денежных переводов, банковского страхования и брокерских услуг. Все розничные кредиты в Сбербанке выдаются по специальной технологии, созданной для эффективной оценки кредитных рисков и обеспечения высокого качества кредитного портфеля. Стремясь сделать обслуживание более удобным, современным и технологичным, Сбербанк с каждым годом все более совершенствует возможности дистанционного управления счетами клиентов. В банке создана система удаленных каналов обслуживания, в которую входят:

- онлайн-банкинг «Сбербанк Онлайн» (более 30 млн активных пользователей);

- мобильные приложения «Сбербанк Онлайн» для смартфонов (более 18 млн активных пользователей);

- SMS-сервис «Мобильный банк» (более 30 млн активных пользователей);

- одна из крупнейших в мире сетей банкоматов и терминалов самообслуживания (более 90 тыс. устройств).

Сбербанк является крупнейшим эмитентом дебетовых и кредитных карт. Совместный банк, созданный Сбербанком и BNP Paribas, занимается POS-кредитованием под брендом Cetelem, используя концепцию «ответственного кредитования».

Среди клиентов Сбербанка — более 1 млн. предприятий (из 4,5 млн зарегистрированных юридических лиц в России). Банк обслуживает все группы корпоративных клиентов, причем на долю малых и средних компаний приходится более 35% корпоративного кредитного портфеля банка. Оставшаяся часть — это кредитование крупных и крупнейших корпоративных клиентов. Сбербанк сегодня — это команда, в которую входят более 260 тыс. квалифицированных

сотрудников, работающих над превращением банка в лучшую сервисную компанию с продуктами и услугами мирового уровня.

Основным акционером и учредителем Сбербанка России является Центральный банк Российской Федерации, который владеет 50% уставного капитала плюс одна голосующая акция. Другими акционерами Банка являются международные и российские инвесторы. Обыкновенные и привилегированные акции банка котируются на российских биржевых площадках с 1996 года. Американские депозитарные расписки (АДР) котируются на Лондонской фондовой бирже, допущены к торгам на Франкфуртской фондовой бирже и на внебиржевом рынке в США.

ПАО «Сбербанк» является универсальным коммерческим банком с государственным участием. Банк стремится удовлетворять различные потребности в сфере банковских услуг, всех групп клиентов и по всей территории России и за рубежом.

-Коммерческие банковские операции: предоставление услуг корпоративным клиентам и организациям по обслуживанию расчетных и текущих счетов, открытию депозитов, зарплатные проекты, предоставлению всех видов финансирования и банковских гарантий, обслуживание внешнеторговых операций, услуги инкассации и пр.;

-Розничные банковские операции: оказание банковских услуг физическим лицам, принятие средств по вклады, кредитование частных клиентов, выпуск и обслуживание банковских карт международных и российских платежных систем, операции с драгоценными монетами и металлами, валютно-обменные операции, денежные переводы по России и за рубеж, оплата услуг, оплата налогов, аренда сейфов, страховые и пенсионные программы и пр.;

-Операции на финансовых рынках: операции с ценными бумагами, операции по размещению средств на межбанковском рынке, операции с иностранной валютой, осуществление валютного контроля и пр.

В своей деятельности банк ориентирован на внедрение цифровых технологий и повышение эффективности процессов для обеспечения

долгосрочного устойчивого развития и создания стоимости для всех стейкхолдеров – клиентов, команды, акционеров, общества и государства¹⁴[9].

В современном стремительно развивающемся мире, для сохранения и развития своих позиций в бизнесе требуется постоянное совершенствование, с целью определения возможностей и проблем банка проведем SWOT-анализ.

SWOT-анализ представляет собой совокупность четырех факторов - strengths – сильные стороны, weaknesses – слабые стороны, opportunities – возможности, threats – угрозы. Сильные и слабые стороны отражают внутреннюю атмосферу организации и могут ею контролироваться. Возможности и угрозы определяют внешнюю обстановку компании. Эти факторы находятся вне контроля предприятия, но оказывают воздействие на экономическое состояние и процесс его развития. Этот метод стратегического планирования впервые был предложен в 1963 году на конференции по проблемам бизнес-политики гарвардским профессором Кенеттом Эндрюсом. С 1965 года методика SWOT-анализа стала применяться для разработки стратегии поведения фирмы¹⁵[7].

SWOT- анализ проблем и возможностей ПАО «Сбербанк» позволяет сделать следующие выводы: Банк обладает большими возможностями в сфере вложения ресурсов в свое развитие, а именно технологическое совершенствование, развитие цифровых каналов, предоставления услуг как финансового, так и не финансового ряда, расширение линейки продуктов с учетом территориального расположения, социальных групп, экономической ситуации и конкурентоспособности банка. Наличие собственного университета позволит своевременно проводить обучение персонала инновационным изменениям, выносить обучающие финансовой грамотности программы, для подрастающего поколения, в недра интернета (табл.3).

Таблица 3- SWOT анализ ПАО «Сбербанк»

<u>S (Strengths–сильные</u>	<u>W(Weaknesses–слабые стороны)</u>
------------------------------------	--

¹⁴ <http://www.sberbank.ru>

¹⁵ Загорodников А. Н. Управление общественными связями в бизнесе. (гл.3 «SWOT-анализ:») Учебник. М: Крокус, 2013 г.

<p><u>стороны)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. История и традиции банка. 2. Широкая сеть по всей стране. 3. Выход за рубеж (22 страны). 4. Высококвалифицированный персонал. 5. Наличие собственного университета. 6. Высокотехнологичное программное обеспечение. 7. Высокая доходность, рост рентабельности. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трудоемкость принятия оперативных решений в региональных отделениях (необходимость многочисленных согласований со службами, в том числе центрального аппарата). 2. Потребность на регулярной основе централизованного обучения персонала, в связи с техническим и технологическим переоснащением. 3. Технические проблемы, возникающие в период внедрения и обкатки программного обеспечения, влияющие на качество обслуживания клиентов.
<p><u>О (Opportunities – возможности)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие международных сетей. 2. Расширение продуктовой линейки, для любых групп клиентов. 3. Сохранение социальной направленности банка. 4. Увеличение доли безналичных операций. 5. Снижение кредитного риска. 6. Внедрение интеллектуальной системы управления (ИСУ) 7. Рост уровня удовлетворенности клиентов по всем сегментам групп. 	<p><u>Т (Threats – угрозы)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Мировые кризисные явления. 2. Вызовы мировой банковской системы. 3. Усиление конкуренции на российском и мировом финансовом рынке. 4. Технологический и технический мировой прорыв, в том числе в сфере финансовых услуг. 5. Глобализация мировой экономики

Данный анализ позволяет осуществлять стратегическое планирование деятельности банка с учетом внутренней и внешней среды. Снижение влияния слабых сторон позволит упрочить сильные стороны и возможности, а также снижать напряженность угроз.

2.2. Анализ кредитного портфеля физических лиц ПАО «Сбербанк»

Кредитование в России набирает обороты, несмотря на кризисные явления и снижение доходов населения, поэтому особую роль имеет значение анализ и мониторинг кредитования.

Анализ кредитного портфеля производится по следующим направлениям:

- динамика остатков кредитного портфеля;
- анализ по видам кредитов;
- динамика «плохих» кредитов;
- отчисление в резерв на возможные потери;
- удельный вес просроченной задолженности.

Анализ по видам кредитов, в процентном выражении, к портфелю за период с 2013год по 2016год включительно, наглядно показывает изменения структуры портфеля, уменьшение автокредитов, рост ипотеки и достаточно стабильный уровень потребительских кредитов (табл.4)¹⁶¹⁷[3,9].

Таблица 4- Структура портфеля розничных кредитов ПАО «Сбербанк», в %.

Вид кредитов	2013	2014	2015	2016
Автокредиты	4,6	4,4	4,2	4,0
Ипотечное кредитование	43,1	40,3	41,9	42,4
Потребительское кредитование и кредитные карты	52,3	55,3	53,9	53,6
Кредитный портфель	100	100	100	100

Анализ динамики кредитного портфеля по видам кредитов, в абсолютном выражении, также подтверждает существенное изменение по автокредитам и ипотеке.

¹⁶ Годовой отчет 2016 ПАО Сбербанка, sberbank.com

¹⁷ Материалы сайта ПАО «Сбербанк» \http://www.sberbank.ru.

По показателям 2013-2016гг. видно, в составе увеличился объем ипотечных кредитов. Данный вид кредитов является долгосрочным и обеспеченным залогами, т.е. максимально соответствующих принципам кредитования: платности, срочности и возвратности и наименее подвержены кредитному риску (табл.5)[3,9].

За 2015-2016 годы прирост кредитов в абсолютной величине, составил 185 млрд.руб. Наиболее высокий темп роста произошел в ипотечном кредитовании. Это говорит о высокой потребности населения в приобретении жилой недвижимости, несмотря на кризисные явления в 2015-2016гг. В то же время, снижение автокредитов и потребительских кредитов с 2015г., говорит о снижении платежеспособности населения и изменении приоритетов. Увеличение ипотечных кредитов также может свидетельствовать о предложении банком достаточно привлекательных и конкурентоспособных условий жилищного кредитования (см. табл.5).

Таблица 5 - Динамика портфеля розничных кредитов ПАО «Сбербанк», в млрд.рублей.

Вид кредитов	2013	2014	2015	2016
Автокредиты	157	170	142	120
Ипотечное кредитование	1569	2270	2555	2751
Потребительское кредитование	1673	1868	1682	1574
Кредитные карты и овердрафты	349	539	587	587
Кредитный портфель Группы	3748	4847	4966	5032

Данный анализ свидетельствует о стабильно высоком объеме кредитования, особенно по ипотечным ссудам. На долю ипотечных ссуд приходится 42,4 % всего розничного портфеля (см. табл.5).

Абсолютный прирост розничного кредитного портфеля ПАО Сбербанка остается наиболее высоким в сравнении с другими российскими банками. Причем его показатели практически не сопоставимы с показателями других коммерческих

банков. Так в 2015-2016гг. ПАО Сбербанк выдал ипотечных кредитов в 2,4 раза больше, чем ВТБ-24 (2 строка в рейтинге Российских банков)[3].

Основной целью кредитования, является получение процентного дохода. Кредитный портфель банка является основной частью активов банка. С целью оценки доходности кредитного портфеля проводится его разносторонний анализ, для определения качества и перспектив сопровождения.

Качество продукции — это совокупность объективно присущих продукции свойств и характеристик, уровень или вариант которых формируется при создании продукции с целью удовлетворения существующих потребностей.

Далее представлена динамика процентного дохода банка за 2014-2016гг. По данным таблицы видно, что в 2016г. по сравнению с 2014г произошёл рост чистого процентного дохода на 29,1%, что является следствием, в том числе, увеличения выдачи кредитов физическим лицам в 2015-2016гг, снижения процентных расходов, сохранением оптимального качества кредитного портфеля (табл.6)¹⁸ [3].

Таблица 6- Чистый процентный доход банка ПАО «Сбербанк», в млрд.руб.

Показатель	2014	2015	2016	Отклонение	Темп роста, %
Чистый процентный доход (млрд.руб)	576,7	713,7	744,6	167,9	29,1

Чистый процентный доход рассчитывается после выплаты процентных расходов, по межбанковским кредитам, депозитам, вкладам и пр.

Для более глубокого анализа кредитного портфеля ПАО «Сбербанк» используем методику коэффициентного анализа.

Анализ «плохих» кредитов проводится путем установления объемов просроченных и переоформленных (реструктуризированных) кредитов, созданного резерва на возможные потери по ссудам, списанных безнадежных кредитов по

¹⁸ Годовой отчет 2016 ПАО Сбербанка, sberbank.com

ссудам. Также, просроченная задолженность анализируется в зависимости от сроков ее возникновения, в период ее сопровождения и удельного веса каждой группы в общем объеме выданных банком кредитов. Характеристика просроченной задолженности может свидетельствовать об эффективности либо неэффективности управления кредитными ресурсами банка, а также о возможных нарушениях действующего порядка кредитования. Поэтому коэффициент просроченной задолженности (Кпз) является важным оценочным показателем оценки работы по управлению кредитными ресурсами банка:

$Кпз = Зп/Зс$, где:

$Зп$ – ссудная просроченная задолженность физических лиц; $Зс$ – общая величина ссудной задолженности, т.е. учитываемая на счетах срочной и просроченной задолженности физических лиц (табл.7)¹⁹[1].

По данным таблицы видно, что происходит снижение коэффициента покрытия 0,004, в результате снижения фактически сформированного резерва, вероятно, за счет увеличения в кредитном портфеле доли ипотечных кредитов, требующих меньший размер отчисления в резерв. Коэффициент обеспечения увеличился на 0,014, также вероятно за счет увеличения доли обеспеченных кредитов (см.табл.4).

Коэффициент покрытия позволяет оценить, какая доля резерва приходится на один рубль кредитного портфеля и позволяет оценить рискованность данного кредитного портфеля, то уменьшение данного показателя является положительной стороной и свидетельствует о том, что риск незначительно, но снизился (см.табл.7)²⁰[1].

Таблица 7- Коэффициентный анализ кредитного портфеля физических лиц ПАО «Сбербанк»

Показатель	Расчет показателя	2015	2016	Отклонение
------------	-------------------	------	------	------------

¹⁹ Анохин В.А. Рожковская К.В. Анализ конкурентного развития коммерческих банков в России\ Молодой ученый-2016.-№27.-с.334-338.

²⁰ Анохин В.А. Рожковская К.В. Анализ конкурентного развития коммерческих банков в России\ Молодой ученый-2016.-№27.-с.334-338.

Коеф. покрытия (Кп)	$K_p = P / KP$, где P – фактические резервы KP – совокупный кредитный портфель	0,042	0,038	-0,004
Коеф. обеспечения (Коб)	$K_{об} = O / KP$, где O – сумма обеспечения KP – совокупный кредитный портфель	1,268	1,282	0,014
Коеф. просроченной задолженности (Кпз)	$K_{пз} = Зп / Зс$, где Зп – просроченный основной долг Зс – совокупный кредитный портфель	0,038	0,036	0,116

Коеффициент обеспечения позволяет оценить, какая доля обеспечения возвратности кредитов приходится на один рубль кредитного портфеля, т.е. за рассматриваемый период снижается уровень покрытия залогами возможных убытков, связанных с невозвратностью кредитов (см.табл.7).

Все применяемые расчетные коеффициенты позволяют сделать вывод о том, что банк проводит различные аналитические методы по поддержанию уровня кредитного риска на достаточно удовлетворительном уровне.

В соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО) доля кредитов 20 крупнейших групп связанных заемщиков за 2016 год изменилась с 22,9 до 23,5 % от кредитного портфеля Группы до вычета резерва под обесценение. Среди крупнейших заемщиков Сбербанк – представители различных отраслей экономики, таким образом, кредитный риск в достаточной степени диверсифицирован. Для повышения качества кредитного портфеля в Сбербанке разрабатываются кредитные отраслевые стратегии (КОС). В 2016 году

КОС были утверждены по основным отраслям, был проведен пилотный мониторинг выполнения КОС по портфелю СІВ²¹[3].

Для покрытия ожидаемых от реализации кредитного риска потерь по активам, подверженным кредитному риску, Группа формирует резервы на возможные потери по ссудам и прочие возможные потери. Резервы формируются в соответствии с требованиями Банка России, банковских регуляторов, МСФО.

Объем сформированных Группой резервов на возможные потери по ссудам по кредитам за 2016 год увеличился на 106,9 млрд рублей. Формируемые резервы адекватны принятым рискам. Уровень покрытия кредитных рисков в Сбербанке по РПБУ превышает показатель по российскому банковскому сектору на 1 января 2017 года (табл.8)²²[3,9].

Для более широкого представления уровня резервирования кредитного портфеля ПАО «Сбербанк» можно сравнить уровень резервирования банковского сектора Российской Федерации (табл.8).

Таблица 8- Уровень покрытия резервами

	Сбербанк	Банковский сектор
Отношение созданных резервов к кредитному портфелю клиентов всего, %	6,4	8,2
Уровень покрытия резервами просроченной задолженности, раз	2,6	1,6

Отношение созданных резервов к кредитному портфелю составляет 6,4%, что меньше чем по банковскому сектору РФ[3].

2.3. Анализ просроченной задолженности ПАО Сбербанк

Согласно, определения принятому ПАО Сбербанк, для внутренней оценки кредитного риска, ссуда попадает в категорию «плохих» кредитов по достижении

²¹ Годовой отчет 2016 ПАО Сбербанка, sberbank.com

²² Материалы сайта ПАО «Сбербанк» \http://www.sberbank.ru.

90 дней просроченной задолженности. Именно такие кредиты являются «балластом» ухудшающим качество кредитного портфеля, так как по ним существует вероятность возникновения кредитного риска.

Вместе с ростом объемов кредитования произошел и рост просроченной задолженности, что является естественным фактором кредитования (табл.9)²³[3].

Таблица 9 - Динамика просроченной задолженности ПАО «Сбербанк»

Вид кредитов	2013	2014	2015	2016
Кредитный портфель Группы (млрд.руб.)	3748	4847	4966	5032
Просроченная задолженность свыше 90 дней (млрд.руб.)	71,2	111,5	178,1	183,7

Изменения ссудной задолженности по кредитному портфелю физических лиц за 2014-2016года, затрагивают острую фазу экономического кризиса. Из представленных данных видно что, несмотря на непростую экономическую ситуацию, интерес населения к кредитованию оставался на высоком уровне т.к. портфель прирос на 72,2 млрд. рублей, в то же время следует отметить, что прирост портфеля за 2015 год составил 66,6 млрд. рублей, а за 2016 год 5,6 млрд. рублей. В процентном выражении прирост ссудной задолженности составил – 69%. Просроченная задолженность свыше 90 дней также приросла, но уровень ее прироста существенно ниже прироста ссудной задолженности (табл.9).

Также данная таблица отражает динамику изменения уровня просроченной задолженности (более 90 дней), что можно пояснить ростом выдачи кредитов, снижением платежеспособности населения, а также снижением ответственного отношения к исполнению обязательств части населения.

Несмотря на рост просроченной задолженности в абсолютном выражении, удельный вес по банку, в конце 2016г. составляет 3,65%, это свидетельствует об

²³Годовой отчет 2016 ПАО Сбербанка, sberbank.com

улучшении качества формируемого кредитного портфеля и эффективным методам работы с просроченной задолженностью (табл.10)²⁴[9].

Таблица 10 - Удельный вес просроченных (плохих) кредитов, %

	2013	2014	2015	2016
Банковская система РФ	3,8	4,1	5,9	7,9
ПАО Сбербанк	1,9	2,3	3,78	3,65

При рассмотрении динамики изменения удельного веса просроченной задолженности, отклонение за 2 кризисных года составило всего 1,35%, в то же время за 2015год увеличение удельного веса составил 1,48%, а за 2016год удельный вес снизился на 0,13%, что значительно ниже прироста ссудной задолженности, это может свидетельствовать о достаточно эффективных методах работы с проблемной задолженностью (см. табл.10).

Темпы роста просроченной задолженности с 2014 по 2016 гг. были ниже темпов роста ссудной задолженности, что говорит о достаточно правильной организации кредитного процесса и работы с проблемными кредитами. Более того к концу 2016 года процесс работы с проблемными активами удалось улучшить, о чём свидетельствует снижение удельного веса.

Таким образом, на сегодняшний день можно говорить о положительных результатах работы с просроченной задолженностью физических лиц в банке. Розничный кредитный портфель растет, темпы роста просроченной задолженности в период экономического кризиса 2014-2016 гг. удалось несколько снизить.

Удельный вес «плохих» кредитов Группы Сбербанк традиционно ниже по банковской системе России (см.табл.10).

Анализ причины образования просроченной задолженности по кредитам физических лиц может свидетельствовать об экономической ситуации в городе\регионе\стране, о добросовестном отношении заемщиков к исполнению

²⁴ Материалы сайта ПАО «Сбербанк» \http://www.sberbank.ru.

принятых на себя обязательств, финансовой грамотности и уровне закредитованности заемщиков, а также о привлекательности и конкурентоспособности кредитных продуктов (табл.11)²⁵[30]

Таблица 11 – Анализ причин образования просроченной задолженности по кредитам физических лиц ПАО «Сбербанк»

Основные причины образования просроченной задолженности	Объем совокупного кредитного портфеля, %
Снижение доходов	22
Потеря работы	14
Отказ от погашения кредита	18
Чрезмерная закредитованность	12
Забывчивость	15
Непонимание условий погашения кредита	10
Прочее	9

По данным рисунка видно, что 20% заемщиков, не выплачивают кредит, ссылаясь на снижения доходов. Чуть меньше, 12% - по причине потери работы. 16% отказываются оплачивать без объяснения либо подтверждения причины. В тоже время присутствует часть заемщиков образование просроченной задолженности, по которым возможно минимизировать за счет дополнительных мероприятий банка, а именно: извещение о предстоящем платеже, ограничений по кредитной нагрузке и детальное разъяснение условий кредитования (табл.11)

Одной из причин возникновения просроченной задолженности является недостаточная финансовая грамотность заёмщиков. Так, по опросу заемщиков, в конце 2016 года не более 20% клиентов считают, что обладают высоким уровнем финансовой грамотности. Доля заемщиков, отметивших полное отсутствие знаний и навыков в сфере пользования финансовыми услугами, составила 15% . Тех, кто

²⁵ <http://www.banki.ru>

считает свои знания в сфере финансов удовлетворительными, – 44%, а неудовлетворительными – 21%.

При этом наиболее высоко оценивают уровень своей финансовой грамотности заемщики в возрасте от 24 до 35 лет. Среди представителей этой возрастной группы 24% считают свои знания и навыки в области пользования финансовыми услугами хорошими.

Как показало исследование, на субъективную самооценку уровня финансовой грамотности оказывают влияние уровень доходов и активность пользования интернетом. В частности, заемщиков, считающих себя финансово грамотными значительно больше среди высокодоходных групп населения, а также среди ежедневных посетителей сети.

Будучи финансово неграмотными, заемщики совершают различные ошибки. Самая распространенная ошибка – они невнимательно читают условия договоров с кредитно-финансовым учреждением. Так, зачастую игнорируют пункт договора, в котором говорится о возможности повышения процентной ставки по кредиту. Еще одна проблема – клиенты Банка не научились адекватно оценивать свои финансовые возможности. Большинство проблем у заемщиков возникает по причине непонимания последствий неуплаты кредита. Современный заемщик не может рассчитать свою финансовую нагрузку.

С целью снижения «плохих» долгов банк осуществляет постоянный контроль процессов взыскания проблемной задолженности на всех стадиях сбора. При выявлении триггеров снижения уровня эффективности сбора, роста проблемного портфеля в отдельных регионах, клиентских или продуктовых сегментах осуществляется оптимизация процесса взыскания и кредитования.

Процессы взыскания просроченной и проблемной задолженности в Группе построены по принципу максимальной автоматизации и стандартизации, что обеспечивает исключение человеческого фактора на различных уровнях работы с проблемной задолженностью и позволяет применять единый подход к процессу взыскания.

В процессе урегулирования проблемной задолженности Группой используется набор инструментов, соответствующих мировым практикам: дистанционные коммуникации, выезды, реструктуризация задолженности, работа с коллекторскими агентствами, судебное и исполнительное производство и др. Применение того или иного инструмента определяется гибкой стратегией в зависимости от уровня риска по клиенту и кредиту.

В Группе проводятся регулярные исследования текущего процесса взыскания на предмет соответствия рыночным тенденциям и лучшим международным практикам. По итогам анализа вносятся необходимые изменения в процесс в целях повышения уровня сбора обесцененной задолженности, оптимизации процедур взыскания и повышения уровня клиентского обслуживания.

В 2016 году в Группе с целью оптимизации и повышения эффективности работы с проблемной задолженностью осуществлен переход на новую целевую автоматизированную систему по взысканию проблемной задолженности, повышен уровень автоматизации процесса. Также активно развиваются новые технологии взаимодействия с клиентами в целях урегулирования проблемной задолженности.

3. Совершенствование процесса работы с проблемной задолженностью

3.1. Основные этапы работы с проблемной задолженностью

Действия банка в данном процессе определены внутренними нормативными документами, основанными на требованиях действующего законодательства: Гражданский кодекс РФ № 51-ФЗ от 30.11.1994г.; ФЗ № 230 от 03.07.2016г. О защите прав и законных интересов ФЛ при осуществлении деятельности по возврату просроченной задолженности и о внесении изменений в ФЗ «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях»; Федеральный

закон «Об ипотеке» № 102 от 16.07.1998г.; «Об исполнительном производстве» № 229-ФЗ от 02.10.2007г. и др.²⁶[4,5,10,11,12,13,14,15].

При работе с проблемной задолженностью в рамках Технологической схемы осуществляется единая стратегия работы, направленная на возврат просроченной задолженности должника с учетом анализа всех имеющихся у него кредитных обязательств перед Банком.

Банк выделяет следующие этапы работы с проблемной задолженностью физических лиц:

1. Досудебный этап
2. Этап судебного производства
3. Этап исполнительного производства
4. Списание проблемной задолженности с баланса банка
5. Работа с проблемной задолженностью, списанной с баланса банка

В то же время досудебный этап можно разделить на ранний и поздний сбор. Все остальные этапы относятся к позднему сбору.

Мероприятия в рамках досудебного этапа взыскания, могут быть совмещены между собой для достижения максимального возврата проблемной задолженности.

По итогам проведения мероприятий в рамках раннего сбора задолженности в работу подразделения позднего сбора поступают кредиты, по которым на этапе раннего сбора (с учетом проведения всех запланированных стратегией взыскания мероприятий) не была полностью погашена просроченная задолженность или выявлены признаки проблемности кредита.

Со дня поступления просроченной задолженности в работу позднего сбора,

²⁶ Гражданский кодекс РФ № 51-ФЗ от 30.11.1994г. с учетом Указа Президента №1108 от 18.07.2008г. (ред.от 28.03.2017г.)

Гражданский процессуальный кодекс РФ № 138-ФЗ от 14.11.2002г. (ред. От 19.12.2016г.) (с изм. и доп. вступ. в силу от 01.01.2017г.)

«Технологическая схема по работе с проблемной задолженностью физических лиц» от 14.01.2016 №2156-4.

Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1-ФЗ (ред. От 18.06.2017г.)

Федеральный закон «Об исполнительном производстве» № 229-ФЗ от 02.10.2007г.(ред.от28.05.2017г.)

Федеральный закон «Об ипотеке (залоге недвижимости)» от 16.07.1998г. № 102-ФЗ (ред.от 03.07.2016г.)

Федеральный закон « О защите прав и законных интересов ФЛ при осуществлении деятельности по возврату просроченной задолженности и о внесении изменений в ФЗ «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях» от 03.07.2016г. № 230-ФЗ.

ответственный работник осуществляет следующие мероприятия (указанные мероприятия выполняются исходя из экономической целесообразности их проведения; в случае погашения просроченной задолженности по итогу проведения одного из указанных мероприятий, остальные мероприятия не выполняются):

- осуществляет изучение перечня и результатов мероприятий, проведенных в рамках работы с просроченной задолженностью на этапе раннего сбора;

- осуществляет звонки к должнику/участникам кредитной сделки по месту жительства/месту работы с целью стимулирования его/их к погашению просроченной задолженности, а также, при наличии возможности и целесообразности, выезжает для проведения переговоров по месту жительства/месту работы;

- при необходимости, осуществляет направление писем должникам/участникам кредитной сделки с напоминанием о необходимости погашения задолженности;

- проводит работу по организации встречи с должником/участниками кредитной сделки с целью проведения переговоров по согласованию варианта погашения задолженности в досудебном порядке;

- проводит мероприятия, направленные на актуализацию контактных данных (телефонов, места жительства/регистрации/работы) должника/участников кредитной сделки, а также, по возможности, по получению информации о наличии у должника/участников кредитной сделки имущества, на которое может быть обращено взыскание;

- проводит работу по выявлению информации, свидетельствующей о незаконном получении кредита;

- осуществляет контроль факта оплаты задолженности (полной, частичной) со стороны должника/участников кредитной сделки;

- проводит проверку сохранности/анализ соответствия текущей

стоимости предмета залога рыночной и наличия иного имущества должника/участников кредитной сделки. Проверка залога оформляется актом, который подписывается должником и ответственным работником банка.

В случае отсутствия полного погашения просроченной задолженности должником/участниками кредитной сделки (по итогам контроля факта оплаты погашения задолженности), отдельные мероприятия (звонки и встречи с должником/участниками кредитной сделки) могут быть выполнены ответственным работником банка повторно до погашения просроченной задолженности или принятия решения о дальнейшей стратегии урегулирования.

В случае если на этапе досудебного взыскания по итогам проведения мероприятий, не была погашена просроченная задолженность, а также в целях урегулирования порядка погашения проблемной задолженности, возможно применение следующих вариантов типовой реструктуризации:

- увеличение срока пользования кредитом;
- изменение порядка погашения задолженности по кредиту в рамках льготного периода обслуживания кредита;
- изменение очередности погашения задолженности;
- отказ от взимания неустоек (полностью или частично);
- изменение валюты кредита.

Возможно одновременное применение, как одного, так и нескольких вариантов реструктуризации.

В качестве варианта урегулирования/погашения проблемной по кредиту возможно осуществление рефинансирования задолженности, которое осуществляется в соответствии с положениями внутренних нормативных документов Банка, регламентирующих условия и порядок рефинансирования.

При наличии физического лица, готового принять на себя обязанности должника по кредитному договору, в целях урегулирования/погашения проблемной задолженности возможно заключение Договора о переводе долга.

По кредитам, обеспеченным залогом, перед заключением Договора о переводе долга в обязательном порядке требуется письменное согласие

залогодателя. В случае отказа залогодателя отвечать за нового должника в залог может быть предоставлено имущество, являющееся равноценным по отношению к предыдущему. В этом случае оформляется новый договор обеспечения к кредитному договору. В случае невозможности предоставления залога иного имущества перевод долга не осуществляется. При рассмотрении вопроса о переводе долга необходимо наличие заключения Подразделения рисков.

Также может быть оформлен перевод долга на юридическое лицо. Перечень и процедура рассмотрения предоставленных документов аналогична действующей в Банке процедуре принятия решения в рамках предоставления нового кредита юридическому лицу.

В качестве варианта урегулирования/погашения проблемной задолженности возможно оформление отступного, которое представляет собой способ прекращения обязательства по кредитному договору предоставлением взамен исполнения имущества. Размер, сроки и порядок предоставления отступного устанавливаются в договоре об отступном, который может заключаться Банком, как с должником, так и поручителем.

По договору об отступном может быть принято следующее имущество должника/поручителя:

- государственные федеральные ценные бумаги Российской Федерации;
- ценные бумаги ОАО «Сбербанк России» (векселя, акции, депозитные и сберегательные сертификаты);
- ценные бумаги субъектов Российской Федерации и муниципальных образований;
- обращающиеся на биржевом рынке ценные бумаги корпоративных эмитентов (акции, облигации);
- слитки драгоценных металлов;
- иное имущество, принадлежащее должнику.

В рамках Технологической схемы возможно принятие решения о заключении договора уступки права требования (Договора цессии) проблемной задолженности третьему лицу. Третьим лицом (цессионарием) в Договоре цессии

могут выступать юридические и физические лица. Согласие на уступку права требования со стороны должника не требуется (при наличии соответствующего условия в кредитном договоре, подписанном должником).

Общий срок проведения мероприятий на досудебном этапе урегулирования/погашения просроченной задолженности составляет не более 180 календарных дней с момента получения кредита в работу.

Еще одним методом работы с проблемными активами является сотрудничество с коллекторскими агентствами. Сбербанк начал рассматривать возможность работы с коллекторами совсем недавно. До 2010 года взыскание долгов являлось только внутренней функцией банка, но в связи с ростом портфеля просроченной задолженности было принято решение о сотрудничестве с коллекторскими компаниями.

Изначально крупнейший розничный банк рассматривал работу с коллекторами только по агентской схеме (долг остается на балансе банка, коллектор выступает агентом по взысканию от лица банка и получает комиссию за помощь во взыскании принадлежащей банку задолженности). С 2011 года банк начал «пилотные» проекты по передаче в работу коллекторам розничных долгов, тогда было отобрано около 30 коллекторских агентств (преимущественно российских) в различных регионах, которым предполагалось передать от 10% до 15% всех просроченных кредитов в розничном портфеле банка (около 7 млрд. руб.).

Впрочем, уже летом 2013 года Сбербанк решил расширить сотрудничество с агентствами по взысканию долгов, предложив им на продажу несколько крупных кредитов физических лиц, но данная акция носила разовый характер. Следующим шагом в развитии отношений с коллекторским сообществом стало объявление тендера на покупку портфеля кредитов.

Объем кредитов физическим лицам, выставленный на продажу Сбербанком сейчас, является рекордным за все время существования коллекторского рынка в России и сможет оказать существенное подспорье рынку цессии, указывают эксперты. В отличие от коллекторского рынка для Сбербанка продажа проблемных кредитов на 10 млрд. руб. несущественно изменит ситуацию. "В среднем дисконт

при продаже просроченных кредитов составляет 95%, то есть, продав портфель в 10 млрд. руб., банк высвободит порядка 500 млн. руб., что в масштабах Сбербанка не слишком много,— указывает гендиректор "Центра ЮСБ" Александр Федоров.— Но сейчас, видимо, Сбербанк пришел к пониманию того, что лучше высвободить эту сумму и пустить на развитие, чем держать на балансе долг, возвратность которого маловероятна".

Сбербанк позже других игроков начал работать с коллекторами, он постепенно расширяет сотрудничество с ними, после работы по агентской схеме и продажи небольших долгов дошла очередь и до продажи более крупных портфелей.

Судебные методы работы с проблемной задолженностью банком применяются по инициативе кредиторов и играют положительную роль в тех случаях, когда должники сознательно укрываются от исполнения своих обязательств по погашению долга.

Решение о досрочном взыскании просроченной задолженности по кредитам физических лиц в судебном порядке принимается в том случае, если были проведены все необходимые мероприятия по истребованию задолженности на этапе досудебной работы и при этом просроченная задолженность осталась не погашенной и не было принято решения о выборе иного варианта взыскания. В случае неисполнения должником требования Банка должно быть принято решение о взыскании задолженности и расторжении кредитного договора в судебном порядке.

Задолженность физических лиц на этапе судебного/ исполнительного производства может быть урегулирована путем заключения Мирового соглашения.

Также одним из вариантов «очистки» баланса банка от неработающей задолженности является ее списание. К нему обычно прибегают, когда нет надежды на получение эффекта от попыток взыскания задолженности либо проведение мероприятий по взысканию нерентабельно (при мелких суммах кредитов затраты на поиск заемщика могут иногда превышать сумму задолженности). Согласно нормативной базе, банки имеют право списывать задолженность, признанную безнадежной, за счет сформированных резервов.

В рамках работы с задолженностью, списанной с баланса, Банк проводит следующие мероприятия:

1) Не реже 1 (одного) раза в год, направляют должникам информацию о наличии у них непогашенной задолженности по кредиту.

2) Не реже 1 раза в год, проводит мероприятия по розыску имущества должника и по уточнению его финансового состояния, а также, при необходимости, контактной информации и места его пребывания.

3) При обнаружении у должника имущества, на которое может быть обращено взыскание, либо при получении информации об улучшении его финансового состояния, не позднее 3 (трех) рабочих дней с момента получения указанной информации, предъявляет судебным приставам заявление о возбуждении исполнительного производства и осуществления мер принудительного взыскания задолженности.

4) Контролирует погашение задолженности.

5) Осуществляет контроль за соблюдением установленных законодательством сроков предъявления исполнительных документов к исполнению после списания задолженности с баланса.

На сегодняшний день ПАО «Сбербанк» использует все методы работы, применяемые в Российской Федерации:

- ранний сбор проводится собственным «колл-центром», на сроке просроченной задолженности до 30 дней.

- поздний сбор осуществляет подразделение по работе с проблемной задолженностью банка на сроке просроченной задолженности 31-180 дней, также на данном этапе задолженность передается на сопровождение коллекторским агентствам, по агентскому договору на 3 мес.

- судебный этап и исполнительное производство также осуществляется службами банка, юридическим подразделением и подразделением по работе с проблемной задолженностью. В рамках исполнительного производства кредитная задолженность может быть реализована третьим лицам (в том числе коллекторским агентствам) по договору уступки прав требований (цессии).

В то же время, следует отметить, что процесс сопровождения и взыскание кредитного портфеля, обладающего признаками проблемности или просроченной задолженности, направлен на максимальное соблюдение прав и интересов сторон, сохранение лояльности клиентов, имеет широкий спектр вариантов и наличие возможности у Заемщика, попавшего в трудную жизненную ситуацию, на любом этапе работы урегулировать проблемную задолженность²⁷ [4,5,10,11,12,13,14,15]

3.2. Преимущества, недостатки и предложения

Процесс работы с проблемной задолженностью предполагает многоэтапное выполнение мероприятий, взаимодействие между подразделениями, документальное оформление сделок по урегулированию задолженности, соответственно от состояния внутренней среды банка зависит результат работы по процессу и срок «жизни» просроченной задолженности.

Также следует отметить, что процесс работы по взысканию просроченной задолженности в том числе, зависит и от внешней среды, а именно от сроков и решений рассмотрения исков банка в судебных органах и сроков исполнения исполнительных документов отделами судебных приставов, зависит возможность взыскания и срок «жизни» просроченной задолженности в целом.

Анализ существующего процесса по работе с проблемной задолженностью позволил выявить ряд преимуществ и недостатков методов взыскания.

Преимущества:

²⁷ Гражданский кодекс РФ № 51-ФЗ от 30.11.1994г. с учетом Указа Президента №1108 от 18.07.2008г. (ред.от 28.03.2017г.)

Гражданский процессуальный кодекс РФ № 138-ФЗ от 14.11.2002г. (ред. От 19.12.2016г.) (с изм. и доп. вступ. в силу от 01.01.2017г.)

«Технологическая схема по работе с проблемной задолженностью физических лиц» от 14.01.2016 №2156-4.

Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1-ФЗ (ред. От 18.06.2017г.)

Федеральный закон «Об исполнительном производстве» № 229-ФЗ от 02.10.2007г.(ред.от28.05.2017г.)

Федеральный закон «Об ипотеке (залоге недвижимости)» от 16.07.1998г. № 102-ФЗ (ред.от 03.07.2016г.)

Федеральный закон « О защите прав и законных интересов ФЛ при осуществлении деятельности по возврату просроченной задолженности и о внесении изменений в ФЗ «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях» от 03.07.2016г. № 230-ФЗ.

1. ПАО Сбербанк России – является крупнейшим финансовым учреждением страны, и его широкая филиальная сеть обеспечивает доступность банка для любых операций, в том числе погашения кредита.

2. Многолетний опыт обслуживания клиентов, богатые традиции банка создали очень сильное преимущество – доверие клиентов. Также доверие клиентов подкреплено государственным участием в составе акционеров в размере 50% акций. Доверие и ответственное отношение является стимулом клиентов для исполнения обязательств по кредитам.

4. Крупные вложения банка в развитие инфраструктуры и внедрение современных информационных технологий позволяют банку улучшить качество контроля за взысканием просроченной задолженности.

5. Банк имеет свою структуру по работе с проблемной задолженностью, заинтересованной в возврате задолженности по кредиту на любом этапе работы, а также заинтересованной в максимальном сохранении лояльности клиента и возможностью для клиента дальнейшего пользования услугами банка. Также следует отметить, что структуры банка, занимающиеся взысканием проблемной задолженностью, действуют строго в соответствии с нормами действующего законодательства с целью недопущения репутационных рисков банка.

Недостатки:

1. В период внедрения, адаптации и усовершенствования процесса в работе возникают технические, организационные проблемы, которые сказываются на качестве обслуживания клиентов, сроков выполнения тех или иных операций.

2. Подразделения банка в ходе работы по взысканию задолженности, осуществляют мероприятия практически не зависимо от размера задолженности.

3. Страхование кредитов – это страхование рисков клиентов, но иногда в случае реализации страхового события, сбор документов, взаимодействие с внешней страховой компанией затягивается во времени, по причине отсутствия заинтересованности страховой компании.

4. Объемы кредитов находящиеся одновременно в работе, их разновидности, разные этапы просрочки, неизбежно в процессе работы порождают

задержки исполнения по срокам.

5. Решение нестандартных ситуаций проблемной задолженности, требующих индивидуального подхода, растягивается во времени по причине отсутствия утвержденных принципов их решения в нормативных документах банка.

Предложения:

1. Оптимизация управленческих решений. В столь масштабной структуре банка для повышения удовлетворенности клиентов, необходимо сокращение сроков принятия решения по всем направлениям (внедрение программного обеспечения, его адаптация, обучение персонала, внесение изменений в нормативную базу банка, рассмотрение обращений граждан, корпоративных клиентов и т.д.) путем расширения права принятия решений в регионах с учетом лимитов и полномочий.

2. Маленькую сумму задолженности не выгодно взыскивать. В процессе работы по взысканию просроченной задолженности, в случае отработки минимальных остатков, издержки ресурсов могут быть выше, чем возможный экономический эффект, поэтому списание или передача на аутсорсинг задолженности в размере 5% от суммы кредита, но не более 50 т.р. позволит переключить работу сотрудников на более крупные суммы, погашение которых экономически эффективнее для банка.

3. Профилактика снижения кредитных рисков. Процесс кредитования в коммерческом банке должен приносить доход и в то же время не должен быть необоснованно рискованным, поскольку это может отразиться на финансовом состоянии банка. Следовательно, кредитный риск необходимо регулировать с помощью профилактических мер возникновения просроченной задолженности. Снижение кредитных рисков, возможно:

- объективной оценкой кредитоспособности заемщика. Оценка платежеспособности заемщика с учетом прожиточного минимума всей семьи, наличия иных обязательных платежей (квартплата, налоги, кредиты, страховки, лечение и т.д.);

- определением четких критериев оптимальной кредитной нагрузки. По оценкам социологов всего россияне должны банкам 10,6 трлн руб., причем многие сразу нескольким. Согласно анализу ОКБ, четверть заемщиков обслуживает одновременно два кредита, а 18% – три и более. Чем выше долговая нагрузка у заемщика, тем выше кредитный риск. Ограничение долговой нагрузки позволит оздоровить банковскую систему в целом;

- активным страхованием кредитов. Страхование кредитов набирает все больше популярности. Практика показывает, что при реализации страхового риска, для родственников очень существенным фактором становится наличие страхового полиса заемщика;

- привлечением достаточного и ликвидного обеспечения. Опыт кредитования в современных условиях и анализ кредитного портфеля доказывают, что кредиты обеспеченные залогами являются наименее рискованными для банка, по причине заинтересованности заемщика в своем имуществе;

- извещением заемщика о предстоящем платеже. Анализ причин образования просроченной задолженности указывает, что 13% заемщиков забывают вовремя оплачивать кредит, а 8% не поняли условий погашения кредита. Звонок или SMS сообщение позволят сократить эту статью образования просроченной задолженности.

4. Выстраивание стратегий взыскания, в части сегментации клиентов (по социальному статусу, количеству кредитов и размеру задолженности) и выбора оптимальной стратегии работы.

5. Подключение системы автоматизированного обзвона (автодайлеры). Автодайлеры работают в автоматическом режиме, с помощью голосового меню, способны распознавать речь, и по ключевым словам клиента, предоставляют необходимую информацию или соединяют со специалистом банка. Благодаря данной системе специалист банка подключается только при успешном соединении и\или в случае возникновения вопросов у клиента. Это позволяет существенно сократить время сотрудников на дозвон, и на предоставление стандартной информации.

3.3. Оценка эффективности взыскания

В настоящее время все больше банков уделяют внимание процессу управления кредитным портфелем и взысканию просроченной задолженности, стремятся подходить к этому процессу, более структурно, с целью максимизации взыскания.

Усиление внимания к вопросу эффективности взыскания просроченной задолженности объясняется следующими причинами:

- невозможно добиться максимальной прибыли без минимизации расходов, необходимых в процессе работы, в т.ч. операционных расходов по взысканию долгов, например оценки залогов, расходов судебного взыскания, комиссионных вознаграждений коллекторским компаниям и др.

- растущая конкуренция на рынке кредитования ставит перед кредиторами необходимость предлагать все более выгодные условия для клиентов, в том числе условия получения кредита, что влечет привлечение заемщиков с нефиксированным или непостоянным доходом.

Для эффективной деятельности банка такие стратегии кредитования требуют проверенных, эффективных методов и инструментов по взысканию задолженности.

Цель банка в процессе взыскания это не только вернуть задолженность, но и сделать это максимально быстро, для обеспечения быстрой оборачиваемости денежных средств, при этом сохраняя лояльность клиентов и минимизируя расходы, в том числе за счет неустоек, начисляемых за нарушение сроков оплаты задолженности.

Подразделения, участвующие в процессе взыскания играют основную, стратегическую роль в снижении кредитных рисков, снижении уровня резервирования «плохих» долгов, объемах списания безнадежной задолженности, либо своевременного списания, что оказывает существенный вклад в улучшение

качества кредитного портфеля, при этом особое внимание стоит уделять операционной эффективности процессов.

1. Показатель эффективности взыскания на этапах Soft (ранний сбор), Hard (поздний сбор) и Legal (судебное и исполнительное производство).

Soft – взыскание на уровне телефонного звонка. По практическим оценкам установлено, что основная часть заемщиков погашает просроченную задолженность после первого телефонного звонка. Взыскание по телефону является самым простым и экономичным способом. На данном этапе работа ведется не только с заемщиками, допустившими просроченную задолженность, но и с добросовестными клиентами с техническими просрочками.

Основная цель ранней стадии:

- Реабилитировать заемщика, в случае технической просрочки,
- Сохранить лояльность отношений с хорошими заемщиками;
- Оптимизировать распределение ресурсов для больших объемов просроченных кредитов;
- Минимизировать стоимость процесса взыскания.

Hard – взыскание, требующее выезд сотрудника для очных переговоров. Выезд по адресам проживания должника требуется в случае отсутствия контактных данных.

Основная цель средней стадии:

- Выявить Должников явно нежелающих оплачивать долг от тех, с кем можно договориться о погашении или реструктурировать кредит;
- Оценить возможную сумму и сроки взыскания;
- Выбрать мероприятия с максимальной отдачей по срокам и сумму долга.

Legal- судебное и исполнительное производство. Данный процесс подключается при достижении длительных сроков просрочки либо отказа должника исполнять обязательства в добровольном порядке. Процесс достаточно трудоемкий, затратный по времени и требующий дополнительные расходы. Целесообразно рассчитывать эффективность, чтобы расходы не превысили возможную сумму взыскания. Как правило, в работу попадают самые

недобросовестные должники. Если процент погашения на данном этапе составит 10%, то это считается эффективным показателем работы.

Основная цель судебной стадии:

- Оценить сроки и суммы погашения;
- Реализовать по договору уступки прав (цессии);
- Списать не внебалансовый учет.

На базе одного из территориальных банков ПАО «Сбербанк», а именно в Поволжском банке в качестве пилотного проекта проведена сегментация клиентов и кредитов.

На текущий момент процесс распределения кредитов сотрудникам банка производится в простой очередности, исходя из общей нагрузки каждого сотрудника.

Сегментация процессов позволила дифференцировать подходы к работе с просроченной задолженностью с учетом параметров кредитов и заемщиков, то есть заемщики распределялись в работу специалистам исходя из видов кредитов, веса резервирования и опыта сотрудника.

В результате внедрения принципа сегментации, распределение просроченных кредитов произведено в следующем порядке:

- кредиты разделены на 3 группы («малый долг», «средний долг», «крупный долг»);
- «малый долг» самый массовый сегмент распределяется в традиционном порядке, допустимо «молодым специалистам»;
- «средний долг» на этапе позднего сбора распределяется в работу достаточно опытным сотрудникам;
- «крупный долг» по количеству клиентов сегмент маленький, по сумме наиболее резервоёмкий, с первого дня образования просроченной задолженности передается в работу наиболее опытным сотрудникам позднего сбора с привлечением при необходимости VIP менеджеров.

Таблица 12- Динамика погашения просроченной задолженности по Поволжскому банку ПАО «Сбербанк», образованной за 1 квартал 2016г.

Стадия работы	Количество дней на просрочке	Количество клиентов на просрочке, чел.	Сумма «свежей» просроченной задолженности, млн.руб.руб.	% взыскания просроченной задолженности
Soft	до 30	40500	2831	80% в группе до 30 дней
Hard	С 31 по 180	20587	566	40% в группе 31-180 дней
Legal	Свыше 180	12350	339	17% в группе свыше 180 дней
Итого		9030	281	90% входящей суммы просрочки

Динамика погашения просроченной задолженности за 1 квартал 2016г. показала % возврата на каждой стадии работы. Общий процент погашения входящей суммы просроченной задолженности составил 90%. Количество клиентов допустивших просроченную задолженность снизилась до 22% (табл.12).

Таблица 13 – Динамика образования за 1 квартал 2017г. и прогноз погашения просроченной задолженности массового сегмента по Поволжскому банку ПАО «Сбербанк», млн.руб.

		Стадия Soft (до 30 дней)	Стадия Hard (с 31-180)	Стадия Legal (свыше 180 дней)	итого
Малый долг (кредиты и карты до 100 тыс.руб)	Сумма просроченной задолженности	1985	397	238	212
	Количество клиентов, чел.	39750	17950	12050	8375

Продолжение Таблицы 13 - Динамика образования за 1 квартал 2017г. и прогноз погашения просроченной задолженности массового сегмента по Поволжскому банку ПАО «Сбербанк», млн.руб.

		Стадия Soft (до 30 дней)	Стадия Hard (с 31-180)	Стадия Legal (свыше 180 дней)	Итого

	% погашения суммы просрочки (на стадии)	80	40	10	
	Исполнитель процесса	Колл-центр	Сотрудник подразделения позднего сбора	Юридическое подразделение и поздний сбор	

В сегмент «малого долга» включены кредиты, кредитные карты и овердрафты на сумму не более 100 тыс.руб. без обеспечения. Средняя сумма задолженности составляет 50 тыс. руб. По статистике малый долг составляет больше половины проблемного портфеля (50-65%) и по сумме задолженности и по количеству клиентов (Табл.13).

Таблица 14 - Динамика образования за 1 квартал 2017г. и прогноз погашения просроченной задолженности среднего сегмента по Поволжскому банку ПАО «Сбербанк», млн.руб.

		Стадия Soft (до 30 дней)	Стадия Hard (с 31-180)	Стадия Legal (свыше 180 дней)	Итого
Средний долг (кредиты до 1,5 млн. руб.)	Сумма просроченной задолженности	787	157	86	72
	Количество клиентов, чел.	3950	775	450	375
	% погашения суммы просрочки (на стадии)	80	45	17	
	Исполнитель процесса	Колл-центр	Опытный сотрудник подразделения позднего сбора	Юридическое подразделение и поздний сбор	

В сегмент «среднего долга» включены кредиты на сумму до 1,5 млн. руб., включает в себя ипотечные кредиты и потребительские с залоговым обеспечением. По статистике средний долг составляет 25-30% проблемного портфеля (Табл.14).

Таблица 15 - Динамика образования за 1 квартал 2017г. и прогноз погашения просроченной задолженности крупного сегмента по Поволжскому банку ПАО «Сбербанк», млн.руб.

		Стадия Soft (до 30 дней)	Стадия Hard (с 31-180)	Стадия Legal (свыше 180 дней)	Итого
Крупный долг (кредиты свыше 1,5 млн. руб.)	Сумма просроченной задолженности	378	56	31	17
	Количество клиентов, чел.	37	25	11	5
	% погашения суммы просрочки (на стадии)	85	45	45	
	Исполнитель процесса	Опытный сотрудник позднего сбора (VIP менеджер)	Опытный сотрудник позднего сбора	Юридическое подразделение и поздний сбор	

В сегмент «крупного долга» включены кредиты с суммой задолженности более 1,5 млн. руб., обеспеченные залогом. По статистике составляют 15-20% проблемного портфеля (табл.15).

Таблица 16- Динамика образования за 1 квартал 2017г. и прогноз погашения просроченной задолженности по Поволжскому банку ПАО «Сбербанк», млн.руб.

		Стадия Soft (до 30 дней)	Стадия Hard (с 31-180)	Стадия Legal (свыше 180 дней)	итого
	Общая сумма «свежей» просроченной задолженности	3150	611	356	252
	% погашения суммы просрочки	80,6	42	30	92

В сегментирование приняты обязательства, допустившие просроченные платежи в 1квартале 2017г. («свежая просрочка»), цикл работы составляет 240

дней, т.е. до конца 2017г., тем не менее, на начальном этапе работы уже прослеживаются положительные эффекты.

При сравнении показателей данных за 1 квартал 2016г. и 1 квартал 2017г. выявлен следующий рост эффективности:

- прогноз погашения просроченной задолженности увеличится на 2%;
- погашение на раннем этапе сбора возросло на 0,6%;
- наблюдается сокращение срока «жизни» просроченной задолженности.

На начало 1 кв.2017г. просроченная задолженность составляла 3 150 млн. руб., по внедрению сегментации заемщиков и изменении принципа распределения в работу, по завершению полного цикла млн.руб. При ранее использовавшемся подходе остаток просроченной задолженности составил бы 315 млн. руб. Таким образом эффективность взыскания повысится на 63 млн. руб.

Заключение

В современной России кредитование является практически неотъемлемой частью построения экономической и бытовой составляющей жизни населения и организации деятельности предприятий.

1. В данной работе был проведен анализ кредитного портфеля розничного кредитования и изучен порядок работы по взысканию просроченной задолженности.

Работы выполнены на материалах ПАО «Сбербанк»

Анализ кредитного портфеля розничного сегмента был проведен на примере Группы «Сбербанк», отражены показатели деятельности банка по результатам 2016г., в том числе подробно описан порядок работы с проблемной задолженностью по кредитам физических лиц.

2. Одним из основных направлений деятельности банка является кредитование, в том числе кредитование физических лиц. ПАО «Сбербанк» является крупнейшим банком в Российской Федерации, основным кредитором российской экономики. На долю банка приходится более 40% кредитов физических лиц.

3. Кредитный портфель ПАО «Сбербанк России» за 2 года (2015-2016гг.) увеличился на 185 млрд. рублей. Наиболее высокий темп роста произошел в ипотечном кредитовании. Это говорит о высокой потребности населения в приобретении жилой недвижимости, несмотря на кризисные явления в 2015г. В то же время динамика роста автокредитов и потребительских кредитов снизилась, это может свидетельствовать о снижении платежеспособности населения и изменении приоритетов.

4. В кредитном портфеле преобладают «длинные кредиты» - 42%, выданные на приобретение недвижимости, обеспеченные залогом.

Таким образом, проведя анализ кредитного портфеля ПАО «Сбербанк» России можно сделать следующие выводы:

-Кредитный портфель ПАО «Сбербанк России» в 2015-2016г г. изменялся неравномерно. Рост произошел в основном по ипотеке, что улучшает качество кредитного портфеля, обеспечивает стабильный процентный доход.

5. Анализ просроченной задолженности показал ее снижение на конец 2016г.

-Доля просроченной задолженности по кредитам физических лиц около 3,65 %, что традиционно ниже уровня по банковской сфере России в целом.

6. Описанный процесс работы с просроченной задолженностью показывает все этапы и методы работы, начиная с первых дней образования просрочки. Порядок работы предусматривает различные варианты урегулирования проблемной задолженности при условии соблюдения интересов сторон. Вариантами урегулирования могут быть: реструктуризация задолженности (продлонгация договора, отсрочки платежей на длительные сроки), добровольная досудебная реализация залога заемщиком, заключение договора о переводе долга, заключение договора об отступном, отмена начисленных неустоек при условии оплаты просроченных платежей, заключение мирового соглашения. Различные варианты урегулирования применяются как на досудебном этапе работы, так и в рамках судебного порядка, и на стадии исполнительного производства.

Таким образом, можно сделать вывод, что процесс сопровождения и взыскание кредитного портфеля, обладающего признаками проблемности или просроченной задолженности направлен на максимальное соблюдение прав и интересов сторон, сохранение лояльности клиентов, широкий спектр вариантов и возможностей у Заемщика, попавшего в трудную жизненную ситуацию, на любом этапе работы урегулировать проблемную задолженность.

В то же время в ходе анализа деятельности ПАО «Сбербанк» установлены ряд недостатков в организации процесс по работе с просроченной задолженностью и даны рекомендации по нивелированию «слабых мест».

Преимуществом является:

1. ПАО Сбербанк России – является крупнейшим финансовым учреждением страны, и его широкая филиальная сеть обеспечивает доступность банка для любых операций, в том числе погашения кредита.

2. Многолетний опыт обслуживания клиентов, богатые традиции банка создали очень сильное преимущество – доверие клиентов.

4. Крупные вложения банка в развитие инфраструктуры и внедрение современных информационных технологий позволяют банку улучшить качество контроля за взысканием просроченной задолженности.

5. Банк имеет свою структуру по работе с проблемной задолженностью, заинтересованной в возврате задолженности по кредиту на любом этапе работы, а также заинтересованной в максимальном сохранении лояльности клиента и возможностью для клиента дальнейшего пользования услугами банка.

К недостаткам можно отнести:

1. В период внедрения, адаптации и усовершенствования процесса в работе возникают технические, организационные проблемы, которые сказываются на качестве обслуживания клиентов, сроках выполнения тех или иных операций.

2. Подразделения банка в ходе работы по взысканию задолженности, осуществляют мероприятия практически не зависимо от размера задолженности.

3. Страхование кредитов – это страхование рисков клиентов, но иногда в случае реализации страхового события, сбор документов, взаимодействие с внешней страховой компанией затягивается во времени по причине отсутствия заинтересованности страховой компании.

4. Объемы кредитов находящиеся одновременно в работе, их разновидности, разные этапы просрочки, неизбежно в процессе работы порождают задержки исполнения по срокам.

5. Решение нестандартных ситуаций проблемной задолженности, требующих индивидуального подхода, растягивается во времени по причине отсутствия утвержденных принципов их решения в нормативных документах банка.

Предложения:

1. Оптимизация управленческих решений. В столь масштабной структуре банка для повышения удовлетворенности клиентов, необходимо сокращение сроков принятия решения по всем направлениям путем расширения права принятия решений в регионах с учетом лимитов и полномочий.

2. Маленькую сумму задолженности не выгодно взыскивать. В процессе работы по взысканию просроченной задолженности, в случае отработки минимальных остатков, издержки ресурсов могут быть выше, чем возможный экономический эффект.

3. Профилактика снижения кредитных рисков.

Снижение кредитных рисков, возможно:

- объективной оценкой кредитоспособности заемщика. Оценка платежеспособности заемщика с учетом прожиточного минимума всей семьи, наличия иных обязательных платежей (квартплата, налоги, кредиты, страховки, лечение и т.д.);

- определением четких критериев оптимальной кредитной нагрузки. По оценкам социологов всего россияне должны банкам 10,6 трлн руб., причем многие сразу нескольким. Согласно анализу ОКБ, четверть заемщиков обслуживает одновременно два кредита, а 18% – три и более. Чем выше долговая нагрузка у заемщика, тем выше кредитный риск. Ограничение долговой нагрузки позволит оздоровить банковскую систему в целом;

- активным страхованием кредитов. Страхование кредитов набирает все больше популярности. Практика показывает, что при реализации страхового риска, для родственников очень существенным фактором становится наличие страхового полиса заемщика;

- привлечением достаточного и ликвидного обеспечения. Опыт кредитования в современных условиях и анализ кредитного портфеля доказывают, что кредиты обеспеченные залогами являются наименее рискованными для банка, по причине заинтересованности заемщика в своем имуществе;

- извещением заемщика о предстоящем платеже. Анализ причин образования просроченной задолженности указывает, что 13% заемщиков забывают вовремя оплачивать кредит, а 8% не поняли условий погашения кредита. Звонок или SMS сообщение позволят сократить эту статью образования просроченной задолженности.

4. Выстраивание стратегий взыскания, в части сегментации клиентов (по

социальному статусу, количеству кредитов и размеру задолженности) и выбора оптимальной стратегии работы.

5. Подключение системы автоматизированного обзвона (автодайлеры).

На базе одного из территориальных банков ПАО «Сбербанк», а именно в Поволжском банке в качестве пилотного проекта проведена сегментация клиентов и кредитов.

В результате внедрения принципа сегментации, распределение просроченных кредитов произведено в следующем порядке:

- кредиты разделены на 3 группы («малый долг», «средний долг», «крупный долг»);

- «малый долг» самый массовый сегмент распределяется в традиционном порядке, допустимо «молодым специалистам»;

- «средний долг» на этапе позднего сбора распределяется в работу достаточно опытным сотрудникам;

- «крупный долг» по количеству клиентов сегмент маленький, по сумме наиболее резервоёмкий, с первого дня образования просроченной задолженности передается в работу наиболее опытным сотрудникам позднего сбора с привлечением при необходимости VIP менеджеров.

В сегментирование приняты обязательства, допустившие просроченные платежи в I квартале 2017г. («свежая просрочка»), цикл работы составляет 240 дней, т.е. до конца 2017г., тем не менее, на начальном этапе работы уже прослеживаются положительные эффекты.

При сравнении показателей данных за 1 квартал 2016г. и 1 квартал 2017г. выявлен следующий рост эффективности:

- прогноз погашения просроченной задолженности увеличится на 2%;

- погашение на раннем этапе сбора возросло на 0,6%;

- наблюдается сокращение срока «жизни» просроченной задолженности.

На начало 1 кв.2017г. просроченная задолженность составляла 3 150 млн. руб., по внедрению сегментации заемщиков и изменении принципа распределения в работу, по завершению полного цикла взыскания прогноз остатка просроченной

задолженности составит 252 млн.руб. При ранее использовавшемся подходе остаток просроченной задолженности составил бы 315 млн. руб. Таким образом эффективность взыскания повысится на 63 млн. руб.

В заключение необходимо отметить, что помимо качественных и количественных характеристик кредитного портфеля, таких как доходность, ликвидность, степень кредитного риска, методов работы с задолженностью, неотъемлемым преимуществом управления кредитным потоком является сохранение конкурентоспособности продуктовой линейки, и внимательное и чуткое отношение к клиентам, это все является залогом успеха любого банка.

Список литературы

1. Анохин В.А. Рожковская К.В. Анализ конкурентного развития коммерческих

- банков в России\ Молодой ученый-2016.-№27.-с.334-338.
2. Белотелова Н.П. «Деньги. Кредит. Банки», ИТК «Дашков и К»- 2013г.
 3. Годовой отчет 2016 ПАО Сбербанк, sberbank.com.
 4. Гражданский кодекс РФ № 51-ФЗ от 30.11.1994г. с учетом Указа Президента №1108 от 18.07.2008г. (ред.от 28.03.2017г.).
 5. Гражданский процессуальный кодекс РФ № 138-ФЗ от 14.11.2002г. (ред. От 19.12.2016г.) (с изм. и доп. вступ. в силу от 01.01.2017г.).
 6. Доклад Президента ПАО «Сбербанк» Грефа Г.О. по результатам стратегического развития банка 2016г.
 7. Загородников А. Н. Управление общественными связями в бизнесе. (гл.3 «SWOT-анализ») Учебник. М: Крокус, 2013г.
 8. Костерина, Т. М. Банковское дело : учебник для СПО / Т. М. Костерина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 332 с.
 9. Материалы сайта ПАО «Сбербанк»\http://www.sberbank.ru. 2017г.
 10. "Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 13 "Оценка справедливой стоимости" (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 N 217н).
 11. «Методика определения категории качества ссуды, оценки принятого по ссуде обеспечения и расчета резерва на возможные потери по ссудам» от 22.12.2016 №2047.
 12. «Методика определения экономически целесообразного варианта урегулирования проблемной задолженности физических лиц» от 23.08.2016 №2225.
 13. Положение ЦБ РФ 26.03.2004г. № 254-П «Положение о порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и прерванной к ней задолженности (ред.от 14.11.2016г.).
 14. «Регламент создания в Сбербанке России и его филиалах резерва на возможные потери» от 17.02.2016 №1237-2-р.
 15. «Регламент создания, использования и управления резервами в ПАО Сбербанк»

от 30.09.2015 №2046-3.

16. «Регламент по урегулированию проблемной задолженности физических лиц» от 19.10.2016 №4375.
17. «Регламент формирования резерва по сомнительным долгам и списания безнадежных долгов в Сбербанке России и его ф-ах» от 30.12.2013 №1210-р.
18. «Технологическая схема по работе с проблемной задолженностью физических лиц» от 14.01.2016 №2156-4.
19. «Технологическая схема взаимодействия подразделений Банка при формировании резерва на возможные потери по ссудам физических лиц и субъектов малого предпринимательства, а также списания безнадежной ссудной задолженности физических лиц» от 23.07.2012 №2058-2.
20. «Технологическая схема организации работы ПАО Сбербанк с коллекторскими агентствами в рамках взыскания просроченной задолженности физических лиц и клиентов сегментов «Микро бизнес» и «Малый бизнес»» от 26.05.2014 №2889-2.
21. «Технологическая схема клиентского сопровождения кредитов, предоставленных ПАО Сбербанк физическим лицам» от 04.03.2014 №2417-2.
22. «Технологическая схема взаимодействия подразделений Банка при обработке документов и осуществлении мониторинга исполнения условий кредитных сделок по кредитному портфелю физических лиц (Редакция 4)» от 10.02.2017 №1926-4.
23. «Технологическая схема централизованного дистанционного взыскания проблемной задолженности физических лиц в ПАО Сбербанк» от 17.12.2016 №2035-3.
24. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1-ФЗ (ред. От 18.06.2017г.).
25. Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части совершенствования порядка обращения

- взыскания на заложенное имущество» от 06.12.2011 № 405-ФЗ. (ред.от 03.07.2016).
26. Федеральный закон «Об исполнительном производстве» № 229-ФЗ от 02.10.2007г.(ред.от28.05.2017г.).
27. Федеральный закон «Об ипотеке (залоге недвижимости)» от 16.07.1998г. № 102-ФЗ (ред.от 03.07.2016г.).
28. Федеральный закон «О потребительском кредите (займе)» от 21.12.2013 №353-ФЗ.
29. Федеральный закон « О защите прав и законных интересов ФЛ при осуществлении деятельности по возврату просроченной задолженности и о внесении изменений в ФЗ «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях» от 03.07.2016г. № 230-ФЗ.
30. <http://www.banki.ru>.