

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ТУВИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра экономики и менеджмента

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: **«ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ БАНКА
С ПРОБЛЕМНЫМИ КРЕДИТАМИ»**

Выпускная квалификационная работа
студента 3 курса 3-116-Ф-УО группы
экономического факультета по
направлению подготовки «Экономика»
профиль «Финансы и кредит»

Куулара Айдыса Андреевича

Работа допущена к защите

Зав. кафедрой _____

(подпись)

к.э.н., доцент Донгак Ч.Г.

« ____ » _____ 2019 г.

Научный руководитель

к.э.н., доцент Манчык-Сат Ч.С.

Работа защищена в ГЭК « ____ » _____ 2019 г.

С оценкой « _____ »

Председатель ГЭК _____

Члены ГЭК _____

Кызыл-2019 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАБОТЫ С ПРОБЛЕМНЫМИ КРЕДИТАМИ.....	6
1.1. Понятие и сущность проблемных кредитов физических лиц....	6
1.2. Причины возникновения проблемной задолженности	10
1.3. Этапы работы банка с проблемными кредитами.....	15
Глава 2. ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» С ПРОБЛЕМНЫМИ КРЕДИТАМИ.....	23
2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Сбербанк России».....	23
2.2. Анализ кредитования физических лиц ПАО «Сбербанк России».....	31
2.3. Анализ работы с проблемными кредитами физических лиц ПАО «Сбербанк России»	42
Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАБОТЫ С ПРОБЛЕМНЫМИ КРЕДИТАМИ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ.....	49
3.1. Реструктуризация долга как основной способ работы банков с проблемными кредитами.....	49
3.2. Пути совершенствования организации работы банков с проблемными кредитами.....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	64
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	67

ВВЕДЕНИЕ

Банковское кредитование физических лиц является одним из наиболее динамичных направлений развития банковского сектора, что связано в первую очередь с потребностью банков в прибыльных кредитных продуктах. Вместе с тем, возросшие риски в современных условиях определяют необходимость дальнейшего совершенствования регулирования отдельных видов необеспеченных кредитов физическим лицам с целью создания адекватных резервов под возможные потери.

Банковская деятельность неразрывно связана с различного рода рисками (кредитный, операционный, рыночный и т.д.), возникающими в процессе взаимодействия банка с внешней средой. Кредитный риск, то есть вероятность невозврата выданных банком кредитов, предоставляет наибольшую угрозу для жизнедеятельности кредитных организаций. Именно поэтому управление кредитными рисками является основным в банковском деле. Подавляющее число банкротств, кредитных организаций обусловлено неграмотной политикой банка в области формирования и управления кредитным портфелем.

Выпускная квалификационная работа посвящена ключевому вопросу в области управления кредитными рисками – работе банков с проблемными кредитами. Эффективная политика банка по оздоровлению баланса кредитной организации путем реструктуризации проблемных кредитов позволяет минимизировать убытки, что представляется крайне важным на фоне общемировой тенденции снижения рентабельности банковского бизнеса.

Для России проблема управления проблемными кредитами усиливает свою актуальность, так как показатели просроченной и сомнительной задолженности по кредитным портфелям отечественных банков по различным оценкам превышают уровень аналогичных показателей банков

развитых стран. Именно по этой причине, а также исходя из мировой практики и процедур снижения рисков банковской деятельности, Банк России постоянно указывает российским банкам на необходимость совершенствования управления рисками в целом, и прежде всего кредитным рискам.

Банки неизбежно сталкиваются с заемщиками, которые не в состоянии отдать свои долги. В связи с этим и были разработаны процедуры по взысканию таких долгов и реализация залога по ним. Участие в этих процедурах небанковских инвесторов, а также третьих лиц (специализированных коллекторских агентств) представляет собой относительно новое явление. Именно оно приводит к развитию активной и прозрачной торговли проблемными кредитами. Финансовый кризис ускоряет этот процесс. Поскольку во время кризиса количество проблемных заемщиков резко возрастает, проблемных кредитов становится все больше и больше, то существующие методы работы с ними не достаточны.

Объектом исследования является публичное акционерное общество «Сбербанк России».

Предметом исследования является проблемные кредиты физических лиц в банке.

Целью работы является исследование особенностей работы банка с проблемными кредитами.

Для достижения поставленной цели были решены следующие **задачи**:

- изучены теоретические основы работы проблемными кредитами физических лиц;
- сделан анализ работы ПАО «Сбербанк России» с проблемными кредитами физических лиц;
- рассмотрены пути совершенствования организации работы банка с проблемными кредитами физических лиц.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Во введении обоснована актуальность проблемы, поставлены цель и задачи, определены предмет и объект исследования.

В первой главе изучены теоретические основы работы банка с проблемными кредитами физических лиц.

Во второй главе рассмотрены особенности работы с проблемными кредитами (на примере ПАО «Сбербанк России»).

В третьей главе рассмотрены пути совершенствования работы банка с проблемными кредитами.

В заключении представлены выводы, полученные по результатам проведенного исследования.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАБОТЫ С ПРОБЛЕМНЫМИ КРЕДИТАМИ

1.1. Понятие и сущность проблемных кредитов физических лиц

В ходе реализации банком кредитной политики в части обеспечения возвратности кредита немаловажное значение имеет работа с «проблемными» кредитами.

Под «проблемными» понимаются кредиты, по которым после выдачи в срок и в полном объеме не выполняются обязательства со стороны заемщика или же стоимость обеспечения по кредиту значительно снизилась. Управление «проблемными» кредитами — один из наиболее важных аспектов банковской практики. От правильности выбора метода работы с «проблемными» кредитами зависит не только успешность разрешения отдельной конфликтной ситуации, но и стабильность и репутация самого банка [22, с. 66].

Практически решение проблемы управления просроченной задолженностью во многом зависит от двух условий [27, с. 89].

Во-первых, содержит ли кредитный договор положения, дающие банку право проверять бухгалтерскую и финансовую отчетность заемщика путем осуществления проверок непосредственно на предприятии, а также имеется ли возможность прекратить действие кредитного договора и обратиться взыскание на залог при наличии у банка обоснованных подозрений о неплатежеспособности заемщика.

Во-вторых, какими полномочиями наделен кредитный специалист банка, под постоянным контролем которого должен находиться каждый выданный кредит. Существует базовый «набор сигналов», индикаторов, характеризующих появление некачественного, «проблемного» кредита. В

отношении стратегии «спасения» кредитов не существует каких-либо универсальных правил, поскольку каждый «проблемный» кредит по-своему уникален. Поэтому представляет интерес обобщить приемы, применяемые в банковской практике.

Наиболее широко распространены следующие подходы.

Во-первых, в процессе контроля за соблюдением условий исполнения обязательств заемщиками, «тревожные» сигналы систематизируются по двум группам:

- 1) имеющие признаки организованного (нефинансового);
- 2) экономического (финансового) характера.

Это позволяет выработать обоснованную и эффективную реакцию на них.

Во-вторых, разрабатывают план мероприятий, который будет способствовать улучшению качества предоставленного кредита.

В-третьих, принимают (выбирают) способы разрешения конфликта между банком и клиентом по конкретному кредиту.

Проблемный кредит - это кредит, для погашения которого в соответствии с условиями договора у заемщика нет финансовых возможностей. Изучение политики банков и государственных структур в отношении подобных кредиторов показывает, что эти кредиты имеют, по крайней мере, одну из следующих особенностей [38, с. 47]:

- У заемщика наблюдаются негативные тенденции в области финансовой деятельности и погашения кредита.
- Кредит является просроченным или непогашенным в нарушение условий договора.
- Одна или две эти особенности, наряду с неадекватным залогом, свидетельствуют о высокой вероятности убытков для кредитора.

Издержки, связанные с лишением нарушившего условия погашения кредита заемщика прав собственности на заложенное имущество, включают:

- Разность между непогашенным остатком и ликвидационной стоимостью кредита, с учетом способности заемщика погасить его и чистой ликвидационной стоимости залога.

- Оценочную стоимость невозвращенного кредита.

- Оценочную стоимость административных и юр. действий, необходимых для лишения заемщика права на заложенное имущество и ликвидации полученного т. о. имущества (в т. ч. гонорары юристов, судебные издержки, стоимость реализации имущества и т. п.).

- Оценочную стоимость издержек, связанных с изменением стоимости залога, использованного для получения кредита в период со дня предъявления о лишении заемщика прав либо списание кредита до момента ликвидации залога.

- Все пр. издержки, вызванные лишением заемщика прав или ликвидацией.

Проблемные кредиты чаще всего являются результатом денежного кризиса у клиента. Указанный кризис может проявиться внезапно, но развивается он постепенно. И по мере его развития начинают появляться еще слабые, но все же признаки (внешние и внутренние) его наступления. Сотрудники кредитного подразделения являются первой «линией обороны» банка против возможных убытков [35, с. 285].

Ухудшение качества кредита необходимо выявлять на ранней стадии, когда в распоряжении банка еще имеется достаточно способов выправления ситуации. В кредитной политике должно быть четко определено, что банк будет делать с проблемными кредитами.

Основными задачами, стоящими перед системой управления проблемными активами, являются:

- идентификация источников возникновения проблемной задолженности как в существующих, так и во внедряемых банком новых кредитных продуктах;

- выявление и регулирование концентрации вероятности возникновения проблемных кредитов в разрезе направлений кредитования (физические лица, индивидуальные предприниматели, юридические лица);
- количественная оценка уровня проблемности кредитного портфеля, анализ и контроль его влияния на финансовую устойчивость банка и результаты его деятельности;
- выбор источников покрытия проблемных кредитов и оценка их достаточности;
- разработка, реализация и оценка эффективности методов нейтрализации или снижения уровня проблемной задолженности;
- мониторинг и контроль за долей проблемных кредитов.

Создание и организация эффективной системы управления, а так же контроля за проблемными активами, уже давно является важной задачей управления банком, как в Казахстане, так и за рубежом. Наблюдаемый в течение последних лет рост объема кредитования населения, в том числе посредством бланковых и экспресс кредитов приводит к росту доли проблемной задолженности в активах банков. Проявления проблемной задолженности могут быть многогранны. Со стороны заемщика они могут быть как финансовыми, так и нефинансовыми. Все указанные ниже события - характерные примеры быстрого ухудшения качества кредита [38, с. 47]:

1) Нефинансовые:

- величина ежемесячного оборота денежных средств на счете клиента (если в договоре указан неснижаемый объем оборота);
- величина остатков денежных средств на счете клиента (если в договоре указана сумма неснижаемого остатка);
- необоснованные задержки в получении от заемщика финансовой отчетности (если в договоре содержатся условия, требуется ее ежеквартальное предоставление);

- резкие изменения в планах заемщика, переход на новые рынки деятельности и сбыта;
- радикальные изменения в составе руководителей предприятия-заемщика;
- частое изменение юридического адреса, места нахождения, телефонов и т.п.;
- отсрочить предоставленные кредиты;
- получение негативной информации о заемщике со стороны службы безопасности банка.

2) Финансовые:

- нецелевое использование кредита;
- проведение кредитования с нарастающим итогом (перекредитование);
- моральное или физическое старение залоговой массы;
- ухудшение финансового состояния гаранта или поручителя заемщика;
- задержка или неполная выплата процентов по кредиту;
- резкое снижение дебиторской задолженности;
- снижение коэффициентов ликвидности;
- падение объемов продаж;
- убытки от оперативной деятельности;

1.2. Причины возникновения проблемной задолженности

Рассмотрим подробнее признаки «проблемности» кредита.

1. К организационным признакам можно отнести [22, с. 67]:

— необоснованные задержки в получении от заемщика финансовой отчетности. Они особенно показательны, когда в кредитном договоре содержатся условия, требующие ежеквартального предоставления отчетности;

— нежелание заемщика дать детальное разъяснение финансовой отчетности. В этом случае кредитному специалисту необходимо провести тщательный анализ ситуации и определить, не злоупотребляет ли заемщик своим правом на неразглашение определенной информации;

— резкие изменения в планах деятельности заемщика, переход на новые рынки деятельности и сбыта;

— радикальные изменения в составе руководителей предприятия-заемщика;

— неблагоприятные тенденции развития рынка, на котором осуществляет свою финансово-хозяйственную деятельность заемщик;

— частое изменение юридического адреса, места нахождения, номеров телефонов и т.д.;

— длительное отсутствие контактов с руководством и сотрудниками предприятия;

— просьбы отсрочить выплаты по ранее пролонгированным ссудам.

2. Экономические (финансовые) признаки «проблемности» кредита .

Финансовые признаки проблемности кредита проявляются при анализе финансовой отчетности заемщика и его бухгалтерской отчетности непосредственно в процессе проведения проверок на предприятии заемщика (данные проверки проводит кредитный специалист в период действия кредитного договора). В механизме возвратности кредита этот этап представляется наиболее ответственным. Экономические (финансовые) признаки проявляются в ухудшении показателей, полученных в результате анализа ликвидности, платежеспособности, структуры капитала, оборачиваемости и рентабельности [22, с. 67].

В целях оперативного и своевременного выявления таких негативных моментов кредитные работники ведут постоянный мониторинг кредитной сделки, всесторонне анализируют хозяйственно-финансовую деятельность заемщика, проводят комплексные проверки наличия, состояния и

достаточности принятого обеспечения в строгом соответствии с требованиями действующих в банке нормативных документов.

Источниками информации о подобных кредитах и заемщиках являются: данные анализа финансового состояния заемщика, перечня документов на выдачу кредитов и обслуживания долга, плана мероприятий по обслуживанию кредитного договора; результаты проверок на местах, сведения, полученные от других подразделений банка, информированных о кредитном портфеле головного офиса и филиалов банка, в т.ч. клиентских; публикации в средствах массовой информации и др.

При рассмотрении кредита, проявляющего признаки «проблемности», необходимо выяснить причины их возникновения. При этом следует учитывать, что в ряде случаев указанные признаки могут иметь и другое толкование (отличное от проблемного). Например, изменение в планах деятельности клиента может быть вызвано изменением общей конъюнктуры рынка, что не дает возможности заемщику прибыльно работать на привычном для него сегменте рынка. В случае же, если обнаружено отклонение показателей финансовой отчетности (например, снижение выручки, рост кредиторской и дебиторской задолженности), необходимо проанализировать аналогичные финансовые показатели за прошлые годы. Если изменение финансовых показателей связано с сезонным характером бизнеса — это еще не свидетельствует о реальном ухудшении финансового состояния заемщика в целом.

Признаками финансового неблагополучия заемщика, с точки зрения кредитного специалиста, являются [6, с. 482]:

- нецелевое использование кредита;
- падение оборотов по кредиту;
- проведение кредитования с нарастающим итогом (перекредитование);

- поступление негативной информации о заемщике со стороны службы экономической защиты Банка, деловых партнеров, других банков;
- моральное и физическое старение залогового имущества;
- ухудшение финансового состояния Гаранта или Поручителя заемщика;
- задержка или неполная выплата процентов за пользование предоставленными кредитными средствами.

Независимо от того, являются ли признаки «проблемности» кредита финансовыми или нефинансовыми, ответственный кредитный специалист должен предпринять следующие меры, которые позволят разработать план мероприятий по улучшению качества предоставленного кредита:

- провести полный анализ финансового обеспечения кредита заемщика и составить заключение;
- собрать полную информацию о том, в каких направлениях работа банка с данным заемщиком подвержена риску;
- ежедневно контролировать поступления денежных средств за счет заемщика и в случае длительного отсутствия поступлений средств на расчетный (валютный) счет потребовать объяснения причин;
- проверить правильность юридического оформления всей кредитной документации, особенно документации по обеспечению возврата кредита;
- изучить возможность получения обеспечения в случае, если кредит не обеспечен.

В случае признания кредита «проблемным» разрабатывается план действий банка, направленный на возврат кредита, который включает в себя ряд мероприятий. Их можно разделить на две основные группы [9]:

1. Мероприятия по организационной, финансовой и иной помощи банка проблемному заемщику, способствующие преодолению кризиса и выполнению обязательств заемщика перед банком, в том числе:

- разработка программы изменения структуры задолженности (пересмотр графика платежей по возврату ссудной задолженности и выплате процентов, изменение форм кредитования и т.д.);

- работа с руководством заемщика по выявлению проблем и поиску их решений;

- назначение управляющих, консультантов и кураторов для работы с предприятием от имени банка;

- расширение кредита, выдача дополнительных ссуд, перевод долга с «просроченного» на текущий;

- увеличение собственного капитала компании за счет владельцев или других сторон;

- получение дополнительной документации и гарантий и др.

2. Мероприятия, непосредственной целью которых является возврат кредита в кратчайшие возможные сроки:

- реализация обеспечения;

- продажа долга заемщика третьей стороне;

- обращение к Гарантам и Поручителям;

- принятие мер правового характера;

- оформление документов о банкротстве и др.

Можно выделить четыре основных способа разрешения конфликта «Заемщик— Банк» с помощью этой группы мероприятий [21, с. 2].

Первое, что возможно предпринять в данной ситуации, — это пересмотреть условия действующего кредитного договора, например, изменить процентную ставку и сроки платежей. В пользу пересмотра условий соглашения свидетельствует относительно положительная рентабельность предприятия заемщика, а также то, что он является постоянным клиентом банка.

Второй способ — расширение кредита, т.е. выдача дополнительных средств. При этом статус долга изменяется с «просроченного» на «текущий».

Тем самым банк признает, что трудности заемщика временны, а дальнейшее сотрудничество — выгодно.

Третьим способом, связанным с прерыванием действующего кредитного договора, является продажа части активов заемщика для погашения долга. Решение о продаже части активов принимается клиентом добровольно, поскольку он отвечает перед банком только залогом.

Наиболее радикальный, четвертый, способ — ликвидация залога. При его реализации взаимоотношения между банком и клиентом, как правило, полностью прерываются.

Чтобы приведенные схемы действий с «проблемными» кредитами были успешно реализованы на практике, нужно наладить систему учета, анализа, а также управления кредитным риском.

Единственное условие, которое должно быть соблюдено банком-кредитором, — это предварительное обращение со своим письменным требованием к основному должнику. Отказ последнего от его удовлетворения дают кредитору право обратиться непосредственно к поручителю. Важным является также положение о том, что поручительство прекращается по истечении указанного в договоре срока окончания поручительства. Если же договором такой срок не предусмотрен, он считается равным одному году со дня наступления срока исполнения должником основного обязательства [28, с. 2].

1.3. Этапы работы банка с проблемными кредитами

Работа с проблемными кредитами должна включать элементы страхования, которые банки включают в свои программы кредитования, некоторые кредиты неизбежно переходят в разряд проблемных. Обычно это означает, что заемщик не произвел своевременно один или более платежей или что стоимость обеспечения по кредиту значительно снизилась [35].

Несмотря на то, что каждый проблемный кредит имеет свои особенности, всем им присущи определенные общие черты, которые говорят банкиру о том, что возникли определенные трудности [36]:

1. Необычные или необъяснимые причины задержки предоставления финансовой отчетности, осуществления платежей или прекращения контактов с работниками банка.

2. Любое неожиданное изменение заемщиком методов расчета амортизации, взносов по пенсионным планам, оценки товарно-материальных запасов, начисления налогов или расчета прибыли.

3. Реструктурирование задолженности или отказ от выплаты дивидендов, изменение кредитного рейтинга заемщика.

4. Неблагоприятные изменения цены на акции заемщика.

5. Наличие чистых убытков в течение одного или нескольких лет, измеренных с помощью показателей доходности активов, доходности капитала или прибыли до уплаты процентов и налогов.

6. Неблагоприятные изменения структуры капитала заемщика (показателя соотношения акционерного капитала и долговых обязательств), ликвидности (коэффициент "критической" оценки) или деловой активности (например, соотношения объема продаж и товарно-материальных запасов).

7. Отклонение объема фактических продаж или потока наличности от планируемых при подаче кредитной заявки.

8. Неожиданные и необъяснимые изменения в размере остатков на счетах клиента.

На забывчивых клиентах кредитные организации неплохо зарабатывают. Штрафы и пени, даже за незначительную задержку, составляют 0,1-2% за каждый день просрочки на оставшуюся сумму платежа. Для забывчивого заемщика, имеющего задолженность перед банком 1000 долл., внесение платежа на неделю позже оговоренного срока может стоить

7-140 долл. Мелкая неприятность для одного заемщика банку приносит солидную часть кредитных доходов [22, с. 66].

Впрочем, со временем задержка выплат по кредиту становится головной болью и для банковских работников. Происходит это после очередной невыплаты второго платежа, когда займ переходит в категорию проблемных. Согласно требованию регулятора – Центрального банка РФ, после официального признания долга проблемным банк обязан из своей прибыли создать резерв на своих счетах в размере 100% от суммы невыплаченного долга. Таким образом, банк должен решать проблемы с должником за счет собственной прибыли. При значительном росте проблемных кредитов такой резерв становится большим отягощением для самого банка, а финансовые показатели банка резко ухудшаются.

Работу с проблемными заемщиками на начальном этапе, в период первой-второй задержки платежей, проводят сотрудники кредитного отдела. Как правило, общение с ними ограничивается напоминанием клиенту его обязанностей по оплате кредита [9].

Впрочем, никто не обязан бегать за клиентом и просить его вернуть кредит. Отношения кредитной организации с заемщиком, права сторон, в полной мере описаны в кредитном договоре. Поэтому "не знал", "забыл", "не предупреждали" – плохие аргументы в отстаивании собственной позиции. Это, кстати касается и излюбленного трюка некоторых банков, которые присылают своим "самым дорогим клиентам" кредитные карты. Письменного договора при этом стороны не заключают, однако в действие вступает так называемый договор оферты – банк делает потенциальному заемщику предложение (воспользоваться кредитом по карте), физ.лицо это предложение (акцепт, ст. 438 ГК РФ) принимает [1].

При этом условия договора могут быть описаны в приложении к кредитной карте, которое присылается по почте вместе с картой. Моментом заключения сделки является активация кредитной карты – как правило, для

этого достаточно выполнить ряд несложных действий, позвонив по указанному в приложении телефону. Мудрёное приложение, как правило, никто внимательно не читает, в результате, такой карточный кредит "влетает в копеечку", так как в процессе выплат заемщик узнает, что должен гораздо больше, чем предполагал, активируя карту. "Обманутые" в своих ожиданиях заемщики, кстати, составляют немалую долю плохих заемщиков.

Немало банков никак не проявляют себя в период первичных невыплат по кредиту. "Не звонят, не пишут, авось забыли", – надеются наивные должники. Происходит это по разным причинам: где-то на работу с проблемными заемщиками не выделен персонал, у кого-то – это бизнес, поставленный на поток: чем дольше клиент не платит, тем больше будет сумма долга, которую потом можно будет "выбить".

А вот после второй невыплаты в действие вступают уже специалисты небанковской специализации. Заемщик может по-прежнему считать, что о нем в банке забыли, однако на самом деле процесс возврата долгов только начинает действовать [16, с. 72].

На этом этапе с должниками работают сотрудники того же банка, правда уже из службы безопасности. Большинство проблемных кредитов гасится до момента объявления дефолта, то есть спустя 2-4 месяца после первой задержки. Большинство людей боятся последствий для собственной репутации. И не зря. Ведь с некоторых пор на каждого россиянина, когда-либо бравшего кредит в банках, заведена кредитная история. Факт невыплаты займа навсегда останется в этом документе, а впоследствии может стать причиной отказа в кредите.

В любом случае сотрудники по возврату долгов рассказывают проблемным заемщикам о неприятностях, которые могут на них обрушиться в случае невыполнения обязательств. Правда, не доводить дела до суда соглашаются не все. Тогда тон общения с должником кардинально меняется. Письма с предупреждениями, телефонные звонки и личный визит

представителей силовых подразделений банка к соседям, родственникам и на работу – краткий список мер воздействия. Психологическое давление в большинстве случаев срабатывает.

Сейчас бизнес по выбиванию долгов банкам выгодно отдавать на сторону – так называемым коллекторским агентствам. В ряде случаев эти специализированные компании выкупают пакет долгов, чтобы в дальнейшем с ним работать. Долг заемщика при этом переходит новому кредитору. А банк списывает долги с баланса, тем самым улучшая свой имидж, и высвобождая резервы. Но даже если коллектор работает на аутсорсинге (оказывает единовременную услугу по каждому случаю), для банка вероятность возврата денег многократно вырастает. При этом не надо содержать внушительный штат службы безопасности [21, с. 2].

По закону банк имеет право передать долги на сторону, а коллекторское агентство – требовать возврата этих долгов. Если неплательщику позвонил сотрудник коллекторской компании, то значит, что банк-кредитор заключил с коллекторским агентством договор на взыскание задолженности или продал ему долги. Убедиться в том, что вам звонит именно коллектор, а не мошенник, довольно легко: в первую очередь, он должен представиться и назвать компанию, в которой работает. Должник имеет полное право позвонить в эту компанию и выяснить, сотрудничает ли она с банком и работает ли в ней позвонивший ему человек.

Работа коллекторского агентства строится по схожей с приведенной выше схемой. Сначала коллекторы по телефону объясняют должнику почему ему следует вернуть кредит. И если главная задача банка состоит в том, чтобы как можно скорее избавиться от балласта плохих долгов, то цель коллекторского агентства – получение прибыли. Поэтому в работе с неплатящим заемщиком он пойдет до конца. Спектр применяемых ими действий более широк, чем у банковского работника. Испортить жизнь заядлому должнику они могут по полной программе.

Стандартный алгоритм работы коллекторского агентства состоит в следующем [38]:

1. Предварительная работа колл-центра: СМС информирование и обзвон должников.
2. Рассылка писем – уведомлений тем должникам, которые не откликнулись на телефонные звонки.
3. Выезд по адресу и личное информирование должника
4. Поиск должников, сбор дополнительной информации о должнике
5. Подача заявления в суд.

В любом случае действовать коллекторы обязаны в рамках правового поля. Коллектор не имеет права давить на должника, грубить ему, угрожать физической расправой. Если сотрудник компании, занимающейся возвратом долгов, превысил свои полномочия, то должник имеет право пожаловаться своему кредитору, и тот может пересмотреть условия сотрудничества с коллекторами (но только в случае, если долг находится на балансе банка). Можно обратиться к руководству коллекторской компании, назвав имя сотрудника, который, по мнению должника, применил недопустимые методы работы. Жаловаться также можно в Роспотребнадзор, Ассоциацию по развитию коллекторского бизнеса. В крайних случаях надо обращаться в милицию.

Финальной стадией в процессе возврата долгов является обращение кредитора в суд, где он может потребовать продажу залога, если такой имеется. По решению суда квартиру или машину, заложенную в банке, реализуют с аукциона. Однако заемщику такое развитие событий не выгодно. По согласованию сторон, если у заемщика возникают проблемы с деньгами, он может самостоятельно реализовать имущество по рыночным ценам. А вот насколько справедливой будет цена на аукционе – большой вопрос, поэтому в интересах заемщика, взявшего кредит под залог, до суда дело не доводить.

Другое дело – потребительские экспресс-кредиты, которые не предполагают залога. В этом случае суд вынесет решение об аресте счетов и имущества гражданина на сумму, достаточную для погашения долга. Все эти действия имеет право осуществлять судебные приставы. В их арсенале: арест имущества для дальнейшей продажи, наложение штрафа и удержание до 50% заработной платы.

Судебный пристав с понятыми имеет право прийти домой и на работу. По закону "Об исполнительном производстве" приставы, имея на руках судебное решение об аресте имущества, обязательно изымают обнаруженные при описи денежные средства в любой валюте, драгоценные металлы (включая их лом) и камни, ювелирные изделия. Приставы опишут все имущество, которое найдут в помещении, даже если оно не принадлежит должнику. Чтобы изъять из описи не принадлежащее должнику имущества, его родственникам, например, придется подавать в суд.

Банк разработал многоступенчатую эффективную систему возврата просроченных кредитов. Ответственность за возврат просроченных кредитов лежит на Службе взыскания Банка, состоящей из профессиональных юристов. Система возврата просроченных кредитов включает в себя несколько этапов.

При просрочке платежа более чем на 10 дней заемщику направляется письменное уведомление о пропущенном платеже посредством письма или СМС.

При просрочке платежа более чем на 30 дней, кредит рассматривается как неуплаченный. Банк уведомляет заемщика о пропущенном платеже посредством телефонной связи. Как правило, специалисты банка ограничиваются телефонным звонком, где напоминают клиенту о том, что он должен заплатить банку определенную сумму и говорят о том, где он может это сделать.

На стадии второго просроченного платежа следует телефонный звонок, где ему в вежливой и мягкой форме напоминают о том, что он должен банку сумму и уже предупреждают о возможных штрафных санкциях со стороны банка. И вплоть до возможного судебного преследования.

Если клиент пропускает подряд три платежа, банк разрывает с клиентом отношения в одностороннем порядке. Высылает заемщику письменное требование о погашении всей суммы задолженности (основной долг, проценты за пользование кредитом, штраф, комиссия Банка за ведение счета).

В случае неоплаты кредитные дела передаются в Группу розыска Службы взыскания БАНК, сотрудники которого проводят встречу с заемщиком для оценки необходимости возмещения в судебном порядке.

Если клиент и в этом случае отказывается погасить кредит, то дело этого клиента попадает в отдел судебного взыскания Банка. Если она признает его безнадежным для взыскания, в таком случае он просто по определенным процедурам уходит на списание против резервов. В случае, если есть вероятность взыскания части или всей суммы долга, то такие долги передают в коллекторские агентства, как правило, срок работы по договорам – 3 месяца, или в суд и, по вынесению судебного решения о взыскании задолженности, передаются в Службы судебных приставов для принудительного исполнения.

Согласно накопленной статистике Банка, по результатам мер, направленных на возврат просроченных платежей, погашается 93,5% кредитов.

Глава 2. ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» С ПРОБЛЕМНЫМИ КРЕДИТАМИ

2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Сбербанк России»

Сбербанк является крупнейшим банком Российской Федерации, а также одной из крупнейших системообразующих компаний страны. По рыночным позициям, по объему активов и капитала, по финансовым результатам работы и масштабам инфраструктуры Банка в несколько раз превосходит ближайших конкурентов. Это уникальная позиция на домашнем рынке, которая дает неоспоримое конкурентное преимущество. Банк заметно эффективнее как рынка в целом, так и ближайших конкурентов [56] .

Учредителем и основным акционером Сбербанка России является Центральный банк Российской Федерации, владеющий 50 % уставного капитала. Другими акционерами Банка являются международные и российские инвесторы. Обыкновенные и привилегированные акции Банка котируются на российских биржевых площадках с 1996 года. Основанный в 1841 году, Сбербанк России сегодня – лидер российского банковского сектора по общему объему активов. Банк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. По состоянию на 1 января 2015 года на долю Сбербанка приходится 30,9 % совокупных банковских активов, 47,7 % депозитов физических лиц, 35,6 % корпоративных кредитов и 34,7 % розничных кредитов. Капитал Сбербанка составляет 1,7 трлн. рублей, что соответствует 27,4 % совокупного капитала российской банковской системы.

Сбербанк – современный универсальный коммерческий банк, удовлетворяющий потребности различных групп клиентов в широком спектре банковских услуг. Сбербанк России обслуживает физических и

юридических лиц, в том числе крупные корпорации, предприятия малого и среднего бизнеса, а также государственные предприятия, субъекты РФ и муниципалитеты. Услугами Сбербанка пользуются более 100 млн. физических лиц (более 70 % населения России) и около 1 млн. предприятий (из 4,5 млн. зарегистрированных юридических лиц в России).

Банк входит в банковскую систему РФ и в своей деятельности руководствуются Федеральными законами, иными нормативными правовыми актами, Уставом. Банк является юридическим лицом: имеет филиалы и подразделения. Банк является коммерческой организацией, основной целью деятельности которой является получение прибыли. Органами управления являются: Общее собрание акционеров, Наблюдательный совет, Правление (единоличный исполнительный орган). Акционеры банка не отвечают по обязательствам и не несут риск убытков.

Уставный капитал банка сформирован в сумме 67 760 844 000 рублей. Банком размещено 21 586 948 000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 3 рубля и 1 000 000 000 привилегированных акций номинальной стоимостью 3 рубля. 50 % + 1 акция принадлежит Банку России.

Сбербанк России осуществляет следующие банковские операции:

1. Привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады;
2. Открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
3. Переводы денежных средств по поручению физических и юридических лиц;
4. Инкассацию денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
5. Куплю-продажу иностранной валюты в наличной и безналичной формах;

6. Привлечение во вклады и размещение драгоценных материалов;
7. Выдачу банковских гарантий;
8. Переводы денежных средств без открытия банковских счетов.

Помимо банковских операций осуществляет следующие сделки:

- Выдачу поручительств за третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме;
- Приобретение права требования от третьих лиц исполнения обязательств в денежной форме;
- Доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;
- Операции с драгоценными металлами и драгоценными камнями;
- Предоставление в аренду физическим и юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для хранения документов и ценностей;
- Лизинговые операции;
- Оказание консультационных и информационных услуг.

Миссия Банка: дать людям уверенность и надежность, сделать их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты. Построить одну из лучших в мире финансовых компаний, успех которой основан на профессионализме и ощущении гармонии её сотрудников.

Для клиентов Сбербанк должен стать банком, которому ценен каждый клиент; банком-партнером, который ежедневно готов помочь каждому клиенту во всем, что связано с финансами; банком, которому можно доверять: он финансово устойчив, в нем не обманут, в нем справедливые условия, в нем быстро и удобно обслуживают, он поможет выбрать и принять оптимальное финансовое решение, исходя из интересов клиента; банком,

который постоянно работает и совершенствуется, чтобы радовать своих клиентов и улучшать свою работу.

Для сотрудников это банк, который ценит своих сотрудников, заботится о них, который дает возможность сотрудникам развиваться лично и профессионально, работать в котором стремятся лучшие профессионалы. Банк, в котором сотрудники чувствуют себя активными участниками всех процессов, а не «винтиками в большой машине»; банк, который обеспечивает своим сотрудникам достойный материальный достаток и положение в обществе; банк, в котором интересно работать. Банк, работой в котором можно гордиться, который уважают, сотрудники которого уверены в своем будущем.

В условиях рынка, анализ активов банка является наиболее актуальным, так как на основе выводов этого анализа разрабатывается предложения по управлению кредитными ресурсами и осуществляются мероприятия по эффективному, рациональному и наименее рискованному размещению ресурсов.

Основной деятельностью Сбербанка России являются банковские операции:

1. Операции с корпоративными клиентами: обслуживание расчетных и текущих счетов, открытие депозитов, предоставления финансирования, выдача гарантий, обслуживание экспортно-импортных операций, инкассация, конверсионные услуги, денежные переводы в пользу юридических лиц и др.
2. Операции с розничными клиентами: принятие средств во вклады и ценные бумаги, кредитование, обслуживание банковских карт, операции с драгоценными материалами, купля-продажа иностранной валюты, платежи, денежные переводы, хранение ценностей и др.

3. Операции на финансовых рынках: с ценными бумагами, производными финансовыми инструментами, иностранной валютой и др.

Рассмотрим основные экономические показатели Сбербанка России (табл.2.1.)

Таблица 2.1.

Основные экономические показатели деятельности Сбербанка России

№	Показатели	2014	2105	2016	2017	2018
1	Активы, млрд. руб.	25201	27335	25369	27112	31198
2	Операционный доход до резервов, млрд. руб.	1300,7	1429,8	1697,5	1790,3	1936,3
3	Чистая прибыль, млрд. руб.	290,3	222,9	541,9	748,7	831,7
4	Рентабельность капитала, %	14,8	10,2	20,8	24,2	23,1

По данным таблицы, капитал по состоянию на 1 января 2019 года активы составляют 31198 млрд.руб., что увеличился на 15 % по сравнению с 1 января 2018 года. Операционный доход до вычета резервов под обесценение в 2017 году увеличился на 12,1 % - до 1903,3 млрд. рублей – как за счет чистого процентного дохода, так и чистого комиссионного дохода. В 2017 году расходы на создание резервов под обесценение долговых финансовых активов снизилась на 16,1 % до 287,3 млрд. руб. против 342,4 млрд. руб. в 2016 году.

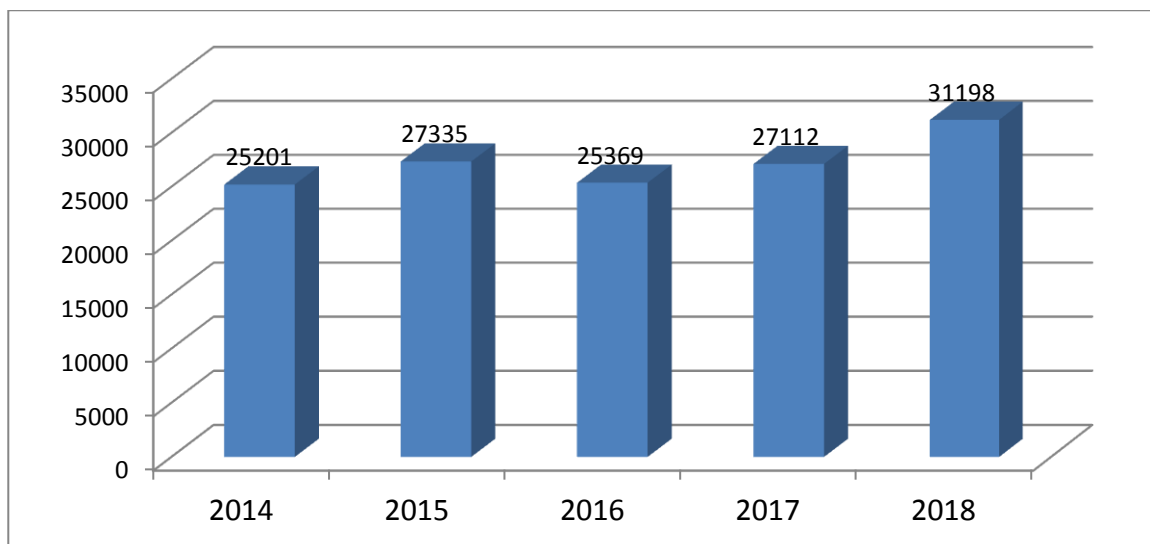


Рис. 2.1. Динамика активов Сбербанка России, млрд. руб.

Из рисунка 2.1. видно, что активы банка в 2018 году увеличились на 4086 млрд. руб., в основном за счет роста чистой ссудной задолженности и чистых вложений в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи.

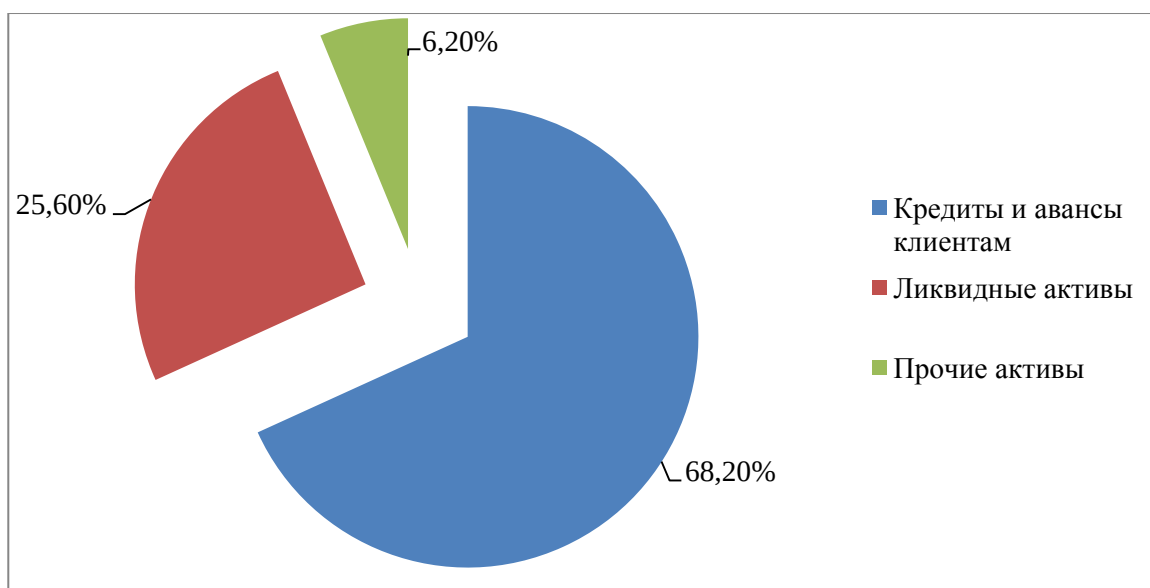


Рис. 2.2. Структура активов Сбербанка России в 2017 году, %

Из рисунка видно, что кредиты и авансы клиентам остаются крупнейшей категорией активов: на их долю на конец 2018 года приходилось 68,2 % совокупных активов. Доля ликвидных активов, в число которых

входят денежные средства, средства в банках, портфель ценных бумаг, составила 25,6 %.

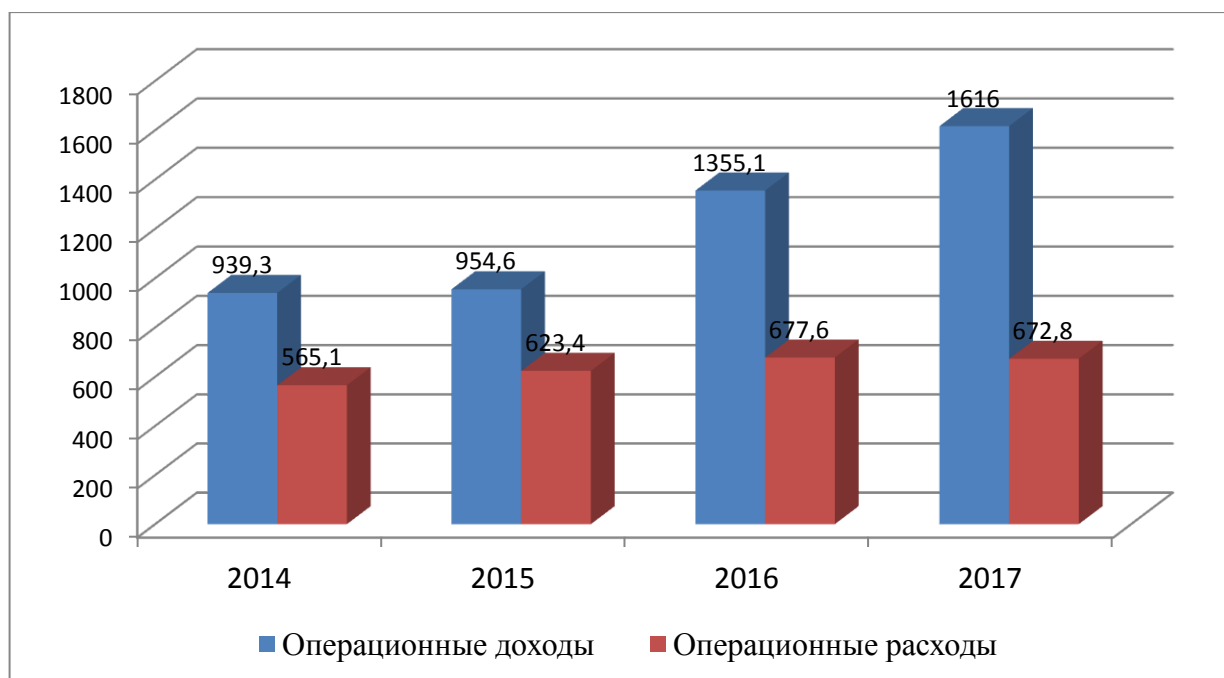


Рис. 2.3. Динамика операционных доходов и операционных расходов Сбербанка России, млрд. руб.

Операционные расходы в 2017 году показали снижение на 0,7 % до 672,8 млрд. руб., вызванное в основном изменением методологии по расчету амортизационных отчислений по основным средствам и расходов на информационные услуги. Без учета данных изменений сумма операционных расходов составила бы 694,1 млрд. руб., рост за год составил бы 2,4 %.

Небольшое снижение операционных расходов продемонстрировали расходы на амортизацию основных средств, вызванное изменением оценки срока полезного использования основных средств. Также существенное снижение отмечается по расходам на информационные услуги в связи с изменением классификации расходов на смс-оповещения.

Отношение операционных расходов к операционным доходам до вычета резервов под обесценение продолжило тенденцию к снижению и составило 35,2 % по итогам 2017 года по сравнению с 39,7 % по итогам

2016 года. Снижение данного показателя вызвано, в основном, ростом операционных доходов.



Рис. 2.4. Динамика прибыли до налогообложения и чистой прибыли Сбербанка России, млрд. руб.

Чистая прибыль в 2017 году выросла до 748,7 млрд. рублей, что на 38,2 % выше показателя 2016 года.

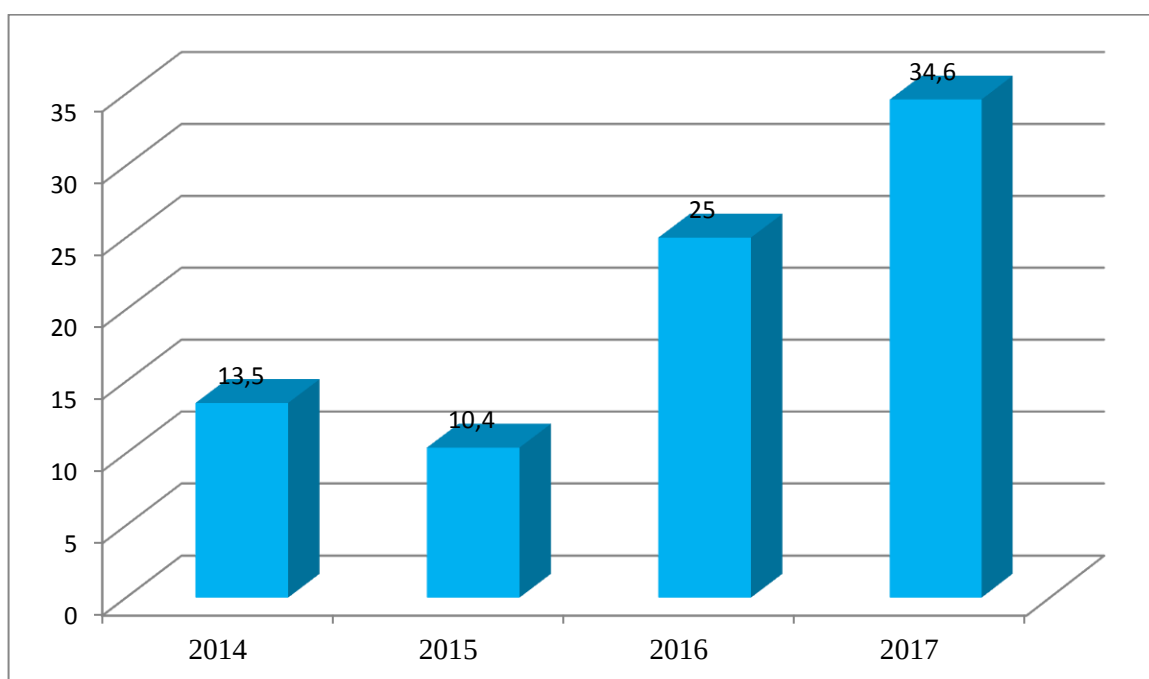


Рис. 2.5. Динамика прибыли на обыкновенную акцию, руб.

Из рисунка видно, что прибыль на обыкновенную акцию в 2017 году составила 34,6 руб., что выше на 9,6 рубля (38,4 %) по сравнению с 2016 годом.

2.3. Анализ кредитования физических лиц ПАО «Сбербанк России»

Основным направлением деятельности Сбербанка России в сфере предоставления розничных услуг остается, прежде всего, увеличение кредитного портфеля и повышение эффективности реализации действующих кредитных продуктов. В связи с этим большое внимание уделялось проведению мероприятий по сокращению просроченной задолженности как по текущему портфелю, сформированному ранее, так и принятию ряд мер на снижение уровня риска новых задач.

Сбербанк России сохранил лидирующие позиции на всех основных сегментах финансового рынка Российской Федерации.

Таблица 2.2.

Доля ПАО «Сбербанк России» в основных сегментах российского финансового рынка, %

№	Показатели	2016	2017	2018
1	Активы	28,9	28,9	30,4
2	Кредиты корпоративным клиентам	31,7	32,4	32,7
3	Кредиты частным клиентам	40,1	40,5	41,4
4	Средства корпоративных клиентов	22,1	20,9	23,1
5	Средства частных клиентов	46,6	46,1	45,1

По данным таблицы доля активов Сбербанка в структуре финансового рынка остается неизменной, повысились доля кредитов корпоративным (+0,4

%) и частным (+0,4%) клиентам, а доли средств корпоративных (-1,2%) и частных (-0,5%) клиентов уменьшились.

Рассмотрим розничный кредитный портфель Сбербанка России (рис. 2.6).

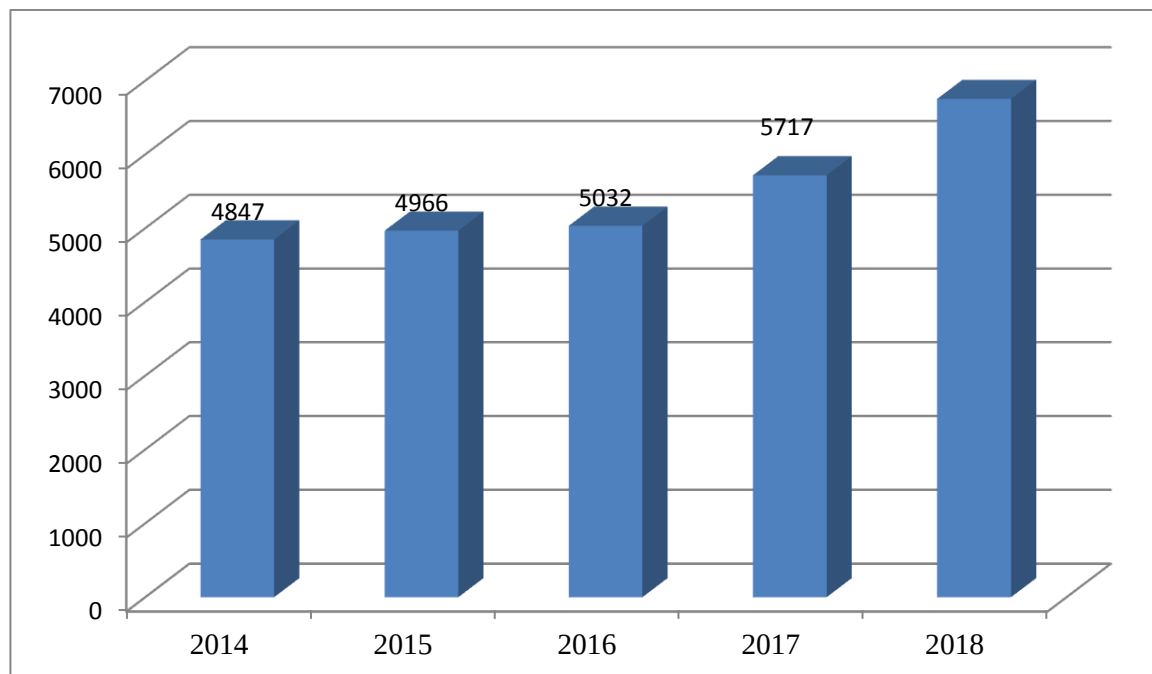


Рис. 2.6. Динамика розничного кредитного портфеля Сбербанка, млрд. руб.

Таблица 2.3.

Розничный кредитный портфель Сбербанка России, млрд. руб.

Показатели	2014	2015	2016	2017	2018
Розничный кредитный портфель:	4847	4966	5032	5717	6752
- жилищные кредиты	2270	2555	2751	3191	3851
- потребительские кредиты	1868	1682	1574	1726	2113
- кредитные карты и овердрафты	539	587	587	679	658
- автокредиты	170	142	120	121	130

Из таблицы видно, что основную долю в кредитовании физических лиц занимает жилищные кредиты.

Сбербанк является крупнейшим игроком на российском рынке жилищного кредитования. По сравнению с 2016 годом доля Сбербанка на рынке ипотечного кредитования увеличилась на 1 % и достигла 55,6 %. Всего за 2017 год было выдано 632 тыс. ипотечных кредитов на общую сумму 1092 млрд. руб. По сравнению с предыдущим годом объем выданных кредитов в 2017 году жилищных кредитов вырос на 51 %.

Таблица 2.4

Жилищное кредитование Сбербанка России

Показатели	2015	2016	2017	2018
Доля Сбербанка на российском рынке жилищного кредитования, %	55,0	54,6	55,6	56,3
Объем выданных жилищных кредитов, млрд. руб.	667	722	1092	1563
Количество выданных жилищных кредитов, тыс. шт.	439	475	632	829

Сбербанк России обеспечивает поддержку и сопровождает своих клиентов на всех этапах приобретения недвижимости. Начиная с 2016 года, Сбербанк совместно с Росреестром предлагает клиентам возможность электронной регистрации сделок с готовым жильем, включая сделки с первичной недвижимостью. В октябре 2017 года прошла 100-тысячная сделка с оформлением электронной регистрации. По результатам пилотного проекта с Росреестром в Московской области сроки электронной регистрации сделок были снижены в восемь до одного рабочего дня, тем самым задав новый стандарт клиентского сервиса.

Созданный нами мультимедийный портал «ДомКлик» позволяет клиентам решить весь цикл задач, связанных с приобретением недвижимости – от подачи заявки на ипотеку до подачи документов по сделке на государственную регистрацию права собственности. Сервис объединяет клиентов, сотрудников и партнеров Сбербанка- застройщиков и агентств недвижимости, тем самым создавая платформу для удобного осуществления операций с недвижимостью.

Объем выданных жилищных кредитов через платформу «ДомКлик» вырос на 51% по сравнению с 2016 годом и составил 10,8 млрд. руб., при этом ставка снизилась с 11,9% в декабре 2016 года до 9,7% в декабре 2017 года. Высокий рост продемонстрировал новый продукт - рефинансирование ипотечных кредитов других банков. В декабре 2017 года доля данного продукта составила 7 % от общего объема выданных Сбербанком ипотечных кредитов. На первичном рынке недвижимости срок регистрации через платформу «ДомКлик» сократился с 14 дней до 4-х дней, а на рынке вторичной недвижимости с 7 до 3-х дней.

Таблица 2.5

Потребительское кредитование Сбербанка России

Показатели	2015	2016	2017	2018
Доля Сбербанка на российском рынке потребительского кредитования, %	33,2	33,2	31,8	32,7
Объем выданных кредитов, млрд. руб.	519	797	968	1570

В 2017 году объем выданных Сбербанком потребительских кредитов увеличился на 21,5 % и составил 968 млрд. руб. По состоянию 1 января 2018

года портфель потребительских кредитов Сбербанка составляет 1726 млрд. руб.

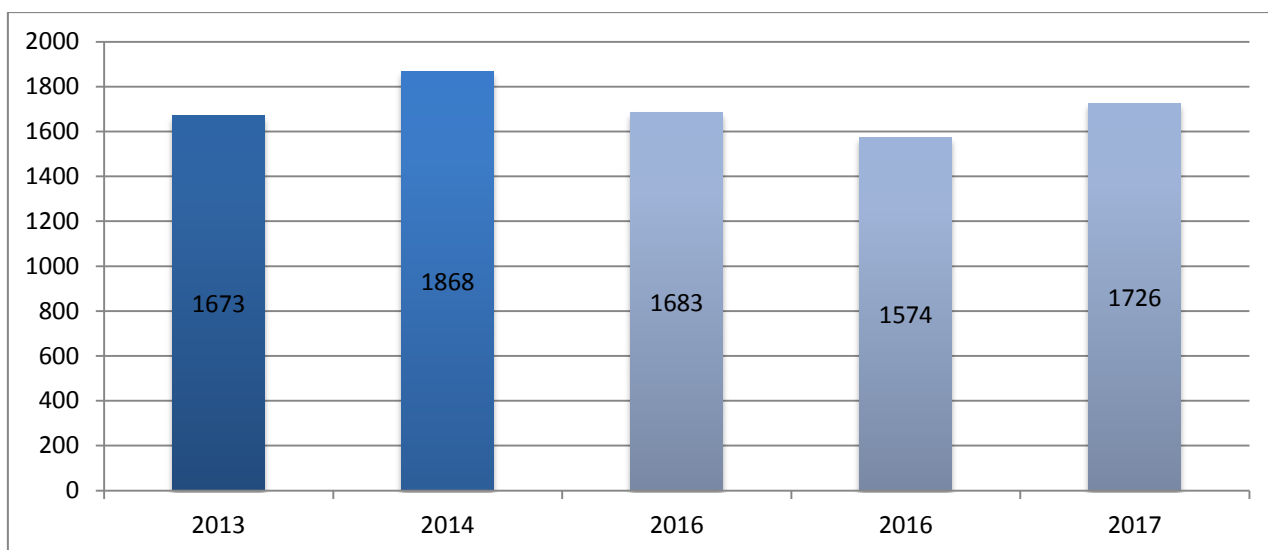


Рис. 2.7. Портфель потребительских кредитов Сбербанка, млрд. руб.

С апреля 2017 года по всей линейке потребительских кредитов была почти в два раза увеличена максимальная сумма кредита. Так, по продукту «Потребительский кредит без обеспечения» максимальная сумма была увеличена с 1,5 млн. руб. до 3,0 млн. руб., а по продукту «Потребительский кредит под поручительство физических лиц» - с 3 млн. руб. до 5 млн. руб. Кроме того, линейке потребительских кредитов, а с мая 2017 года была отменена необходимость подтверждения целевого использования по продукту «Потребительский кредит на рефинансирование кредитов»

В течение 2017 года сбербанк провел несколько промо-акций со сниженными процентными ставками. Так, в период с ноября 2017 года по январь 2018 года Сбербанк провел новогоднюю акцию по потребительским кредитам. Банк предлагал сниженные фиксированные процентные ставки в зависимости от суммы кредита и канала подачи кредитной заявки. В декабре было выдано потребительских кредитов на рекордную сумму более 123 млрд. руб. что на 40 % больше, чем декабре 2016 года.

В 2017 году Сбербанк продолжал оптимизацию процессов, делая получение кредитов более удобным для клиентов. Так, в период с февраля по

март была тиражирована офертная технология с оформлением кредита за один визит в банк. По этой технологии клиент после подачи заявки и получения предварительного решения сразу подписывает кредитную документацию, и по факту финального одобрения деньги поступают на карту клиенту без необходимости повторного посещения офиса. В марте появилась возможность полного досрочного погашения кредита в присутствии клиента в выдачей справки об отсутствии ссудной задолженности без необходимости повторного посещения офиса банка.

Сбербанк также продолжил развивать удаленные каналы обслуживания в 2017 году. Для клиентов, получающих зарплату или пенсию на счет карту Сбербанка, а также для клиентов, имеющих предварительно одобренное предложение, стало доступно заключение кредитного договора в веб-версии «Сбербанк Онлайн». Доля кредитов, по которым договор был заключен удаленно, выросла с начала года с 0,7 % до 20,1 % от общего числа заявок, оформленных в Сбербанк Онлайн. Сервиса подачи кредитной заявки и заключения кредитного договора Сбербанк Онлайн доступны в режиме 24/7 и позволяют клиентом получать потребительские кредиты без посещения отделения банка. Это повысило популярность удаленных каналов в Сбербанке - уже сейчас каждая третья заявка на кредит оформляется в Сбербанк Онлайн.

Практически весь бизнес автокредитования Группы в России был переведен в Сетелем Банк в 2013 году. Сетелем Банк – дочерний банк Сбербанка, который специализируется на выдаче автокредитов, кредитов в точках продаж (POS- кредитование), а также на операциях финансирования автопроизводителя под уступку денежных требований к дилером (факторинг). Основными каналами продаж Сетелем Банка являются дилерские центры - партнеры.

Таблица 2.6

Автокредитование Сбербанка России

Показатели	2015	2016	2017	2018
Доля Сбербанка на российском рынке автокредитов, %	15,2	14,4	13,7	13,7
Объем выданных автокредитов, млрд. руб.	42	51	72	86
Количество выданных автокредитов, тыс. шт.	80	81	109	121

Доля Сбербанка на российском рынке автокредитов в 2018 году составляла 13,7 %. , объем выданных автокредитов в 2018 году составлял 86 млрд. руб., что выше на 14 млрд. руб. по сравнению с 2017 годом.

Сбербанк продолжил активно развивать линейку сберегательных продуктов и сервисов. В феврале 2017 года во всех территориальных банках запущен новый банковский продукт для физических лиц «Номинальный счет для зачисления социальных выплат». Новацией данного счета является то, что зачисленные на него социальные выплаты расходуются владельцем номинального счета без ограничений, то есть Сбербанк для этого не требует разрешений органов опеки и попечительства. К концу 2017 года в Сбербанке открыто уже более 205 тыс. номинальных счетов, и остаток средств на них превышает 3,2 млрд. руб.

Важным нововведением 2017 года стало расширение перечня валют Сберегательного счета. Дополнительно к стандартным валютам (рубли, доллары и евро) с октября стало доступно открытие Сберегательного счета в гонконгских долларах, канадских долларах, китайских юанях, сингапурских долларах и фунтах стерлингов. К концу 2017 года в редких валютах было открыто 1,8 тыс. счетов на общую сумму 331 млн. в рублевом эквиваленте.

В 2017 году мы продолжили реализацию Стратегии привлечения средств частных клиентов через удаленные каналы. В первом квартале была

проведена промо-акция по открытию вклада «Новый уровень» с повышенной процентной ставкой и дополнительной возможностью увеличения ставки до 0,5 п. п. при условии ввода промокод можно было в социальной сети «ВКонтакте», а открыть вклад только в системе «Сбербанк Онлайн».

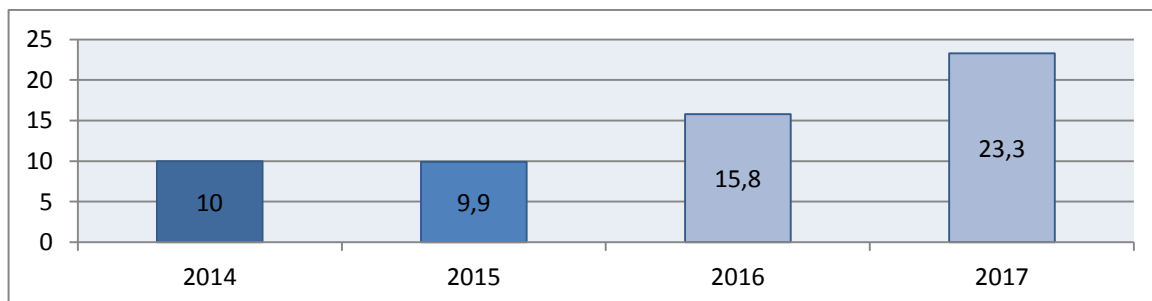


Рис. 2.8. Доля продаж срочных вкладов в удаленных каналах обслуживания по количеству, %

Таблица 2.7

Доля безналичных платежей частных клиентов, %

	2014	2015	2016	2017
Доля безналичных платежей всего	48,1	66,2	77,4	81,6
В том числе:				
- платежи за жилищно-коммунальные услуги	49,1	62,0	74,1	79,0
-платежи за сотовую связь	88,4	94,2	96,6	97,9

Среднее количество платежей в 2017 году увеличилось на 15 % и составило 11 млн. платежей в день. При этом рост наблюдался по всем основным видам платежей. Уверенный рост достигнут благодаря активному развитию безналичных платежей через каналы «Автоплатеж», «Мобильный банк» и Сбербанк Онлайн.

Стабильный рост платежей позволил банку завоевать 50,1 % на рынке платежей за жилищно-коммунальные услуги в четвертом квартале 2017 года. На рынке платежей за сотовую связь Сбербанк остается лидером с долей более 60 %.

В 2017 году Сбербанк продолжил активно развивать запущенную в 2016 году систему Smart-платежей, которая в автоматическом режиме выставляет счет клиентом банка для оплаты. Система информирует клиентов в появлении нового счета за жилищно-коммунальные услуги или снижении баланса мобильного телефона и предлагает возможность мгновенной оплаты. Для удобства наших клиентов система информационной системой ЖКХ, где появляется вся информация об осуществленных платежах. За 2017 год количество выставляемых Smart- счетов составило 71,6 млн. из них оплата совершилось по 7,9 %.

С сентября 2017 года Сбербанк начал взаимодействие с порталом для автомобилистов Департамента информационных технологий Правительства Москвы- «Автокод»

Продолжилось активное развитие приема платежей с использованием технологии штрих кодирования. На конец 2017 годам доля платежей, принимаемых в устройствах самообслуживания по штрих кодированию, составила 47% от всех способом. В мобильном приложении аналогичный показатель вырос за год на 25 п. п. и составил 30 % от всех квитанций.

Общий объем переводов в 2017 году увеличился на 47 % относительно 2016 года и составил 23 трлн. Руб. Основным фактором столь значительного роста объема перевода стало активное использовании клиентами Сбербанка карточных переводов.

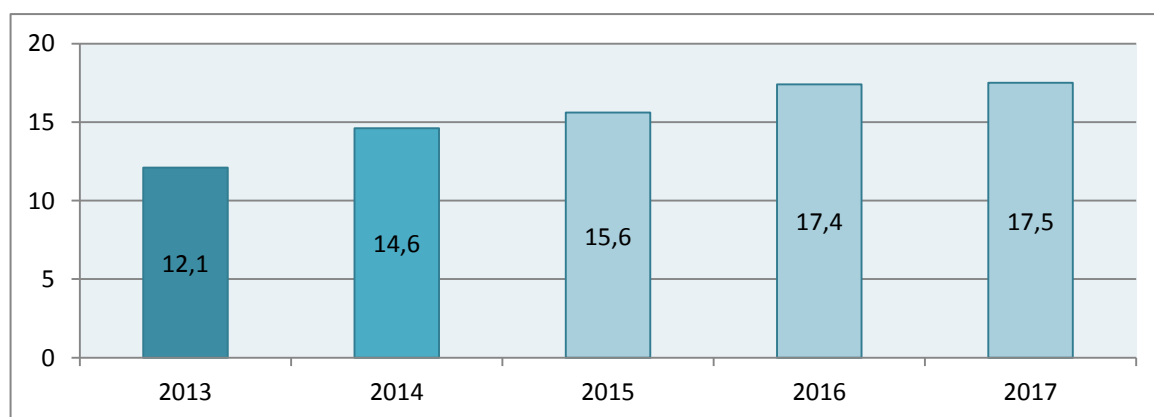


Рис. 2.9.. Действующие кредитные карты, млн. шт.

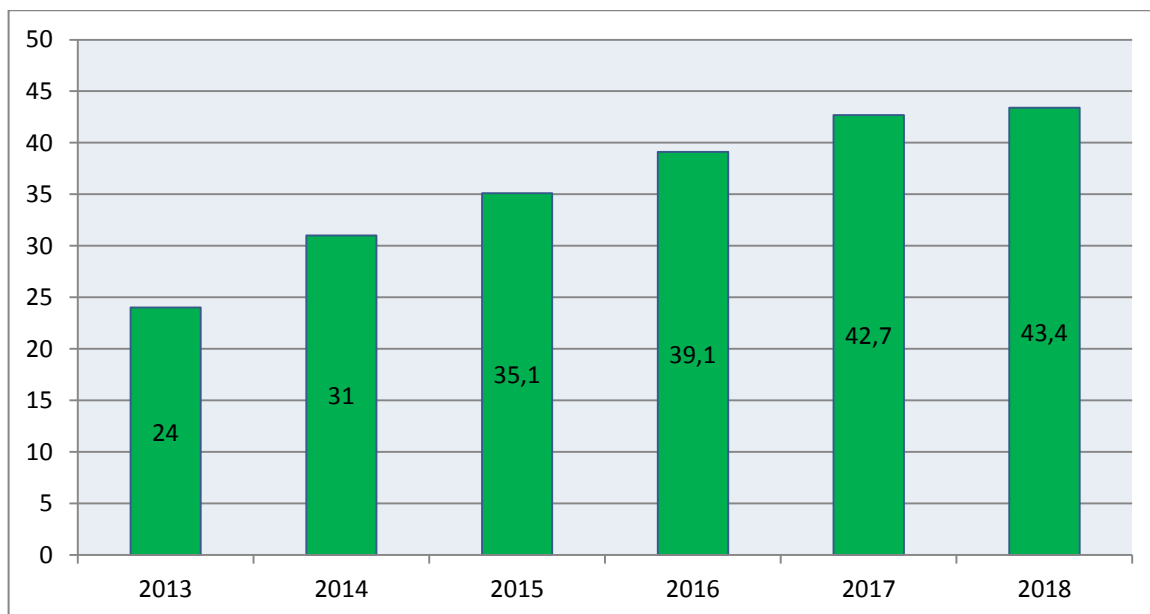


Рис. 2.10. Доля Сбербанка на российском рынке кредитных карт по остатку задолженности, %

Для Сбербанка основным приоритетом в развитии розничного бизнеса остается клиент и удовлетворение его потребностей, поэтому мы постоянно совершенствуем свои продукты и процессы. Так в 2017 году Сбербанк продолжил либерализацию политики по кредитным картам в условиях улучшающейся экономической ситуации и предложил клиентам с действующими кредитными картами увеличенные кредитные лимиты.

Тренд на снижение ключевой Банком России позволил Сбербанку также предложить клиентам более привлекательные условия и, начиная с 1 июля 2017 года, снизить ставки по новым выдаваемым кредитным картам. Также в 2017 году мы предложили улучшенные условия оформления кредитных карт. Клиентам с предварительно одобренным предложением была предоставлена возможность получить карту моментальной выдачи с лимитом до 600 тыс. руб. (ранее максимальные лимиты по этим картам составляли 120 тыс. руб.). При этом для зарплатных клиентов был снижен минимальный возраст получения кредитной карты с 25 до 21 года.

Другим нововведением 2017 года отмена платы за первый год обслуживания карты для клиентов без предварительного одобрения карты

для клиентов без предварительного одобренного предложения. При этом с августа клиенты без предодобренного предложения могут получить кредитную карту всего по одному документу – паспорту, без предоставления справки о доходах и трудовой книжки.

В марте 2017 года запущена новая линейка премиальных кредитных карт. Линейка представлена тремя продуктами: VisaSignature и WorldMasterCardBlackEdition с повышенным начислением бонусов СПАСИБО, а также VisaSignatureАэрофлот с начислением 2 миль за каждые 60 руб. В целях повышения качества обслуживания клиентов и создания позитивного клиентского опыта мы запустили обновленные интерфейсы с информацией о задолженности в мобильном приложении и полноэкранной версии «Сбербанк Онлайн». Процесс внесения знают, сколько нужно внести на карту, чтобы не допустить просрочку, и как использовать льготный период кредитования. Полюбившийся клиентам СМС-сервис «Долг», позволяющий узнать сумму и дату платежа, теперь сообщает и о задолженности льготного периода, которую нужно вносить, чтобы не платить проценты за покупки.

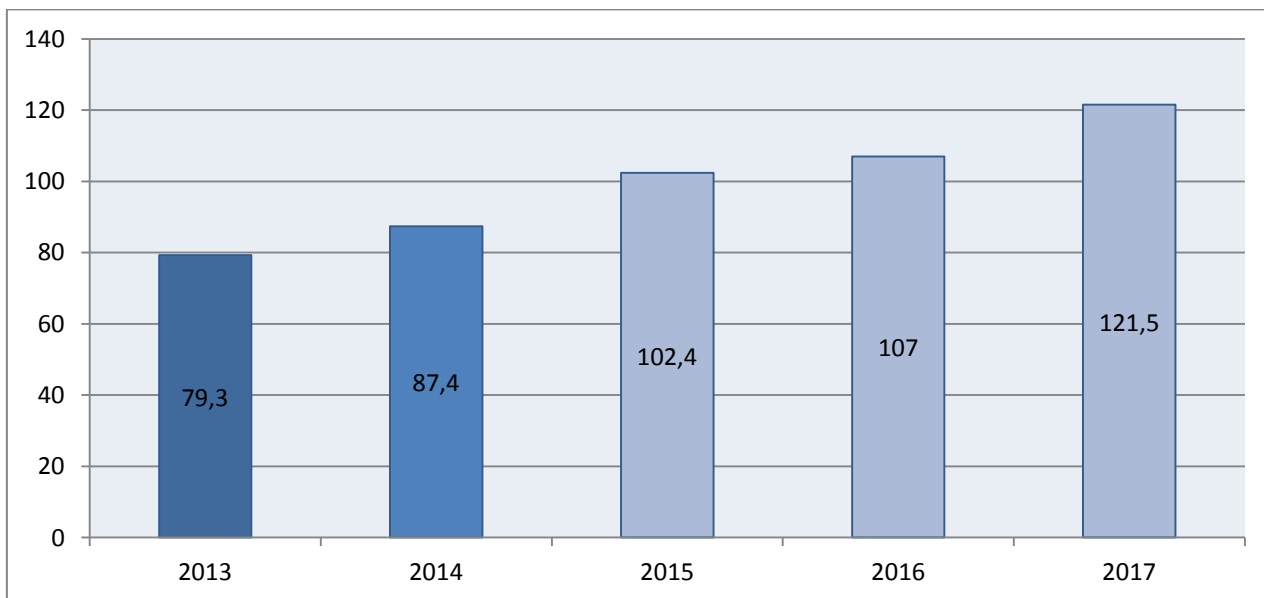


Рис. 2.11. Действующие дебетовые карты, млн. шт.

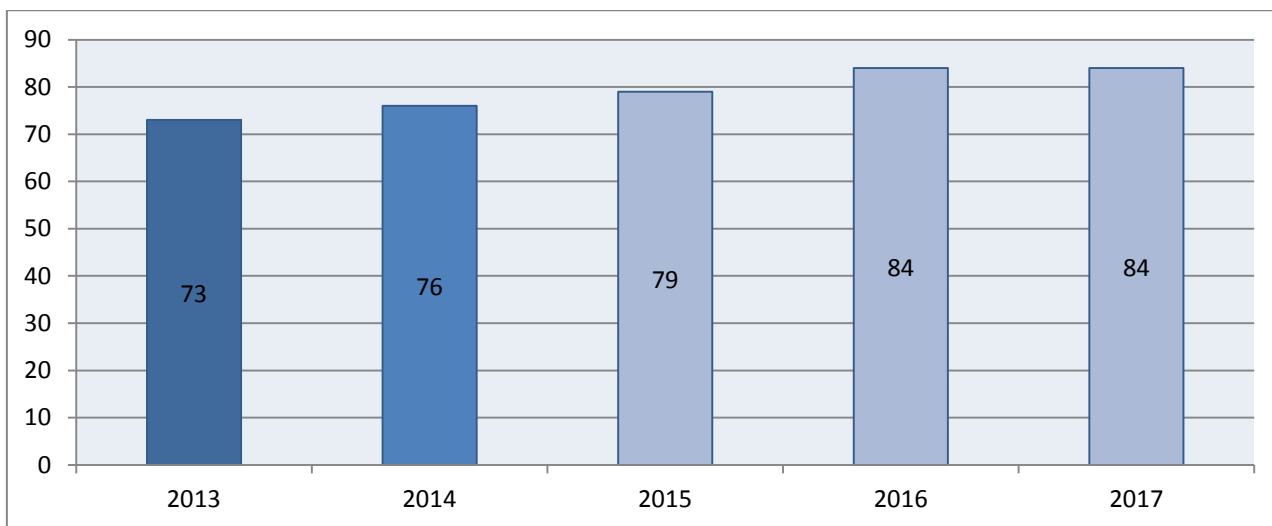


Рис. 2.12. Доля активных дебетовых карт %.

Сбербанк – крупнейший эмитент дебетовых карт в России. На конец 2017 года доля дебетовых карт банка в обороте составляет 66,6 % доля по количеству карт – 70,4 %.

В 2017 году мы продолжили активно развивать премиальную линейку дебетовых карт и предлагать новые продукты и сервисы. В феврале были запущены карта VisaPlatinumс повышенным начислением бонусов СПАСИБО (бонусы до 10 % от суммы покупок), а также дебетовая карта VisaSignature Аэрофлот. С момента запуска было выдано более 240 тыс. новых премиальных карт.

2.3. Анализ работы с проблемными кредитами физических лиц ПАО «Сбербанк России»

Формирование портфеля проблемных кредитов обусловлено действием кредитного риска, вследствие чего у кредитной организации появляется опасение, что заемщик не будет в состоянии своевременно и в полной мере выполнить свои обязательства. Данная ситуация может привести к возникновению у банка убытков вследствие невыполнения контрагентом условий кредитного договора. Актив признается просроченным в полном

объеме в случае нарушения установленных кредитным договором сроков к уплате хотя бы одного платежа по основному долгу и (или) процентов по нему.

В целом по кредитному портфелю ПАО Сбербанк величина просроченной задолженности имеет тенденцию к сокращению, на что указывают данные табл. 2.9.

Таблица 2.8.

**Совокупная величина просроченной задолженности ПАО Сбербанк
по срокам, млн. руб.**

	Итого	До 30 дн.	31-90 дн.	91-180 дн.	Более 180 дн.
2016	700540	254358	97747	52507	295929
2017	871424	201196	115784	104737	449706
2018	626278	152307	60642	33097	380232
Темп прироста, %	-10,60	-40,12	-37,96	-36,97	28,49

Так общее сокращение за анализируемый период составило 10,6 %. В разрезе сроков, на которые допущены просроченные платежи, отмечается следующая динамика:

–величина просроченной задолженности сроком до 30 дней сократилась на 40,12 % с 254,4 млрд. руб. до 152,3 млрд. руб.;

–просроченная задолженность банку сроком от 31 до 90 дн. и от 91 до 18 дн. сократилась практически на одинаковую величину: 38 и 37 % соответственно;

–величина просроченной задолженности сроком более 180 дней в ПАО Сбербанк выросла на 28,5 % и, по итогам 2016 года составила 380,2 млрд. руб.

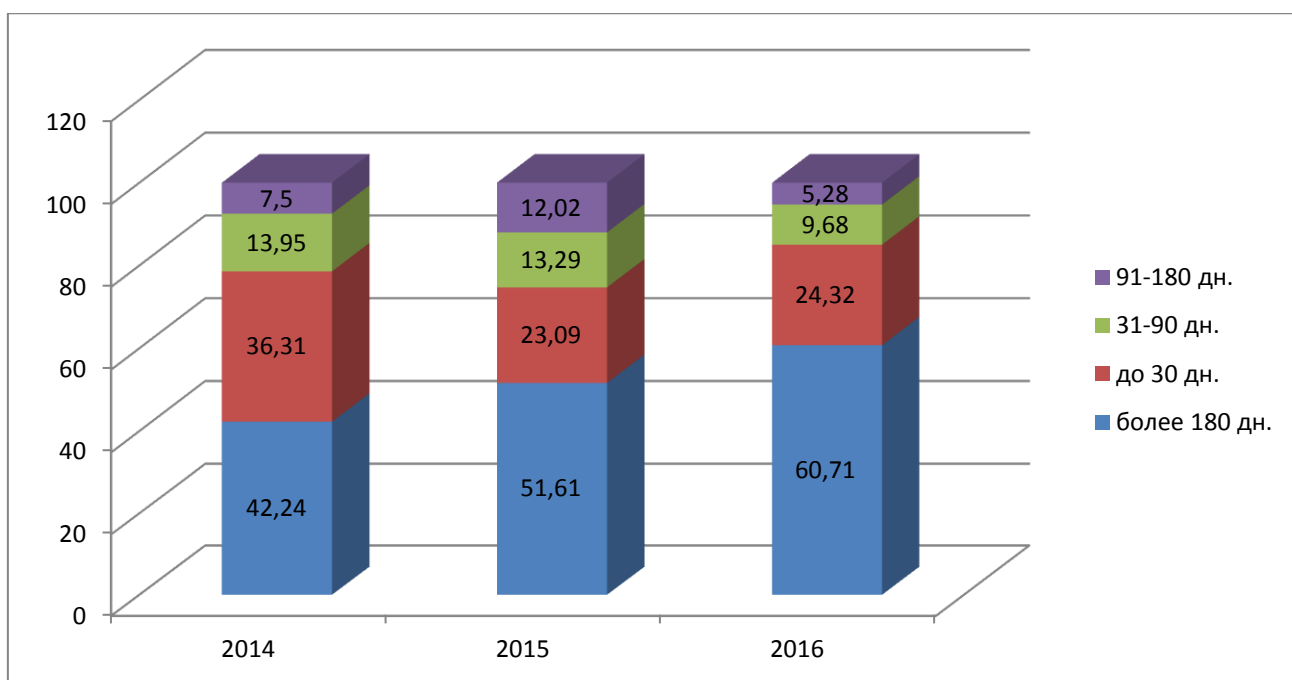


Рис. 2.13. Просроченная задолженность ПАО Сбербанк по срокам, %.

Структура просроченной задолженности по кредитному портфелю ПАО Сбербанк по срокам представлена на рисунке 2.13. На протяжении последних трех лет доля задолженности сроком более 180 дней выросла с 42,24 до 60,71 %, что безусловно носит негативный характер. Более значительно сократилась доля просроченных кредитов сроком до 30 дн. с 36,31 до 24,32 %, что составляет 12%. Темп роста задолженности с просроченными сроками погашения в разрезе групп клиентов представлен в табл. 4. Как видно, кредитные организации допускают неплатежи только в пределах 30 дневного периода, при этом абсолютная величина таких неплатежей выросла в 3,2 раза и составила 12,4 млрд. руб.

Таблица 2.9

Ссудная задолженность с просроченными сроками погашения в разрезе групп клиентов, млн. руб.

		До 30 дн.	31-90 дн.	91-180 дн.	Более 180 дн.	Итого
Юридические лица	2016	161815	60619	23867	195917	442218
	2017	121172	80158	78615	288030	567974
	2018	68933	29492	15517	217651	331593

Темп прироста, %		42,60	48,65	65,01	111,09	74,98
Физические лица	2016	87228	37128	28640	100011	253007
	2017	79961	35626	26123	161676	303386
	2018	70964	31150	17580	162581	282275
Темп прироста, %		81,35	83,90	61,38	162,56	111,57
Кредитные организации	2016	5315	-	-	-	5315
	2017	64	-	-	-	64
	2018	12410	-	-	-	12410
Темп прироста, %		233,49	-	-	-	233,49

По группе физических лиц наибольший прирост отмечается в части просроченной задолженности сроком более 180 дней –162,56 %. Аналогичная динамика прослеживается в части просроченной задолженности, допущенной юридическими лицами на срок более 180 дн., прирост по которой составил 111,1 %.

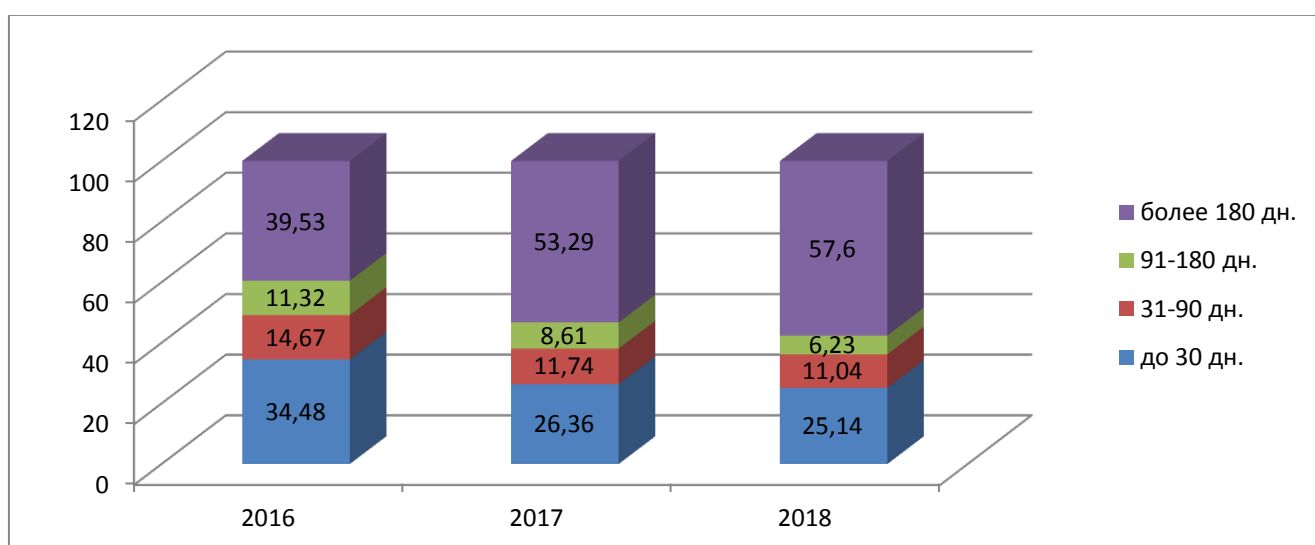


Рис. 2.14. Структура просроченной задолженности физических лиц ПАО Сбербанк по срокам, %

В целом просроченная задолженность физических лиц растет большим темпом в сравнении с юридическими лицами, но в абсолютном выражении составляет меньшую величину. По портфелю кредитов физических лиц

прослеживается следующая динамика: доля просроченных платежей сроком более 180 дней выросла с 39,5 до 57,6 %.

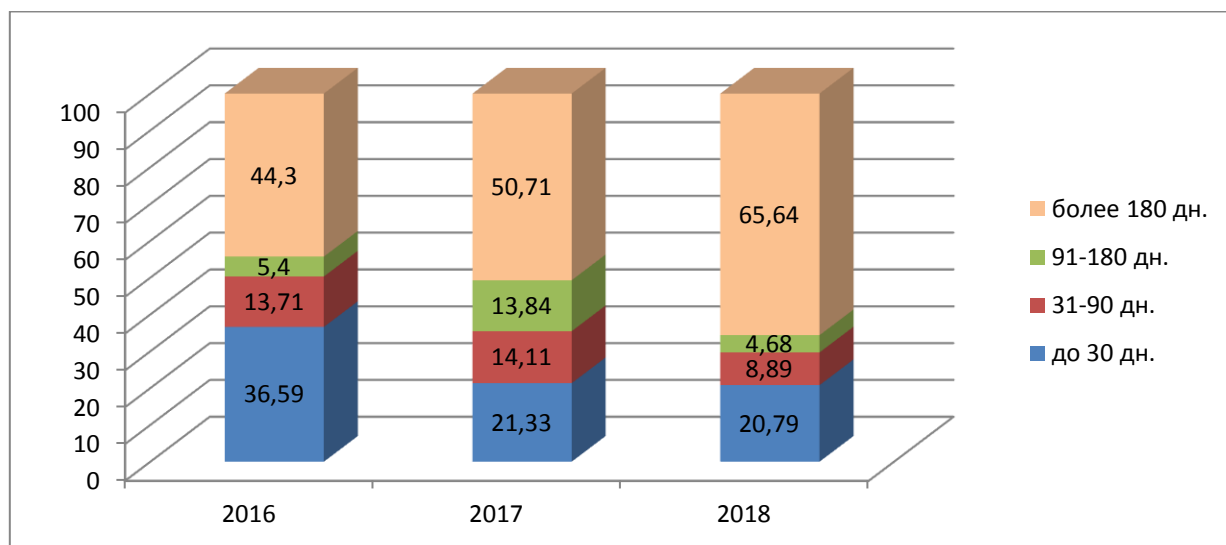


Рис. 2.15. Структура просроченной задолженности юридических лиц ПАО Сбербанк по срокам, %

Структура просроченной задолженности, сформированной по портфелю юридических лиц претерпела существенные изменения: доля просроченной задолженности сроком до 30 дней сократилась с 36,6 до 20,8 % в то время как задолженность сроком более 180 дней выросла с 44,3 до 65,64 %.

По данным годового отчета ПАО Сбербанк России за 2018 год «В 2018 году изменились основные методы взыскания просроченной задолженности физических лиц. Если в предыдущие годы Сбербанк в основном использовал только собственные подразделения для сбора долгов населения, то в прошедшем году была создана дочерняя компания ООО «АктивБизнесКоллекшн», задачей которого является возврат просроченной задолженности по агентской схеме на конкурентных условиях с другими привлеченными коллекторскими агентствами.

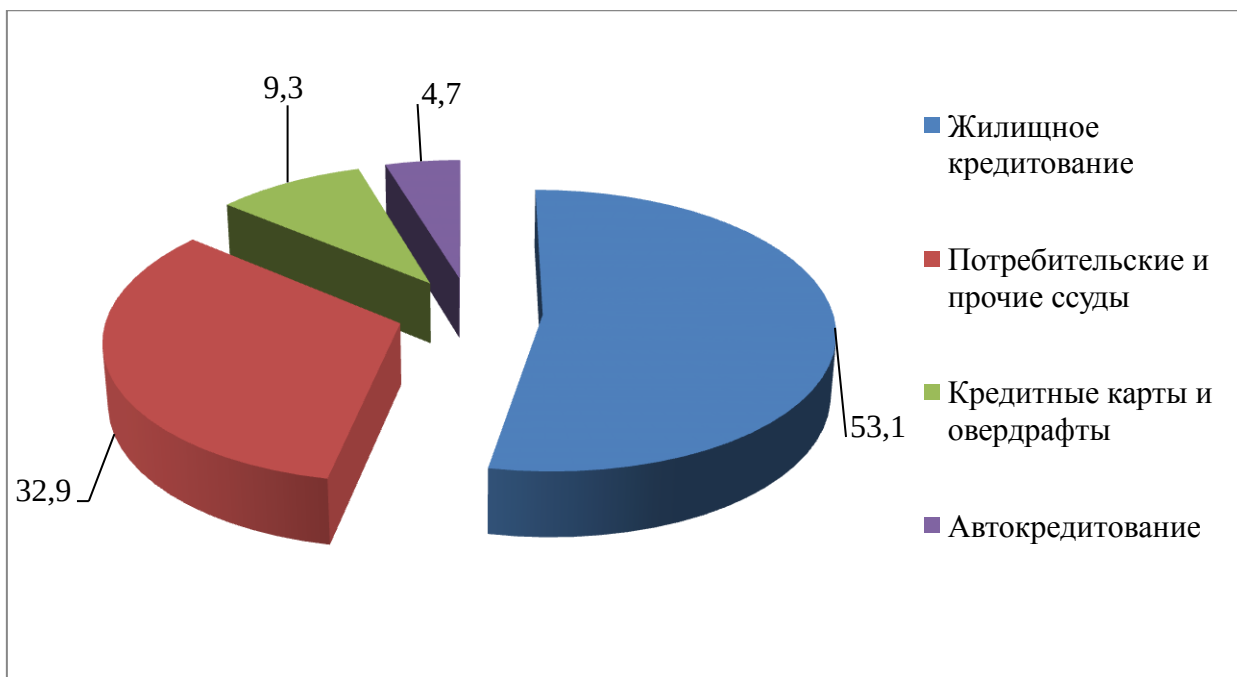


Рис. 2.16. Структура просроченной задолженности по кредитам, выданным физическим лицам ПАО Сбербанк России за 2018 г.

Из рисунка видно, что основную долю в структуре просроченной задолженности физических лиц составляет жилищное кредитование – 53,1 %.

Изменение объема выданных потребительских кредитов с просроченными платежами, можно констатировать, что к 2018 году сократился количество ссуд с задержкой платежа на 30 дней, в то время как увеличился объем задолженности свыше 180 дней, на наш взгляд возникшие трудности заемщиков с погашением кредита связаны с ухудшением финансового положения населения.

Анализируя структуру и динамику жилищных кредитов, предоставленных физическим лицам, можно сделать заключение, что в общем объем жилищных кредитов за 3 года увеличился на 61,87 %, при этом основной удельный вес приходится на непросроченные ссуды, и с каждым годом в динамике наблюдается их увеличение. Но, не смотря на 97 % непросроченных ссуд, есть также и ссуды с задержкой платежа.

Проанализировав данные можно сделать вывод, что жилищное кредитование является приоритетным продуктом для ПАО Сбербанк России.

Рост объема выданных ссуд составил почти 12 %, при этом их качество оставалось стабильно высоким, о чем говорит высокая доля непросроченных ссуд. Высокому темпу роста способствовали и расширение продуктовой линейки, усовершенствованный процесс работы с риелторами и застройщиками, а также новый процесс подачи заявки клиентами.

Также стоит отметить, что рейтинговое агентство «Эксперт РА» удостоил ПАО Сбербанк России наградой «Лидер рынка ипотечного кредитования». Что касается количества выданных кредитных карт и непросроченных ссуд по ним, с каждым годом наблюдается прирост показателя, что в свою очередь связано с расширением клиентской базы ПАО Сбербанка России.

Проанализировав просроченную задолженность кредитного портфеля ПАО Сбербанк России, можно сделать вывод, что за анализируемый период наблюдается прирост объема ссуд с просрочкой платежа по всем видам кредитования, что в свою очередь объясняется ухудшением финансового положения населения, а также с невыгодными для клиентов условиями кредитования, при этом больший процент задолженностей приходится на кредитные карты и овердрафты физических лиц.

Таким образом, проведя анализ кредитования физических лиц в ПАО Сбербанк России за период 2013-2015 гг., можно сделать вывод, что, наблюдается увеличение кредитного портфеля банка за счет увеличения объема выданных кредитов юридическим лицам и положительной динамики выданных жилищных кредитов и кредитных карт. Однако стоит отметить, что за рассматриваемый период значительно сократился спрос на следующие виды кредитных программ:

- по жилищному кредитованию: загородная недвижимость и ипотека плюс материнский капитал;
- по потребительским кредитам: образовательный кредит с государственной поддержкой, нецелевой кредит под залог недвижимости.

Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАБОТЫ С ПРОБЛЕМНЫМИ КРЕДИТАМИ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ

3.1. Реструктуризация долга как основной способ работы банков с проблемными кредитами

Соглашение о реструктуризации в зависимости от его конкретных условий может квалифицироваться как простое изменение условий базового кредитного договора, а также как новация, отступное или прощение долга. Кроме того, очень часто реструктуризация долга сопровождается появлением дополнительных способов обеспечения обязательства.

Увеличение срока погашения кредита с изменением процентной ставки или без такого изменения. Данное условие должно быть квалифицировано как простое изменение отдельных положений кредитного договора. При этом такое изменение не является новацией обязательств, что подтверждается судебной практикой [5]. При подготовке соглашения о реструктуризации следует учитывать порядок изменения договора, предусмотренный в кредитном договоре, а также требования ГК РФ (в частности, изменения договора должно осуществляться в той же форме, что и основной договор). Кроме того, в случае нарушения должником соглашения о реструктуризации требования кредитора должны быть основаны на кредитном договоре с теми изменениями, которые предусмотрены в соглашении.

Предоставление взамен исполнения обязательств по уплате суммы основного долга и процентов какого-либо имущества. Указанное выше условие может быть квалифицировано и как новация, и как отступное в зависимости от того, замещается ли основное обязательство по кредитному договору новым обязательством или нет.

В случае с новацией обязательство должника по уплате суммы основного долга и процентов прекращается. Вместо него возникает новое

обязательство по передаче имущества кредитору. Если иное не предусмотрено соглашением о реструктуризации, новое обязательство замещает предыдущее в полном объеме. Обеспечительные сделки (например, залог, поручительство) по умолчанию также прекращаются одновременно с прекращением первоначального обязательства.

Отступное предполагает, что у должника возникает альтернативный способ прекращения основного обязательства – передача имущества кредитору. Соответственно, до момента фактической передачи имущества основное обязательство должника по возврату заемных средств и уплате процентов сохраняется в прежнем виде. При этом у кредитора отсутствует право понудить должника передать указанное в соглашении имущество, т.к. это право последнего, а не его обязанность. В соглашении о реструктуризации необходимо очень четко определить имущество, являющееся предметом соглашения незаключенным.

Прекращение обязательства по уплате части суммы долга в случае погашения должником оставшейся части суммы долга. Указанное условие должно, на наш взгляд, квалифицироваться как прощение долга (ст.415 ГК РФ). Очень часто в соглашении о реструктуризации в отношении различных частей задолженности применяются все три из указанных выше условий. В таких случаях соглашение приобретает смешанный характер.

Соглашаясь на реструктуризацию долга, кредитор подвергает себя дополнительным рискам. Основным рисками при этом являются: кредитный риск; риски неисполнения или ненадлежащего исполнения нового обязательства; риск оспаривания соглашения в случае банкротства должника; риск оспаривания соглашения о реструктуризации и соглашений об обеспечении по иным основаниям.

Кредитный риск. Если кредитор соглашается на увеличение сроков погашения долга, он принимает на себя новый кредитный риск (т.е. риск нарушения новых сроков исполнения кредитного обязательства). При этом, с

практической точки зрения, данный риск должен оцениваться как значительный, с учетом того, что необходимость в реструктуризации долга связана с уже существующим дефолтом должника. Минимизировать кредитный риск можно путем использования известных способов обеспечения обязательства.

Наиболее оптимальное сочетание способов обеспечения обязательства должника заключается в следующем: поручительство физических лиц – владельцев акций/долей компаний-должника; поручительство иных компаний группы лиц должника и залог имущества поручителей, обеспечивающий надлежащее исполнение обязательств поручителей по договорам поручительства.

Указанное сочетание способов обеспечения обязательств позволяет минимизировать риск признания соглашения о реструктуризации недействительным в случае введения процедуры банкротства должника, т.к. их реализация не влечет уменьшение имущества непосредственно компании-должника, и, соответственно, интересы иных кредиторов не страдают.

Следует отметить, что ценность поручительства как способа обеспечения обязательства недостаточно высока с учетом того, что кредитный риск кредитора не исчезает, а возникает в отношении других лиц. В этой связи залог имущества поручителей является необходимой мерой, позволяющей свести кредитный риск к минимуму.

К недостаткам залога, с точки зрения кредитора, можно отнести то, что в связи с отсутствием регистрации права залога в отношении движимого имущества, удостовериться в том, что на момент заключения договора о залоге такого имущества оно не находится в залоге у третьих лиц, практически невозможно. В этом случае второй и каждый последующий залогодержатель смогут рассчитывать на удовлетворение своих требований из стоимости заложенного имущества только после удовлетворения предыдущего залогодержателя.

Риск неисполнения или ненадлежащего исполнения нового обязательства. В случае новации заемного обязательства в обязательство по передаче имущества, риск неисполнения или ненадлежащего исполнения нового обязательства должником может заключаться в следующем: возможна просрочка передачи имущества; неисполнение обязательства по передаче имущества; передача имущества с недостатками по качеству или ассортименту.

По своей правовой природе новые обязательства между сторонами должны квалифицироваться как купля-продажа имущества. К сожалению, в данном случае напрямую невозможно использовать те же способы минимизации рисков кредитора, которые были предложены применительно к кредитным рискам. Связано это с тем, что поручительство эффективно работает только в случае, когда оно обеспечивает денежное требование. Для возникновения денежного требования в договоре купли-продажи необходимо чтобы кредитор отказался от договора и потребовал возврата суммы долга в полном объеме. Проблема в том, что отказаться от исполнения договора купли-продажи и потребовать уплаты суммы долга кредитор (покупатель) может только в исключительных случаях, предусмотренных в ГК РФ (нарушение условий договора о количества или ассортимента товара, существенные недостатки товара по качеству). Расширить список данных случаев в соглашении невозможно в силу императивности соответствующих норм ГК РФ.

Какие меры может принять кредитор, чтобы выйти из данной ситуации? Проверить качество, количество и ассортимент передаваемого должником имущества до момента заключения соглашения о реструктуризации долга с привлечением соответствующих экспертов; обеспечить передачу имущества должником до или одновременно с заключением соглашения о реструктуризации долга; получить гарантийные обязательства должника в отношении качества передаваемого имущества

(данная мера будет минимизировать риски в случае наличия скрытых дефектов в имуществе). Гарантийные обязательства должника могут обеспечиваться поручительствами и залогом по аналогии с уже предложенными способами минимизации кредитных рисков.

Указанные выше меры также применимы в случае передачи имущества должником в качестве отступного.

Указанные способы минимизации рисков позволят банкам свести к минимуму потери в процессе кредитования и обеспечить приемлемую доходность от этой деятельности. В каждой конкретной сделке могут быть свои особенности, требующие применения иных способов минимизации рисков.

В последнее время банки активно проводят реструктуризацию кредитов, пытаясь таким образом замаскировать реальный объем проблемной задолженности. Тем не менее, треть таких кредитов, по мнению аналитиков рейтингового агентства «Эксперт РА», погашена не будет. А сами банки допускают, что процент невозврата будет еще выше — вплоть до половины реструктурированных займов. При этом больше всех реструктуризацией увлекаются банки, не входящие в топ-200.

Как отмечается в исследовании агентства «Проблемные активы в банковском секторе: штормовое предупреждение», к концу 210 года доля реальных проблемных активов возрастет до 20-22 %, и только 9-10 % «плохих» кредитов из этого числа окажутся просроченными — все остальные были реструктурированы. По подсчетам экспертов, треть реструктурированных займов сегодня составляют кредиты, по которым в среднесрочной перспективе не будут погашены ни проценты, ни основной долг. Еще около 6-7 % «плохих» долгов проданы коллекторам или переведены на счета небанковских компаний.

Несомненно, порой реструктуризация носит оздоравливающий характер, благодаря ей на предприятиях разработаны программы выхода из кризиса,

что улучшило их финансовое положение. Но во многих случаях, реструктуризовав кредит, банки просто отсрочили время его возврата.

3.2. Пути совершенствования организации работы банков с проблемными кредитами

Проблемные кредиты - один из важных индикаторов успешности банка. Большое их количество говорит о том, что программы кредитования не сбалансированы в отношении риска/доходности либо что эффективная ставка, включающая в себя необходимость покрытия убытков от невозвратов, велика. Возникает замкнутый круг: чем выше ставка, тем хуже возврат, чем хуже возврат, тем выше надо поднимать ставку, чтобы покрыть убытки.

При этом полное отсутствие просрочки вовсе не та цель, к которой стремится банк, поскольку такая ситуация может возникнуть, если банк либо перестает работать с рыночным, массовым клиентом; либо за счет жестких требований к заемщикам не получает максимально возможной прибыли; либо, что тоже бывает, скрывает информацию.

Банковская деятельность неразрывно связана с различного рода рисками (кредитный, операционный, рыночный и т.д.), возникающими в процессе взаимодействия банка с внешней средой. Кредитный риск, то есть вероятность невозврата выданных банком кредитов, предоставляет наибольшую угрозу для жизнедеятельности кредитных организаций. Именно поэтому управление кредитными рисками является основным в банковском деле. Подавляющее число банкротств кредитных организаций обусловлено неграмотной политикой банка в области формирования и управления кредитным портфелем.

Все меры, предпринимаемые коммерческими банками с целью взыскания проблемной задолженности, можно разделить на судебные и

внесудебные. По общему мнению участников кредитного процесса, обращение в суд гораздо менее эффективно, чем внесудебное решение, например путем перепродажи долговых обязательств. В свою очередь в числе судебных и внесудебных мер также можно выделить несколько основных направлений работы с проблемных заемщиком.

Таблица 3.1.

Меры по урегулированию проблемной задолженности

Внесудебные меры	Судебные меры
Внесение дополнений в текст договора	Претензионно-исковые мероприятия
Реструктуризация долговых обязательств	Начало процедуры банкротства
Переуступка долговых обязательств третьим лицам	Взыскание долга путем продажи активов должника
Списание безнадежных к взысканию проблемных активов	

При выходе на массовый кредитный рынок, при разработке ритейловых программ кредитования банку очень важно правильно учесть и просчитать все риски, а также сразу разработать алгоритм работы с проблемными кредитами. Как показывает опыт, именно четкий алгоритм и слаженные действия сразу после возникновения просрочки дают максимальный процент возврата. Правовые методы урегулирования просрочки зависят от оснований ее возникновения. Такие основания можно разделить на три группы:

- техническая просрочка;
- несчастный случай: смерть, утрата заемщиком трудоспособности, утрата обеспечения кредита;

· ухудшение финансового положения заемщика (потеря работы, снижение доходов, иные долговые обязательства и т.п.).

Техническая просрочка возникает, как правило, из-за невнимательности заемщика: отправки денег не по тем реквизитам, неточного расчета платежа, незначительного пропуска срока оплаты в связи с командировками, отпуском и т.п. Такие просрочки, несмотря на их незначительный размер, наносят ущерб банку, поскольку снижают его показатели отчетности и влекут необходимость увеличения резервирования по соответствующим кредитам.

Системы раннего выявления проблемных кредитов очень сложно разработать, и человеческий фактор здесь является одной из самых серьезных помех. Сотрудники, ответственные за данный кредит, могут не докладывать о тревожных сигналах, боясь подвергнуться критике за то, что ввергли банк в сложную ситуацию. Более того, как показывает опыт, очень часто проблемные кредиты, даже после того, как они выявлены, оказываются в действительности хуже, чем думали сотрудники кредитного подразделения. В результате теряется драгоценное время. Но ситуация может быть еще хуже, если руководство банка, зная о проблемах своего кредитного портфеля, скрывает их и одновременно старается компенсировать убытки выдачей рискованных кредитов и спекуляциями.

Во избежание этого банкам необходимо периодически делать объективные обзоры кредитов силами отдела внутреннего контроля с целью выявления упущенных или скрытых сотрудниками кредитного отдела признаков проблемности кредитов. Проверки, проводимые органами надзора и регулирования, также очень часто выявляют не замеченные до того проблемные кредиты. Тем не менее, первым «выявителем» проблемных кредитов должна быть служба внутреннего контроля банка. В некоторых банках даже применяют санкции к кредитным работникам, если проблемы с кредитами заметят не они. Однако чтобы проблемных кредитов было как

можно меньше, работу по предотвращению проблемной ситуации необходимо вести уже на стадии принятия решения о выдаче кредита с участием работников службы внутреннего контроля.

Но даже в случае, когда кредит выдавался заемщику, который соответствовал всем параметрам кредитоспособности, необходимо постоянно отслеживать ситуацию, ибо его финансовое состояние может измениться, о чем будут свидетельствовать следующие тревожные сигналы.

Тревожными сигналами нефинансового характера являются, например, необоснованные задержки в получении от клиента финансовой отчетности, особенно если кредитный договор содержит условие, требующее представления информации в течение определенного промежутка времени. Разъяснения клиента о причине задержек сами являются признаками проблемности кредита. Например, если клиент обвиняет в задержках своих аудиторов, значит, существуют разногласия между ним и аудиторами о том, как следует отразить ту или иную статью в балансе или как следует использовать те или иные методы учета. Если из-за этого компания поменяет аудиторов на более «гибких», то это также будет являться признаком надвигающихся (или уже существующих) проблем.

Другими тревожными признаками указанного рода могут быть резкие изменения в планах деятельности клиента, ожидаемые радикальные изменения в составе руководства компании или неблагоприятные тенденции развития на рынке заемщика. Нежелание клиента дать детальные разъяснения по поводу тех или иных статей финансовой отчетности может быть расценено как отказ от сотрудничества и доверия. В худшем случае такое нежелание клиента может быть обусловлено стремлением скрыть какие-либо неприятные факты, в лучшем - например, желанием защититься от конкурентов. Но сотрудники банка должны уметь понять, когда клиент злоупотребляет своим правом не разглашать определенную информацию,

тщательно оценить ситуацию и решить, стоит ли настаивать на получении той или иной информации.

Разумеется, любые нарушения условий кредитного договора должны быть тщательно расследованы. Особенно существенными являются нарушения запретительных оговорок, ограничивающих объемы дополнительных заемных средств.

Финансовые признаки проблемности кредита могут обнаружиться при анализе финансовой отчетности. Они могут проявиться, в частности, и через модификацию кредитов, взятых заемщиков. Например, если сезонные краткосрочные кредиты постоянно возобновляются и в результате становятся «вечнозелеными». Все более частые просьбы клиента об увеличении срока кредитования или об увеличении лимитов овердрафтов могут свидетельствовать о ненормальности движения денежных средств. Причины всех подобных фактов должны быть расследованы.

Независимо от того, являются ли признаки проблемности кредита финансовыми или нефинансовыми по характеру, они должны насторожить сотрудников кредитного подразделения банка. Ранее их выявление позволяет выиграть время на сбор необходимой информации и разработку соответствующих мероприятий. Каких-то универсальных мер здесь не существует и все зависит от характера конкретного кредита. Эффективные предприятия сами справляются со своими спадами и проблемами. У компаний с более низким уровнем эффективности в этой связи возникают более сложные проблемы. Наиболее сложный случай представляют собой заемщики, теряющие конкурентоспособность.

Когда сотрудник банка замечает ухудшающий кредит, он обязан:

- проанализировать проблемы заемщика;
- проконсультироваться с сотрудниками, занимающимися с проблемными кредитами, и с руководством;

— рекомендовать перевести кредит в более низкую классификационную группу и прекратить отражать проценты за кредит в доходах банка;

— собрать информацию о том, где еще банк может столкнуться с риском в работе с данным клиентом;

— ежедневно следить за счетом клиента на предмет возникновения овердрафта;

— просмотреть всю кредитную документацию, гарантии, обеспечение;

— изучить возможность поучения обеспечения (если его не было);

— выработать план корректирующих мер.

Сбор информации чрезвычайно важен. В идеале наилучшим источником информации является сам заемщик. Но обычно за информацией следует обращаться и к другим источникам — к другим банкам, к поставщикам и к основным покупателям продукции заемщика. Сбор и трактовка этой информации должны помочь выявить эти проблемы и степень их сложности. После этого можно переходить к определению следующих шагов и выработке плана.

На первом этапе выработки плана необходимо определить, кто будет им руководить. Некоторые банки считают, что руководить этим должен сотрудник кредитного подразделения, ведущий данный кредит, потому что он лучше других знает заемщика или потому, что если он привел к возникновению такой ситуации, то сам и должен выручать банк. Другие банки создают на такие случаи самостоятельные подразделения, которым поручена работа с проблемными активами.

Дополнительные ресурсы и опыт помогают улучшить обслуживание заемщиком кредита. Очень часто такие подразделения называют управлениями кредитного и рыночного риска. Обычно банки стараются помогать заемщикам в решении их финансовых проблем, но это нужно делать очень осторожно. Банки стараются защитить свои активы и могут

влиять на решение руководства заемщика или даже заставить его принять то или иное решение. Клиенты же могут либо потребовать не вмешиваться их дела, либо приветствовать конструктивный совет.

Но совет – это только рекомендация, которую банк дает клиенту. Вмешиваться в процесс принятия решения клиентом банк не должен.

Универсальных правил спасения кредита не существует, поскольку каждый проблемный кредит уникален, но наиболее широко распространены следующие подходы:

- разработка программы изменения структуры задолженности;
- получение дополнительной документации и гарантий;
- удержание дополнительного обеспечения;
- продажа обеспечения;
- продажа прочих активов;
- обращение к гарантам;
- организация совместного общества и вложения капитала;
- разработка программ сокращения расходов;
- продажа компании третьей стороне;
- замена руководства компании;
- назначение управляющих и консультантов для работы с компанией от имени банков;
- реорганизация компании (вне судебных процедур);
- организация финансовой помощи со стороны другого финансового института;
- получение правительственных гарантий с получением средств из бюджета для обслуживания долга;
- принятие юридических мер (официальное обращение к гаранту, продажа залога, если кредит находится на последней стадии ухудшения);
- оформление документов о банкротстве.

В случае если кредит становится проблемным, можно предложить следующие основные шаги, которые описаны зарубежными экспертами по разработке планов по возврату кредитов - процессу возмещения средств банка в случае возникновения проблемной ситуации[4] :

1. Всегда помнить о цели разработки подобных планов - максимизации шансов банка получить полное возмещение своих средств.

2. Крайне важными являются быстрое выявление и объявление о возникновении любых проблем, связанных с кредитом; обычно задержка только ухудшает ситуацию.

3. Отделить ответственность по разработке подобных планов от функции кредитования для того, чтобы избежать возможных столкновений интересов у конкретного кредитного инспектора.

4. Кредитные инспектора должны как можно быстрее обсудить с проблемным заемщиком возможные варианты решения проблемы, особенно в части сокращения расходов, увеличения потока наличности и улучшения контроля со стороны менеджеров. Данная встреча должна предваряться анализом проблемы и возможных причин ее возникновения, а также выявлением особых проблем (в том числе наличия других кредиторов). После определения степени риска для банка и наличия всех необходимых документов (особенно претензий на залог, предоставленный клиентом, отличных от претензий со стороны банка) должен быть разработан предварительный план действий.

5. Оценить, какой суммой средств нужно располагать для взыскания проблемного кредита (в том числе оценить продажную цену активов и размеры депозитов).

6. Сотрудники, занимающиеся возвратом кредитов, должны изучить налоговые декларации и судебные иски для того, чтобы выяснить, имеет ли заемщик другие неоплаченные долговые обязательства.

7. Сотрудники банка должны оценить качество, компетентность и честность руководства фирмы-заемщика и посетить заемщика для того, чтобы на месте оценить его имущество и деятельность.

8. Нужно рассмотреть все разумные альтернативы для погашения проблемного кредита, в том числе заключение нового, временного соглашения, если возникшие проблемы являются по своей природе краткосрочными, либо разработать способы увеличения потока наличности клиента (например, снижение расходов или выход на новые рынки) или вливания нового капитала в предпринимательскую фирму. Другие возможности предполагают поиск дополнительного обеспечения, наличие второй подписи или гарантий, реорганизацию, слияние или ликвидацию фирмы, заполнение заявления о банкротстве.

Естественно, наиболее приемлемым вариантом всегда является такой пересмотр условий кредитного договора, который дает и банку, и его клиенту шанс возобновить нормальную деятельность. Даже при наличии серьезных проблем с кредитным договором у банка подобных проблем может не быть у клиента. Это означает, что в случае правильно разработанного кредитного договора неразрешимые проблемы возникают редко. Однако неправильно составленный кредитный договор может усугубить финансовые проблемы заемщика и послужить причиной невыполнения обязательств по кредиту.

Страхование и привлечение достаточного обеспечения позволяют вернуть ссуженные средства и компенсировать убытки банка по процентам за кредит путем страхового возмещения от страховой компании или реализации обеспечения. Однако в условиях запутанной и усложненной процедуры реализации обеспечения более предпочтительным выглядит страхование кредитов в надежной страховой компании, поскольку в этой ситуации проблемами залога, его наличия, сохранности, реализации в случае непогашения кредита занимается страховая компания, а не банк, что, в свою

очередь, экономит средства банка и рабочее время сотрудников кредитных подразделений и служб безопасности.

В связи с этим, банку необходимо:

- расширять и постоянно совершенствовать спектр предлагаемых клиентам продуктов и услуг, которые бы отвечали рыночным тенденциям;
- расширять и диверсифицировать каналы дистрибуции кредитных продуктов и банковских услуг через собственную и партнерскую сети, поддерживать долгосрочные отношения с партнерами Банка;
- непрерывно совершенствовать системы риск-менеджмента;
- модифицировать и совершенствовать методы работы с просроченной задолженностью для повышения качества кредитного портфеля;
- повышать операционную эффективность;
- снижать операционные расходы;
- развивать маркетинговую деятельность, повышать и поддерживать узнаваемость и доступность бренда Банка для различных целевых аудиторий на всех сегментах рынка, на которых представлен Банк;
- постоянно совершенствовать эффективность функционирования и управления;
- повышать инвестиционную привлекательность компании;
- привлекать к работе высокопрофессиональных специалистов для успешной реализации стратегии Банка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Являясь важнейшей сферой деятельности банков, кредитование оказывает существенное влияние на развитие экономики. В то же время банковское кредитование подвержено воздействию целого ряда факторов, определяющих его динамику и структуру. Систематизация этих факторов и изучение их воздействия на кредитный процесс играет важную роль в повышении эффективности процесса кредитования и нейтрализации его негативных моментов.

По итогам исследования можно сделать следующие основные выводы:

1. От правильности выбора метода работы с проблемными кредитами зависит не только успешность разрешения отдельной конфликтной ситуации, но и стабильность и репутация самого банка.

2. Растущие проблемные кредиты заставляют банки все больше уделять внимание рынку потребительского кредитования. Этот сегмент розничного кредитования сориентирован на короткие сроки погашения кредитов и рассчитан, в основном, на разовое кредитование клиентов для совершения покупок. Несмотря на низкий уровень просрочки по кредиту и привлекательность такого бизнеса, он пока не сможет заменить в масштабах банковской системы корпоративное кредитование. Препятствием здесь является экономическое ограничение роста потребительского кредитования.

3. Ни отдельные банки, ни система в целом не обладает достаточным количеством опытных и подготовленных специалистов в области проблемных кредитов. И экономическая теория, и практика показывает, что эффективность управления большим объемом финансовых сделок в банках возрастет при наличии групп специалистов. Отсутствие специалистов по управлению неработающими кредитами в большинстве российских банков указывает на неоптимальную стратегию по управлению неработающими кредитами. В то же самое время малое количество квалифицированных

специалистов и невиданный объем неработающих кредитов, возникший вследствие кризиса, способствовали появлению специализированных фирм для работы с этой категорией кредитов.

4. Проанализировав деятельность ПАО Сбербанк России был предложен ряд мероприятий для сохранения и укрепления лидирующих позиций на рынке банковской розницы, сокращения просроченной задолженности, а именно:

- расширять и постоянно совершенствовать спектр предлагаемых клиентам продуктов и услуг, которые бы отвечали рыночным тенденциям;
- непрерывно совершенствовать системы риск-менеджмента;
- модифицировать и совершенствовать методы работы с просроченной задолженностью для повышения качества кредитного портфеля.

5. Основным направлением в работе банков с проблемными кредитами является реструктуризация. Преимущества реструктуризационных инструментов очевидны для всех. Для заемщиков, которым позволяют в максимально щадящем режиме пережить трудные времена и сохранить положительную кредитную историю. Для банков, решающих проблему собственной ликвидности и сохранения качественной клиентской базы. Для коллекторов, обеспечивающих себе высокую норму положительно урегулированных дел при более низких издержках на классическое взыскание. Но, несмотря на перечисленное, следует понимать, что конечную эффективность предлагаемого и принимаемого комплекса мер покажет только лишь среднесрочная практика его использования.

6. Ситуация кризиса привела к признанию коллекторских агентств теми банками, которые раньше полностью игнорировали важную роль коллекторов в возвращении плохих долгов. Более того, для многих из них коллекторские агентства стали неотъемлемой частью банковского бизнес-процесса, которая никуда не исчезнет и после кризиса.

7. Инструменты работы с проблемными активами через паевые фонды – открытые, прозрачные, понятные и эффективные. При их использовании банк всегда может продать залоговый объект, который реализуется от фонда, а полученный доход, распределяется между пайщиками.

8. В кредитной политике должно быть четко определено, что банк должен делать с проблемными кредитами, необходимо акцентировать внимание на следующей предпосылке – проблемные кредиты являются неотъемлемой составляющей банковского бизнеса. Это предполагает, что в любом кредитном учреждении должна быть выстроена целостная система работы с проблемными кредитами. Соответствующие подразделения банка должны осуществлять постоянный мониторинг заемщиков, анализировать их финансово-экономическое состояние, выявлять признаки неблагополучия, а в случае обнаружения проблемного займа применять меры по предотвращению убытков.

Для решения выявленных проблем мы предлагаем:

1. Для предотвращения появления проблемных кредитов необходимо уже на стадии принятия решения о выдаче кредита вести работу посредством улучшения внутреннего скоринга.

2. Банкам необходимо делать объективные обзоры кредитов силами отделов внутреннего контроля, с целью выявления упущенных или скрытых сотрудниками кредитного отдела признаков проблемности кредитов.

3. Привлекать к работе высокопрофессиональных специалистов для успешной реализации стратегии банка.

4. Проведение реструктуризации крупных ссуд и клиентов с приемлемым уровнем сохранившейся платежеспособностью.

5. Развитие взаимодействия служб банка и коллекторских компаний.

Одной из главных задач банковской системы России на несколько лет вперед является ограничение роста проблемных кредитов и доведение их до уровня, обеспечивающего устойчивое и безопасное развитие банков.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский Кодекс РФ, 2 часть, от 26.01.1996 №14-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».
2. Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 (ред. от 23.07.2010) «О банках и банковской деятельности» (с изм. и доп.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».
3. Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ (ред. от 25.11.2009) «О Центральном Банке Российской Федерации (Банке России)» // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».
4. Ананьев Д.Н. Банковский сектор России. Итоги и перспективы развития // Деньги и кредит. – 2009. - № 3. – С. 3-9.
5. Банки и банковское дело: учебник для вузов/под ред. А.И. Балабанова, В.А. Боровкова, А.Н. Крамарева, С.В. Мурашова, О.Е. Пирогова, - 2-е изд., перераб. и доп. – Спб.: Питер, 2017. – 448 с.
6. Банковский менеджмент: учебник / под ред. О.И. Лаврушина. М.: КноРус, 2010 - 560 с.
7. Банковское дело. Организация деятельности коммерческого банка: учебник/под ред. Г.Н. Белоглазовой, Л.П. Кроливецкой. – М.: Высшее образование, 2018. – 422 с.
8. Банковское дело: розничный бизнес: учеб. пособие / под ред. Г. Н. Белоглазовой, Л.П. Кроливецкой. М.: КноРус, 2010 - 416 с.
9. Банковское дело: современная система кредитования. Учебное пособие/О.И.Лаврушин, О.Н. Афанасьева, С.Л. Корниенко; Под ред. О.И. Лаврушина-4-е изд., стер. - М:КНОРУС, 2014 – 264 с.
10. Банковское дело: учеб. пособие / под ред. В.И. Колесникова, Л.П. Кроливецкой. М.: Финансы и статистика, 2008. - 615 с.
11. Банковское дело: учебник/под ред. Г.Г. Коробовой, А.Ф. Рябова, Р.А. Карпова и др.- изд. с изм. – М.: Экономистъ, 2018. – 766 с.

12. Банковское дело: учебник/под ред. Г.Н. Белоглазовой, Л.П. Кроливецкой, – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 592 с.
13. Банковское дело: учебник/под ред. О.И. Лаврушина, И.Д. Мамоновой, Н.И. Валенцевой, - 7-е изд., перераб. и доп. – М.: Кнорус, 2018. – 768 с.
14. Белоглазова Г.Н. Деньги. Кредит. Банки: учебное пособие. – М.: Высшее образование, 2012. – 620 с.
15. Бурмистрова Л.М. Финансы организаций (предприятий). – М.: Инфра-М, 2015. – 240 с.
16. Гетман Т.А. Дополнительные риски при кредитовании в иностранной валюте // Банковское дело. – 2016. - №8. - с.72-74.
17. Доронкин М. С малых спрос больше // Эксперт. – 2010. - №42. – с.92-98.
18. Дружинина Е. Плата за риск // Новые известия. – 2010. - №43. – с.1-3.
19. Иванова С. Банки опережают развитие народного хозяйства // Банковское обозрение. – М., Региональный обзор, 2015. - №1. – С. 14-16.
20. Ильясов С.М. Методологические аспекты формирования кредитной политики банка // Деньги и кредит. – 2018. - № 6 – С. 23-25.
21. Калмацкий М. «Плохих» долгов становится все больше // Новые известия. – 2010. - №180. – С.2.
22. Кирьянов М. Зарубежный опыт работы с проблемными кредитами // Банковское дело. – 2013. - № 1. - С.66-68.
23. Кислицкая М. Кредитный фонд: свалка для просрочки или способ работы с задолженностью // Банковское дело. – 2012. - № 9. – С.64-66.
24. Костерина Т.М. Банковское дело: учебное пособие. – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2015. - 360 с.

- Кредиты и займы: учет, налоги и правовые вопросы. 4-е изд., перераб. и доп. Под ред. Касьяновой Г.Ю., 2010 .- 88 с.
25. Крутова И.Н. Кризис и банковское проектное финансирование // Банковское дело. – 2017. - №6. – С. 52-58.
 26. Ксения Дементьева, Дарья Юдина. Сбербанк спустит долги коллекторам // Коммерсантъ.
 27. Кузнецов С.В. Повышение эффективности работы в банке по урегулированию проблемной ссудной задолженности // Микроэкономика. – 2016.- №1. – С. 89-91.
 28. Литвинова А. Рынок труда плодит долги // РБК daily. – 2010. - № 173. – С.2.
 29. Максимова М. Полтриллиона рублей прибыли // РБК daily. – 2016. - №191. – С.12.
 30. Мехряков В. Российские банки: решение назревших проблем // Аналитический банковский журнал. – 2014. - № 8. – С.56-59.
 31. Ольшаный А.И. Банковское кредитование (российский и зарубежный опыт). – М.:РДЛ, 2018. – 205 с.
 32. Поляк Г.Б. Финансы: учебное пособие. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: Юнити - Дана, 2012. – 703 с.
 33. Рейтинговое агентство «Рус-Рейтинг» «Обзор и оценка проблемных кредитов: потенциал рынка».
 34. Романова Т.К. Кредитный рынок как фактор регионального развития // Деньги и кредит. – 2016. - №1. – с.60-64.
 35. Роуз П. Банковский менеджмент/ П. Роуз.- М.: Финансы, 2013.-361 с.
 36. Сороколетов Д.С. Инструменты работы с проблемными активами // Банковское дело. – 2015. - №7. – с.78-80.
 37. Старостина Н. Банки почувствовали конец кризиса // РБК daily. – 2010. - №76. – с.7.

38. Татаринова Л.Ю. Банковские риски // Финансы и кредит. – 2016. - №8. – С. 47-53.
- 39.Официальный сайт: Банки.ру. Marksw Webb обновило рейтинг банков по удобству управления вкладами через каналы ДБО. – 2017 [Электронный ресурс]. - URL:<http://www.banki.ru/news/lenta/?id=8891382> (дата обращения 02.03.2019).
- 40.Официальный сайт: Банки.ру. Доля платежей и переводов, совершаемых в цифровых каналах Сбербанка [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10569391> (дата обращения 15.03.2019).
- 41.Официальный сайт: Банки.ру. ПАО «Сбербанк России» [Электронный ресурс]. -URL:<https://www.banki.ru/banks/bank/sberbank/> (дата обращения 27.02.2019).
- 42.Официальный сайт: Банки.ру. Рейтинг российских ипотечных банков по итогам 2017 года [Электронный ресурс]. -URL: <https://www.banki.ru/news/research/?id=10295412> (дата обращения 12.03.2019).
- 43.Официальный сайт: Банки.ру. Сбербанк увеличил прибыль января — августа на 24,7% [Электронный ресурс]. - URL:<https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10642732> (дата обращения 10.03.2019).
- 44.Официальный сайт: ПАО Сбербанк. Сбербанк первым в России запустил сервис сурдоперевода в своих отделениях [Электронный ресурс]. - URL: https://www.sberbank.ru/ru/press_center/all/article?newsID=fb886077-fa02-459f-a01c-e08a69f36af4&blockID=1303®ionID=62&lang=ru (дата обращения 02.03.2019).

- 45.Официальный сайт: ПАО Сбербанк. Информация о Банке [Электронный ресурс]. - URL:<https://www.sberbank.ru/ru/about/today> (дата обращения 05.03.2019).
- 46.Официальный сайт: ПАО Сбербанк. Стратегия развития 2020 [Электронный ресурс]. -URL: https://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2020 (дата обращения 06.03.2019).
- 47.Официальный сайт: ПАО Росбанк. Система дистанционного банковского обслуживания [Электронный ресурс].-URL: https://www.rosbank.ru/ru/simple_about_money/article/Prosto-o-dengah/Sistema-distantcionnogo-bankovskogo-obsluzhivaniya/ (дата обращения 15.03.2019).
- 48.Официальный сайт: Рамблер. Сбербанк выдает кредиты на основе рекомендаций Искусственного интеллекта[Электронныйресурс]. -URL: https://news.rambler.ru/other/41989170/?utm_content=rnews&utm_medium=read_more&utm_source=copylink (дата обращения 27.02.2019).
- 49.Официальный сайт: РБК. Общее количество счетов, открытых в учреждениях банковской системы [Электронный ресурс]. - URL:<https://marketing.rbc.ru/articles/10474/> (дата обращения 05.03.2019).
- 50.Официальный сайт: СБанками. ДомКлик Сбербанк: описание и преимущество сервиса в 2019 году [Электронный ресурс]. - URL: <https://sbankami.ru/servisy/domklik-poluchajte-ipoteku-bystro-i-nevyxodya-iz-doma.html> (дата обращения 12.03.2019).
- 51.Официальный сайт: Сравни.ру. [Электронный ресурс].-URL: <https://www.sravni.ru/banki/regiony/kyzyl/> (дата обращения 12.03.2019).
- 52.Официальный сайт: Центральный банк РФ. Количество счетов с дистанционным доступом, открытых в кредитных организациях

- [Электронный ресурс]. - URL:http://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=p_sys/sheet009.htm (дата обращения 09.03.2019).
- 53.Официальный сайт: Banksense. Организационная структура Сбербанка России[Электронный ресурс]. - URL:http://www.bankersense.ru/organizatsionnaya_struktura_sberbanka_rossii-167-1.html(дата обращения 15.03.2019).
- 54.Официальный сайт: Forbes. Познавшие digital. Лучшие онлайн-банки 2018 года [Электронный ресурс]. - URL:<https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/363279-poznavshie-digital-luchshie-onlayn-banki-2018-goda> (дата обращения 02.03.2019).
- 55.Официальный сайт: TAdviser. Системы дистанционного банковского обслуживания[Электронный ресурс].URL:[http://www.tadviser.ru/a/438331\](http://www.tadviser.ru/a/438331) (дата обращения 12.03.2019).
56. ПАО Сбербанк. Устав банка [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.sberbank.com/ru/investorrelations/disclosure/regulative-documents> (дата обращения 10.03.2019).