Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Факультет среднего профессионального образования

Специальность: 38.02.07 Банковское дело
Образовательная программа: «Банковское дело на базе 11 классов»

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА
на тему:

«Организация эффективных продаж кредитных продуктов в кризисных условиях в ПАО «Сбербанк»»

Автор:
обучающийся группы БД-21/11
очной формы обучения
_____/ Зубарева К.Э.
(подпись) *(ФИО)*

Руководитель:
преподаватель
_____/ Селезнева О.В.
(подпись) *(ФИО)*

Хабаровск, 2023 г.

Оглавление

Введение.....**3**

1 Теоретические аспекты организации продаж кредитных продуктов в кризисных условиях.....**5**

1.1 Понятие и состав кредитных продуктов.....5

1.2 Технологии продаж кредитных продуктов.....12

1.3 Особенности организации продаж кредитных продуктов в условиях кризисов.....18

2 Анализ продаж кредитных продуктов в кризисных условиях на примере ПАО «Сбербанк».....**27**

2.1 Анализ эффективности продаж кредитных продуктов в кризисных условиях в ПАО «Сбербанк».....27

2.2 Проблемы продаж кредитных продуктов в кризисных условиях и пути их совершенствования в ПАО «Сбербанк».....39

Заключение.....**47**

Библиографический список.....**49**

Приложения.....**53**

Введение

Значение банков в экономике любой страны мира трудно переоценить. Они взаимодействуют со всеми субъектами экономики в любой стране, в том числе и в России, поэтому все структурные изменения, происходящие в банковском секторе в целом и в банках в частности, оказывают влияние на всю экономику страны. Это очень динамичная сфера, т.к. изменения проходят очень часто ввиду обостренной конкуренции в секторе, что заставляет банки корректировать свой продуктовый ряд и двигаться в направлении совершенствования продуктов и предоставления услуг и одним из самых сильных в плане конкуренции полей является рынок кредитных продуктов.

Кредит играет важную роль в экономическом развитии любого государства и, являясь значительной производительной силой, создает условия для расширения и ускорения процесса производства и обращения, превращает неиспользуемые, неработающие ресурсы в капитал, дает товаропроизводителям возможность, не приостанавливая производство, обеспечивать его непрерывность. Доступность кредита позволяет его получателю иметь конкурентные преимущества, а также удовлетворять потребности, которые в ином случае могли бы быть реализованы лишь через определённое время.

Изучение тех продуктов, которые применяются банками вкупе с методологическими подходами по управлению этими продуктами, нуждается в проработке теоретических фактов их реализации.

Но, гораздо большее значение имеет изучение современной практики продаж кредитных продуктов. Большинство классических банков, которые смогли остаться на рынке и продолжают функционировать, вынуждены меняться в соответствии с новыми условиями и менять свои кредитные предложения в соответствии с современными потребностями клиентов и рынка. Для разработки новых, доходных кредитных банковских продуктов и услуг, требуется большое количество информации и ее обработка.

Текущий этап развития банковской системы России характеризуется серьёзным экономическим кризисом, который тесно связан с международной политической напряжённостью и беспрецедентным давлением на российскую банковскую систему.

В соответствии с актуальностью и научной разработанностью темы **цель** исследования можно сформулировать следующим образом – раскрыть теоретические и практические аспекты организации продаж кредитных продуктов в условиях кризиса.

Задачи исследования:

– дать понятие и изучить классификацию банковских кредитных продуктов;

– рассмотреть технологию продаж кредитных продуктов и особенности её осуществления в условиях кризиса;

– проанализировать организацию и показатели продаж кредитных продуктов на примере ПАО «Сбербанк»;

– разработать рекомендации для ПАО «Сбербанк» по организации эффективных продаж кредитных продуктов в условиях кризиса;

Объект исследования – продажи кредитных продуктов.

Предмет исследования – особенности и пути совершенствования продажи кредитных продуктов в условиях кризиса.

Методы исследования. В качестве методологической основы использованы общенаучные методы (анализ и синтез, индукция и дедукция, абстрагирование и агрегирование, классификация, системный подход, методы группировки и сравнения), а также специальные методы познания.

Эмпирическая база исследования: нормативно-правовые акты и официальная статистика Банка России (ЦБ РФ), годовые отчёты российских коммерческих банков, экспертные оценки и разработки российских экономистов, аналитические данные, опубликованные в научной литературе и периодической печати.

1 Теоретические аспекты организации продаж кредитных продуктов в кризисных условиях

1.1 Понятие и состав кредитных продуктов

Прежде чем непосредственно перейти к изучению понятия и состава кредитных продуктов коммерческого банка, необходимо разобраться с этимологией самого понятия «продукт» и его использованием в финансовой сфере.

В современной литературе нет единого определения понятия «продукты» ввиду его многогранности, а вот научных дискуссий относительно содержательной части понятия практически не наблюдается. Само слово «продукт» произошло от греческого «tehcne», в переводе – мастерство. В современной литературе его используют как обозначение поля применения разработок из физических наук, наук о поведении, включая медицину, сельское хозяйство, технику и т.д.

Продукт включает операционные структуры и системы, обеспечивающие реализацию соответствующей деятельности и достижение ее целей, систему управления, систему ресурсов, систему интеллектуально-информационного обеспечения, также комплексную систему социальных, экономических, культурных, иногда и политических последствий данной деятельности.

Что касается банковской сферы, то тут более распространен операционный подход к определению понятия продуктов. Банковский продукт рассматривается как способ организации практической деятельности кредитной организации, опирающейся на совокупность приемов и методов, направленных на принятие оптимальных управленческих решений, создание банковского продукта и оказание банковской услуги, а также продвижение их на рынке.

В теории и практике банковской деятельности с одинаковой целью используются как понятие банковской услуги, так и банковского продукта.

Среди исследователей банковской сферы нет единого подхода к трактовке понятий «банковский продукт» и «банковская услуга». Этих понятий нет и в нормативно-правовых актах, регулирующих деятельности кредитных организаций. Закон «О банках и банковской деятельности» содержит только понятие банковской операции[1]. В отдельных научных источниках банковские продукты рассматриваются, как любые услуги или операции, совершаемые банком [16,18]. Таким образом, фактически отождествляются понятия банковского продукта и банковской услуги. Отождествляя понятия банковского продукта и услуги, авторы ставят во главу угла, прежде всего юридический (нормативно-правовой подход)[2].

Использование такого подхода основано на схожести природы банковского продукта и услуги. Данная схожесть состоит в том, что они имеют одну конечную цель – максимальное удовлетворение потребностей клиента с материальной выгодой. Т.е. выгоду получает и банк, как лицо, оказывающее услугу, и получатель услуги (клиент).

Материальная выгода получателя услуги может измеряться как прямыми показателями (например, сумма процентов по банковскому вкладу, доход по накопительной инвестиционной программе и т.д.), так и иметь косвенное выражение (услуга on-line банкинга позволяет клиенту избежать затрат на посещение офиса кредитной организации).

Если рассматривать соотношение понятий «банковский продукт» (БП), «банковская услуга» (БУ) и «банковская операция» (БО) с позиций логического анализа, то схематично их можно представить на рисунке 1.1.

---

[1] О банках и банковской деятельности: ФЗ РФ от 02.12.1990 №395-I // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc

[2] Полтораднева Н.Л., Долгушина А.Я. К вопросу о совершенствовании понятийного аппарата банковской сферы // Деньги и кредит. 2021. № 10. С. 74.; Швед Д.Е. О понятиях «банковский продукт» и «банковская услуга» // Маркетинг в России и за рубежом. 2021. № 1. С. 59.

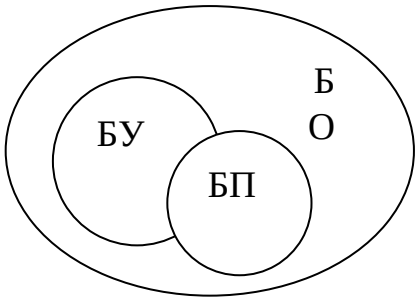

Рис. 1.1 Круг Эйлера для понятий «банковский продукт» (БП), «банковская услуга» (БУ) и «банковская операция» (БО)

Источник: составлено автором

Таким образом, с позиции логически-семантического анализа наиболее широким понятие является понятие «банковская операция», в состав которого входят понятие «банковский продукт» и «банковская услуга». А понятие «банковская услуга» частично входит в понятие «банковского продукта».

В настоящее время в нормативно-правовой базе России не определено понятие «банковских кредитных продуктов», их перечень и состав. Для уточнения понятия кредитных продуктов необходимо отметить, что в их основе лежат кредитные услуги, являющиеся совокупностью взаимосвязанных финансовых, технических, интеллектуальных и других операций банка, которые направлены на удовлетворение потребностей клиента в привлечении ресурсов на возвратной основе. Отличие кредитной услуги от кредитного продукта состоит в том, что клиент фактически покупает у банка кредитный продукт, выступающий конкретным воплощением (способом оказания) кредитной услуги в форме ее четкого структурирования и определения условий, который рассчитан на определенного клиента или на группу заемщиков.

Но, в любом случае в основе понятия кредитного продукта находится само понятие кредита и кредитной сделки.

Кредит – это вид экономических отношений между заемщиком и кредитором, суть которых заключается в предоставлении денежных средств в долг для дальнейшего получения выгоды на условиях взимания процентов. Само же кредитное обязательство представляет собой одну из самых распространенных активных банковских услуг. Выдача кредитов производится путем заключения

специальных кредитных договоров, ключевой особенностью которых, отличающих их от договора займа, является наличие особого субъекта в виде финансового учреждения. По такому договору кредитная организация, выступая в подобных правоотношениях в качестве кредитора, соглашается передать деньги заемщику в рамках, оговоренных в тексте договора условий, в силу которых заемщик принимает на себя обязательство по их возврату организации в определенный договором срок, с уплатой процентов за пользование деньгами.

Следует отметить, что одна из проблем правового регулирования кредитных правоотношений заключается в том, что современное гражданское законодательство не содержит понятия «кредит», «кредитное обязательство», «кредитование», «банковский кредит», «кредитная сделка». Как показывает анализ положений ГК РФ, в нем содержится легальное определение лишь кредитного договора (ст. 819 ГК РФ). Кредитный договор составляет группу алеаторных сделок, при которых есть вероятность риска потери финансовых ресурсов на стороне кредитного учреждения, либо не получения доходов, либо дополнительных расходов при сопровождении сделки. Как следует из самого определения кредитного договора, приведенного в ГК РФ, договор носит возмездный характер. Встречное удовлетворение проявляется в выплате заемщиком процентов на сумму кредита. Так же договор обладает признаками консенсуальности.

Договор кредита двусторонне обязывающий и совокупность прав и обязанностей, присущих каждой из сторон сделки составляет содержание договора. Применительно к договору банковского кредитования ГК РФ не содержит перечень существенных условий для договоров данного вида. Между тем, следует руководствоваться общими правилами гражданского законодательства, установленными для заключения сделок и признания их действительными.

Среди существенных условий любого рода сделки законодатель выделяет условие о предмете сделки. Предмет кредитного обязательства составляют денежные средства. Таким образом, рассматривая сущность кредитного обязательства мы пришли к выводу, что в широком понимании под кредитными обя-

зательствами разумеют всю группу правоотношений, складывающихся в процессе предоставления денежных средств на условиях платности, срочности и возвратности. В узком смысле, воспринятым законодателем, понимают правоотношения оформленные посредством заключения договора кредита.

Как следует из положений ГК РФ, кредитный договор представляет собой сделку, заключаемую между банком/кредитной организацией и заемщиком, по условиям которой заемщику предоставляются денежные средства на началах срочности, платности и возвратности.

В отличие от банковских услуг, набор которых является относительно постоянным, перечень банковских продуктов практически ничем не ограничен. Причем, по кредитным услугам набор банковских продуктов очень разнообразен, что обусловлено большим диапазоном потребностей кругооборота капитала клиентов.

Следовательно, можно говорить о кредитном продукте, как об экономически обоснованной и юридически определенной системе взаимоотношений между кредитной организацией и конкретным заемщиком или группой заемщиков на предмет удовлетворения их индивидуальных финансовых потребностей на базе применения конкретной технологии кредитования.

Кредитные продукты классифицируются, прежде всего в зависимости от категорий заёмщиков (юридические или физические лица), как показано на рисунке 1.2.



Рис. 1.2 Классификация кредитных продуктов в зависимости от категории заёмщиков

Источник: составлено автором

Таким образом, как в сегменте кредитования физических, так и юридических лиц основным классификационным признаком кредитного продукта является его назначение. Оно может быть как целевым (например, автокредит, ипотека или лизинг), а также может быть нецелевым, когда заёмщик не обязан уведомлять кредитную организацию о цели расходования денежных средств, которые берутся в кредит.

Также кредитные продукты можно классифицировать в зависимости от срока их предоставления: краткосрочные (обычно на срок до 6 месяцев или 1 года), среднесрочные (от 1 года до 3-х лет) и долгосрочные (классическим долгосрочным кредитным продуктом является ипотека, срок погашения которой может достигать 30 лет).

Также кредитные продукты классифицируются по способу кредитования. Способ кредитования является одним из элементов инструментария кредитных сделок, структура которого представлена на рисунке 1.3.



Рис. 1.3 Инструментарий кредитных сделок

Источник: составлено автором

Способы кредитования следует рассматривать как целенаправленное сочетание организационно-экономических способов выдачи и погашения кредитов, которые путём обеспечения непрерывности платёжного оборота заёмщиков позволяют снижать кредитные риски банков.

В настоящее время в банковской практике используются следующие способы кредитования:

– разовое зачисление денежных средств на банковский счёт заёмщика или разовая выдача наличных денег (для индивидуальных клиентов);

– открытие кредитных линий различного вида;

– кредитование расчётного (текущего, корреспондентского) счёта клиента при отсутствии или недостаточности на нём денежных средств (овердрафт);

– кредитование на синдицированной (консорциальной) основе.

Продажа кредитных продуктов представляет собой набор операций, которые в совокупности представляют собой технологию продажи кредитных продуктов.

1.2 Технологии продаж кредитных продуктов

Купля-продажа ссудного капитала (кредитных продуктов) и заключение кредитных сделок между экономическими агентами происходит на особом сегменте финансового рынка – кредитном рынке. С функциональной точки зрения его предназначение в экономике состоит в обеспечении непрерывности осуществления воспроизводственного процесса. Институционально кредитный рынок представлен совокупностью финансовых посредников, нацеленных на удовлетворение потребностей кредиторов и заемщиков в кредитных ресурсах.

В России к их числу относятся как профессиональные кредиторы, имеющие соответствующую лицензию Банка России, так и компании, не находящиеся под надзором мегарегулятора (рис. 1). Большинство из них предлагают на рынке собственные кредитные продукты (кредитные и микрофинансовые организации, учреждения кредитной кооперации, ломбарды, лизинговые, факторинговые и форфейтинговые компании, операторы BNPL-сервисов), другие выполняют инфраструктурную функцию, обеспечивая условия для заключения кредитных сделок (бюро кредитных историй, операторы финансовых платформ, операторы инвестиционных платформ).

На сегодняшний день значительное внимание уделяется вопросам управления конкурентоспособности кредитных продуктов с учётом:

– формирования имиджа банков;

– продвижения данных продуктов на рынке;

– их рискового уровня и доходности;

– видов и стадий разработки и внедрения банковских инноваций

Другими словами, основной акцент делается на решение проблем банковского маркетинга и менеджмента. При этом вопросы приближения условий кредитных продуктов к финансовым потребностям клиентов и, прежде всего, корпоративных заемщиков нефинансового сектора экономики, рассматриваются

достаточно фрагментарно и узко и, опять же, с позиции приоритета приемлемости кредитных рисков для банков.

Вместе с тем, минимизацией кредитных рисков банков, а соответственно и возвратности кредитов, как правило, выступает процесс завершения кредитной сделки, возможной на основе гибкого участия кредитных средств в обороте заемщика, своевременного авансирования его потребностей в капитале и правильного структурирования кредитов со стороны банка.

Технология продаж кредитных продуктов представляет собой набор этапов, которые представлены на рисунке 1.4.

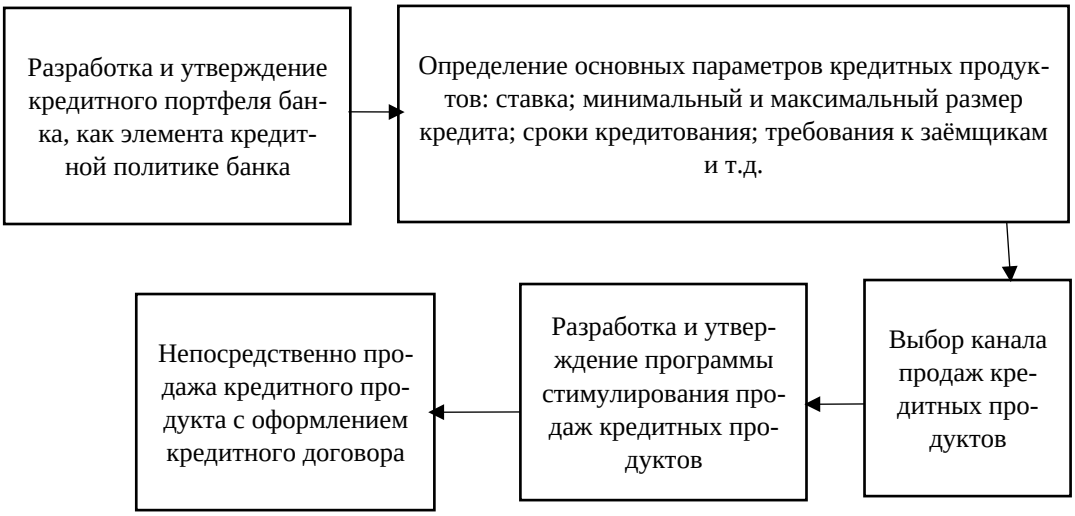

Рис.1.4 Этапы процесса продажи кредитных продуктов

Источник: составлено автором

Начальным этапом продаж кредитного продукта является утверждение продуктового портфеля банка в кредитном сегменте: определения перечня кредитов.

В настоящее время процесс создания новых кредитных продуктов носит, в основном, беспорядочный и отстающий от потребностей клиентов характер. Сами кредитные продукты нацелены, прежде всего, на уменьшение банковских рисков в ущерб обеспечению непрерывности платежного оборота и стимулированию развития их клиентов, что говорит о невысокой степени их надежности и качества. Это свидетельствует о низкой роли банков в инициировании финансовых потребностей их клиентов и пассивной функции кредитов в управлении

платежным оборотом компаний. Основным принципом разработки кредитных продуктов для банков должен быть клиентоориентированный подход, подразумевающий изменение характера взаимоотношений банков с клиентами.

При данном подходе банки обязаны «знать своих клиентов», их финансовую отчетность и, тем самым, должны стать консультантами по вопросам ведения их бизнеса. При данном подходе должна быть внедрена новая стратегия разработки кредитных продуктов российских банков, отображенная на рисунке 1.5.

Важнейшим принципом здесь является не просто разработка банками кредитных продуктов в соответствии с отличительными особенностями финансовых потребностей конкретного клиента (группы клиентов), а формирование спроса за счет предложения кредитных продуктов, максимально отвечающих потребностям клиентов.

Следующим этапом является определение параметров кредитных продуктов (структурирование кредитной сделки). Под структурированием кредитной сделки принято понимать определение кредитной организацией параметров кредита соответственно потребности платежного оборота кредиторов, тем самым это позволяет сократить кредитные риски банков и риски неплатежеспособности их заемщиков. Это имеет главное практическое и теоретическое значение в современных условиях рынка.

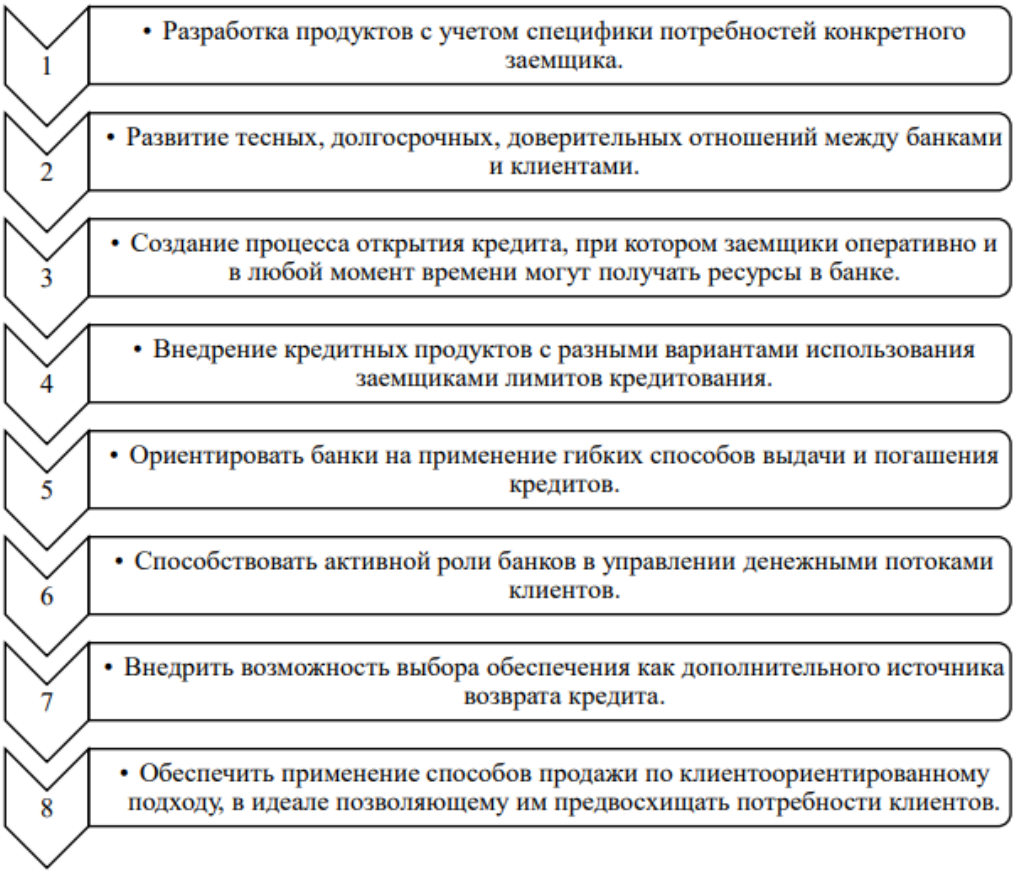

Рис.1.5 Алгоритм создания кредитных продуктов российских банков в России

Источник: составлено автором

Такое структурирование кредита подразумевает определение банком особенностей финансовых потребностей своих клиентов, их постоянный мониторинг и быстрое реагирование на изменение ситуации. Если первоначально кредитная организация предлагала базовый набор банковских услуг и продуктов, то теперь она вынуждена разрабатывать новые виды услуг и продуктов, для того чтобы увеличивать свое влияние на рынке. Исходя из этого, банк вынужден разрабатывать новые виды кредитных продуктов, которые будут направлены на инициирование новых потребностей клиентов и на их быстрое удовлетворение.

Следующий этап – выбор канала продаж кредитного продукта.

В настоящее время значительная часть кредитных продуктов банками продаётся в онлайн формате. Набирает обороты тенденция по отказу от офисных

продаж. Банковский сектор считается одним из самых технологичных направлений. Большинство банков проводят большие кампании по цифровизации инфраструктуры, в том числе и продаж.

Появление глобализации и развитие цифровых технологий, устранивших трудоемкий «бумажный» формат при проведении банковских операций, привели к появлению возможности перераспределения финансовых ресурсов, а также рисков между банками и создаваемыми финансовыми институтами, положившими начало формированию околобанковского и теневого банковского секторов. Последовавший за этим взрывной рост цифровизации и, как следствие, технологических решений, направленных на осуществление практически всей банковской деятельности.

Непосредственным каналом продаж при использовании цифровых технологий является личный кабинет клиента («мобильный» банк). Доступ к данному каналу возможен, когда клиент только в процессе открытия расчётного счёта или уже является текущим клиентом или потребителем. В данном случае, мобильные или веб платформы используются в качестве канала информирования и подключения банковских продуктов и услуг. Канал имеет большой потенциал для масштабирования и самые низкие затраты, однако имеет свои недостатки. При агрессивной или неграмотной системе продаж в данном канале возникает риск ухудшения пользовательского опыта клиента из-за чрезмерного продвижения продуктов в клиентском интерфейсе.

В условиях изменяющихся трендов в расходах граждан на фоне пандемии и роста онлайн-продаж за последние два года на розничном сегменте кредитного рынка РФ появились новые участники – операторы BNPL-сервисов, работающие по принципу «Покупай сейчас – плати потом» (в частности, это сервисы «Долями» группы «Тинькофф», «Сплит» группы «Яндекс»). Механизм их функционирования предполагает обеспечение возможности для физических лиц оплачивать онлайн-покупки равными частями в течение короткого периода вре-

мени. Оплата делится на четыре равные части: первые 25% средств списываются с банковской карты покупателя в момент совершения покупки, остальные 75% – каждые две недели до полного расчёта.

Немаловажным фактором является и то, что в таких сервисах отсутствует практика взимания платы с потребителя. В момент совершения покупки клиенту известна стоимость товара, и он рассматривает удобный вариант оплаты как бонус, но не как отдельный продукт, за который оператор получит с него вознаграждение.

Для стимулирования продаж кредитных продуктов банки используют различные маркетинговые инструменты: от традиционной рекламы (телевизионная, печатная, реклама на транспорте) до специальных промо-акций и кобрендинговых программ с другими участниками кредитной сделки (например, розничная торговая сеть). При этом сами программы продвижения основываются на персонализации. Персонализацию вовлечения в продажах можно определить как эффективные многоуровневые подходы для увеличения конверсии в воронке продаж. Персонализация увеличивается по мере продвижения клиента по воронке продаж. Цель персонализированной стратегии продаж – оставить у клиента невероятно положительный опыт, который выгодно отличает банк от конкурентов.

Стратегия персонализации помогает:

– выделить решение среди конкурентов;

– установить доверие с клиентом;

– стать надежным советником;

– упростить воронку продаж;

– создать постоянный поток доходов.

Таким образом, продажи продуктов в кредитной организации, как и в любой другой отрасли, не относящейся к банковской среде, зависят от текущего спроса и рынка. Клиенты и их предпочтения являются базисом развития системы продаж кредитных продуктов.

1.3 Особенности организации продаж кредитных продуктов в условиях кризисов

В связи с ухудшением экономической ситуации в стране на фоне коронавирусной инфекции, проведения специальной военной операции на Украине и введения рядом западных стран санкций в отношении РФ кредитный рынок находится в сложных условиях развития, спровоцировавших возникновение новых проблем и повышение уровня неопределенности. В таких реалиях пересмотр подходов к продуктам становится как никогда актуальным, и на наш взгляд, здесь следует принимать во внимание тот факт, что текущие рыночные отношения на российском кредитном рынке несовершенны, поскольку он недостаточно интегрирован в хозяйственный механизм.

Это проявляется в ограниченной доступности кредита для предприятий, малого бизнеса, домашних хозяйств, недостаточном развитии различных форм долгосрочного кредитования. Кредит в России не играет существенной роли ни в стимулировании инновационного развития, ни в модернизации капитальной базы, ни в развитии регионов

При этом кризис, несмотря на все негативные последствия, которые с ним связаны, является импульсом для развития банковской сферы. В сложных экономических условиях банки принимают максимальные усилия для того, чтобы сохранить клиентскую базу и улучшить конкурентную позицию. Для этого банки разрабатывают новые кредитные продукты и совершенствуют технологию их продаж.

В 2021–2022 гг. ряд отечественных банков в ответ на вызовы, порожденные усиливающимися на финансовой арене процессами цифровизации, коммодитизациии дезинтермедиации, для расширения своих конкурентных преиму-

ществ начали запускать новые кредитные продукты. Преимущественно это коснулось розничных клиентов и нашло отражение в реализации ряда специальных ипотечных программ:

1) Экоипотека («зеленая» ипотека). Она предполагает установление банком пониженной, по сравнению со стандартными условиями, процентной ставки при приобретении недвижимости в домах с высоким классом энергоэффективности. Пока что такой продукт присутствует только в линейке банка «Центр-Инвест» и предполагает наличие дисконта к ставке по сравнению со стандартными условиями кредитования в размере 0,5 процентного пункта. Ограничением по продукту является то, что ставка является комбинированной: в первые 10 лет она варьируется от 7,5% до 8,5% годовых в зависимости от первоначального взноса заемщика, а с 11 года кредитования составляет размер ключевой ставки по состоянию на 1 октября предыдущего года +3,5% годовых, что может существенно увеличить размер ежемесячного платежа заемщика и итоговую переплату по ипотеке. Принимая во внимание тот факт, что в сентябре 2022 г. госкорпорация Дом.рф совместно с Минстроем утвердили стандарт, регулирующий процесс строительства жилья по критериям ESG-финансирования, и планируемую ими разработку стандарта «зеленого» ипотечного кредитования, на наш взгляд, можно ожидать увеличения интереса и других ипотечных банков к этому продукту, особенно, если регулятором будут применяться инструменты стимулирующего финансового регулирования (предоставление послаблений по резервам, обязательным экономическим нормативам и др.) к таким игрокам; -

2) IT-ипотека. Эта программа подразумевает оформление ипотеки на льготных условиях сотрудниками аккредитованных Минцифры IT-компаний в возрасте от 22 до 44 лет с доходом не менее 150 тыс. руб. в городах-миллионниках и 100 тыс. руб. – в иных регионах. Денежные средства предоставляются с целью приобретения квартиры, таунхауса, жилого дома с земельным участком на первичном рынке или строительства жилого дома по ставке не более 5% годовых. Максимальная сумма кредита зависит от региона и не может превышать

18 млн руб. Согласно данным Минцифры, программа пользуется спросом у заемщиков: в течение пяти месяцев с момента ее запуска кредитными организациями было одобрено более 11 тыс. заявок и выдано ипотечных кредитов на сумму около 30 млрд руб.; - ипотека с субсидированной ставкой за счет застройщика. Такая программа предполагает субсидирование застройщиком за свой счет банку-партнеру части процентной ставки по ипотеке для покупателя. Взамен этого недвижимость реализуется по заранее завышенной стоимости, чем при ее приобретении по стан дартной ипотеке или за наличный расчет.

До 2022 г. подобные программы предполагали субсидирование застройщиками ставок на отдельные жилые комплексы, как правило, неликвидного характера в рамках собственных рыночных программ банков.

В 2022 г. эти программы приобрели массовый характер и стали комбинированными с льготными ипотечными программами с госсубсидированием: семейной ипотекой, ипотекой с господдержкой, IT-ипотекой. По таким предложениям размер сниженной процентной ставки может варьироваться от 0,01% до 0,1% годовых на весь срок кредита, в то время как базовая максимальная ставка в рамках госпрограмм варьируется от 5% до 7% годовых (в зависимости от вида программы).

В условиях резкого увеличения спроса на подобные предложения в сентябре 2022 г. регулятор обратил внимание на недопустимость введения заемщиков в заблуждение, предоставляя «рассрочку» на недвижимость с завышенной стоимостью, и проинформировал профессиональное сообщество о планируемом ужесточении регулирования выдачи таких кредитов, также как и ипотеки на первичное жилье с небольшим первоначальным взносом (до 10%), в части которой уже было принято решение об увеличении макропруденциальных надбавок к капиталу банков, желающих иметь в своей линейке такой продукт.

В сегменте банковского потребительского кредитования инновационным стал такой продукт, как «деньги до зарплаты». В отличие от иных видов выдаваемых банками потребительских кредитов (POS-кредиты, целевые и нецелевые

кредиты с обеспечением и без) он предполагает мгновенную выдачу кредитными организациями своим зарплатным клиентам небольших краткосрочных займов до момента поступления зарплаты без тщательной проверки кредитной истории клиента и его кредитоспособности. Предельная сумма такого займа, как правило, не превышает 30 тыс. руб. По своей экономической сути он является аналогом микрозайма, и появление таких продуктов в банковских линейках можно связать с возрастающей конкуренцией банков и учреждений мелкого кредита за качественных клиентов.

Преимуществом оформления займа в микрофинансовой организации перед получением кредита в банке традиционно являлось более быстрое получение решения по заявке и почти мгновенное перечисление денежных средств на счет клиента. Предоставляя в рамках продукта «деньги до зарплаты» такой же сервис своим клиентам, банки одновременно могут предложить им и более низкие ставки, по сравнению с микрозаймами.

Пока что такие предложения встречаются в линейках нескольких крупных банков, но принимая во внимание планируемое ужесточение Банком России регулирования выдачи необеспеченных потребительских займов посредством введения в I квартале 2023 г. количественных ограничений (макропруденциальных лимитов), интереса других игроков к таким продуктам пока что, на наш взгляд, ждать не следует.

Необходимость этих регуляторных мер обусловлена существенным ростом долговой нагрузки физических лиц и уровня закредитованности населения в условиях падения реальных располагаемых доходов.

По мысли Банка России, макропруденциальные лимиты позволят ему ограничивать «сверху» выдачу высокорискованных необеспеченных кредитов и займов. В частности, доля потребительских кредитов в банках с универсальной лицензией с показателем предельной долговой нагрузки свыше 80% не должна будет превышать четверть от всех необеспеченных кредитов, а доля необеспеченных потребительских кредитов со сроком свыше пяти лет будет ограничена

на уровне 10%. Аналогичные меры будут распространяться на МФО: доля займов с ПДН более 80% в общем объеме выдач – по потребительским займам и займам с лимитом кредитования – не должна будет превышать 35% по каждому виду. Воздействуя на выдачи кредитных продуктов с рискованными характеристиками, такие лимиты будут снижать риски роста закредитованности граждан.

В линейке банковских кредитных продуктов для корпоративных клиентов в ответ на введение рядом западных стран экономических санкций против РФ на фоне проведения специальной военной операции на Украине появились кредитные продукты с государственным субсидированием, нацеленные на поддержку системообразующих организаций и предусматривающие займы по льготной ставке (ее размер варьируется индивидуально) сроком до одного года на поддержание их текущей деятельности. В частности, для предприятий АПК такие кредиты предоставляются на сумму до 7 млрд руб. по льготной ставке не более 10% годовых, для организаций промышленности, инфраструктуры и торговли – по ставке 11% годовых на сумму до 30 млрд руб. (лимит зависит от сферы и масштаба деятельности организации), для инвестиционных компаний, реализующих проекты по обработке и утилизации коммунальных отходов, – по ставке не более 12,5% годовых, для импортеров – по ставке не более 30% от размера ключевой ставки Банка России плюс три процентных пункта [10].

Также Правительство анонсировало запуск промышленной ипотеки – льготных кредитов предприятиям на приобретение производственных объектов недвижимости по ставке не более 3% годовых для технологических компаний и 5% годовых для остальных сроком до семи лет. Максимальная сумма финансирования для одного заемщика составляет 500 млн руб. Кроме того, были введены льготные программы для малых и средних предприятий, предполагающие получение ими денежных средств на закупку оборудования, капитальный ремонт производственных помещений или запуск новых производств под 4,5% и 3% годовых соответственно на срок до 10 лет. Микрофинансовые организации, ломбарды и учреждения кредитной кооперации являются одним из основных

источников заемных средств для граждан и субъектов малого и среднего бизнеса, которым по тем или иным причинам не доступны банковские кредиты. По итогам первого квартала 2022 г. займы физическим лицам составляли более 80% от совокупного портфеля микрозаймов, в то время как доля займов ИП и юридических лиц – по 10% соответственно. На займы физических лиц в совокупном портфеле КПК приходится более 85%, а юридических лиц – 15%.

Портфель ломбардов полностью формируют заимствования физических лиц. В 2021–2022 гг. учреждения мелкого кредита не вводили новых по своей сущности продуктов в линейки, работая над повышением скорости, технологичности и удобства оформления клиентами уже имеющихся продуктов.

При этом на рынке наметилась тенденция на конвергенцию продуктов участников микрофинансового рынка и кредитных организаций. В частности, крупнейшие МФО заявили об инициативе предоставления лимитов на оплату покупок через маркетплейсы для юридических лиц. Такой продукт является аналогом банковского овердрафта и предполагает предоставление заемщикам возобновляемых лимитов на оплату покупок в конкретной торговой площадке. Кроме того, МФО планируют запустить POS-кредиты на оплату сервисов и услуг в сфере онлайн коммерции, эмитировать кредитные карты, развивать собственные платежные системы, получить прямой доступ к базам данных государственных органов, начать предоставлять факторинговые услуги и запустить контрактное кредитование, т.е. осуществлять часть банковских операций.

Из-за эпидемиологических ограничений и ужесточения риск-политик МФО в условиях снижения реальных располагаемых доходов населения в 2021–2022 гг. этот сегмент рынка сместился в сторону операций с меньшим уровнем риска, в большей степени ориентируясь на среднесрочные потребительские займы и займы МСБ. В среднем МФО с участием государственного капитала предоставляют такие займы бизнесу по ставке, не превышающей ключевую ставку для приоритетных отраслей и две ключевых ставки для неприоритетных

в сумме до 5 млн руб. сроком до трех лет. Частные МФО осуществляют кредитование МСП под 18–22% годовых на период, в среднем, не превышающий одного года.

При этом в отношении потребительских микрозаймов среднерыночные значения полной стоимости кредита в первом полугодии 2022 г. были близки к законодательно установленному максимуму – 1% в день (365% годовых). Несмотря на более высокий уровень процента, в реалиях высокой инфляции и общей экономической неопределенности в 2022 г. продукты МФО пользовались повышенным спросом, по сравнению с банковским кредитованием. По данным рейтингового агентства «Эксперт РА», портфель потребительских кредитов в банках сократился в первом полугодии 2022 г. на 2%, в то время как у МФО объем выданных займов вырос почти на 20%; выдачи же банковских потребительских кредитов сократились более чем на 40%, а выдачи микрозаймов показали прирост более 25%.

Это свидетельствует о том, что в случае утверждения регулятором необходимых законодательных инициатив в части расширения лицензирования участников микрофинансового рынка и предоставления им разрешения на осуществление части банковских операций, конкуренция между кредитными организациями и участниками микрофинансового рынка станет еще более жесткой и сместится из ценовой в неценовую, где главными факторами конкурентоспособности кредитора будут являться качество клиентского сервиса, скорость предоставления денежных средств и персонализация продукта для заемщика.

Альтернативным источником получения финансирования на текущие нужды корпоративными клиентами в условиях недоступности банковского кредитования являются операторы инвестиционных платформ. Их деятельность на кредитном рынке носит инфраструктурный характер и заключается в обеспечении реализации сделок в рамках краудлендинга, представляющего собой процесс кредитования физическими лицами бизнес-проектов (P2Bкредитование) или частных лиц (P2Pкредитование).

Несмотря на то, что ставки по таким кредитам выше банковских и могут варьироваться от 15% до 30% годовых, преимуществом этого вида кредитования является более лояльный подход к кредитной истории клиента, а также скорость и удобство обслуживания. По данным Банка России, основная часть операторов инвестиционных платформ ориентируются на заемщиков, выполняющих заказы по государственным контрактам. Также распространены инвестирование в коммерческую недвижимость, осуществление ремонтных работ, оптовая и розничная торговля.

Деятельность операторов финансовых платформ на кредитном рынке в настоящее время носит преимущественно инфраструктурный характер. Они помогают заемщику сравнить предложения разных кредиторов, выбрать подходящие условия и заключить сделку либо подать заявку на кредит дистанционно, независимо от местонахождения сторон. Наличие таких посредников на кредитном рынке отвечает приоритетным целям регулятора по обеспечению цифровизации продуктов и услуг и создает возможности и механизмы для свободного выбора потребителями финансовых продуктов или сервисов, а также переключения между провайдерами финансовых услуг.

Драйвером продуктовых инноваций в кредитной отрасли, как и во всей финансовой, в краткосрочной перспективе будут оставаться развитие и внедрение технологий анализа больших массивов данных, машинного обучения, углубленной аналитики, искусственного интеллекта, робоэдвайзинга и технологии блокчейн. В условиях активной разработки финтех-компаниями цифровых финансовых продуктов именно от степени учета финансовыми посредниками в своей деятельности подобных инноваций будет зависеть конкурентоспособность их кредитных продуктов и услуг на рынке. Ряд крупных банков уже активно внедряет такие новации в свои продуктовые линейки. Например, одной из популярных услуг в настоящее время является создание кредитными организациями персонализированных сервисов подбора недвижимости в процессе оформления заемщиками заявок на ипотечные кредиты, в том числе на базе технологии виртуальной реальности (VAR-ипотека).

Ещё один тренд при организации продаж кредитных продуктов в условиях кризиса – развитие кредитных продуктов социальной направленности. В частности, звучат предложения о необходимости улучшения условий выдачи ипотечных кредитов для молодых семей, снижения процентной ставки по семейной ипотеке в зависимости от площади приобретаемого жилья, расширения региональных программ социальной ипотеки, запуска газовой ипотеки, предполагающей предоставление банками льготных кредитов на газификацию частных домов. На наш взгляд, такие продукты, действительно, являются необходимыми, но возникает вопрос о том, будет ли существовать возможность для субсидирования процентных ставок по ним за счет бюджетных средств, особенно принимая во внимание факт того, что проект федерального бюджета на 2023–2025 гг. представлен в Государственную Думу с дефицитом и учитывая ежегодный опыт быстрого исчерпания выделяемых Правительством лимитов на субсидирование ставок банкам по сельской ипотеке.

Таким образом, текущий кризис в банковской системе оказал существенное влияние на продажи кредитных продуктов: банки стали тщательнее анализировать платежный потенциал потенциальных заёмщиков и совершенствовать продуктовые линейки и технологии продаж кредитных продуктов для того, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке продаж кредитных продуктов.

2 Анализ продаж кредитных продуктов в кризисных условиях на примере ПАО «Сбербанк»

2.1 Анализ эффективности продаж кредитных продуктов в кризисных условиях в ПАО «Сбербанк»

Публичное акционерное общество (ПАО) «Сбербанк» является крупнейшим банком в системе коммерческих банков Российской Федерации.

Приоритетными направлениями деятельности Банка являются:

1. Операции с корпоративными клиентами: обслуживание расчётных и текущих счетов, открытие депозитов, предоставление финансирования, выдача гарантий, обслуживание экспортно-импортных операций, инкассация, конверсионные услуги, денежные переводы в пользу юридических лиц.

2. Операции с розничными клиентами: принятие средств во вклады и ценные бумаги Банка, кредитование, обслуживание банковских карт, операции с драгоценными металлами, купля-продажа иностранной валюты, платежи, денежные переводы, хранение ценностей.

3. Операции на финансовых рынках: с ценными бумагами, производными финансовыми инструментами, иностранной валютой, размещение и привлечение средств на межбанковском рынке и рынках капитала.

Банк работает на основании Генеральной лицензии на осуществление банковских операций № 1481, выданной Банком России 8 августа 2012 года.

Кроме того, Сбербанк имеет лицензии на осуществление банковских операций на привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов, другие операции с драгоценными металлами, лицензии профессионального участника рынка ценных бумаг на ведение брокерской, дилерской, депозитарной деятельности, а также на деятельность по управлению ценными бумагами.

Основным акционером ПАО «Сбербанк» является Российская Федерация в лице Министерства финансов Российской Федерации, владеющая 50 процентами уставного капитала ПАО «Сбербанк» плюс 1 голосующая акция. Оставшиеся 50 процентов минус 1 голосующая акция от уставного капитала банка владеют российские и международные инвесторы. Банк располагает обширной филиальной сетью в России: около 14 тысяч точек обслуживания.

Структура управления Сбербанка представлена в Приложении 1.

Созданная в Банке система органов управления и контроля устанавливает правила и процедуры принятия корпоративных решений, обеспечивает управление и контроль деятельности Банка, регулирует взаимоотношения между акционерами (собственниками и иными заинтересованными лицами).

Органами управления Сберегательного банка РФ являются: Общее собрание акционеров, Совет банка, Совет директоров банка, Правление.

Высший орган управления Сбербанка РФ – Общее собрание акционеров. Оно проходит один раз в год не ранее, чем через 2 месяца и не позднее, чем через 6 месяцев после окончания финансового года банка.

Общее собрание акционеров решает следующие вопросы: утверждение годового отчета, рассматривает отчет ревизионной комиссии, отчет руководства, порядок распределения прибыли и ее использования (размер и порядок выплаты дивидендов), план развития на следующий год, определяет стратегию развития банка, избирает Совет банка. Совет директоров банка утверждается Советом банка по представлению Президента Совета банка, который состоит из первого и четырех вице-президентов и 15 членов Совета директоров банка. Совет директоров – исполнительный орган банка. Основные вопросы, решаемые Советом

директоров – корректировка стратегии развития банка, контроль за деятельностью исполнительных органов.

Правление в системе Сберегательного банка формируется на уровне головного и территориальных банков и возглавляется Председателем банка. В состав Правления входят, кроме Председателя, его заместители, главный бухгалтер, руководители структурных подразделений (директора основных управлений). В компетенцию Правления входят вопросы кредитной политики, текущего руководства банком, формирования активов и пассивов.

Еще одним органом управления является Кредитный комитет, формируемый на уровне территориальных банков. В его состав входит Председатель банка, главный бухгалтер, руководители подразделений, имеющих непосредственное отношение к процессу кредитования. Кредитный комитет решает вопросы выдачи кредитов в соответствии с кредитной политикой банка. Ревизионная комиссия также является органом управления банка, формируется из числа акционеров и занимается вопросами проверки годовой отчетности.

В сентябре 2020 года, компания ПАО «Сбербанк» дала старт масштабному ребрендингу. Появился новый бренд «Сбер», обновлённый логотип и многообразие новых сервисов экосистемы.

Одно из главных преимуществ в позиционировании Сбербанка – серьезная поддержка со стороны государства. Это положительно сказывается на бренде компании: у аудитории складывается впечатление о надежном, современном, универсальном банке, у которого «за плечами долгая история».

Причина смены позиционирования бренда связана, прежде всего, с переменами в жизни. В экономику 21 века приходит все больше миллениалов. Сегодня они составляют существенную часть работающего населения, и эта цифра только растет. Миллениалы стремительно привносят в мир новые тренды, ценят, прежде всего, инновации, открытость, и экологичность. В устаревшем бренде Сбербанка инновации были иллюзией, которая в реальной жизни не воплощалась. Это связано с тем, что традиционализм, который так уверенно транслировал банк, противоположен всему новому. Традиционный в позиционировании

бренд, не может быть лидером.

«Сбербанк» на протяжении многих лет последовательно внедрял инновации в свой бизнес, что сегодня позволило ему создать одну из самых больших бренд-систем и превратить традиционный банк в продвинутую компанию с широкой платформой и финансовыми сервисами.

Согласно стратегии ПАО «Сбербанк России» главная цель его деятельности на 2022 год заключалась в достижении нового уровня конкурентоспособности.

Организация, несмотря на санкции, успешно конкурировала с глобальными корпорациям, при этом не теряя позиции лучшего банка как для простого населения, так и для бизнеса.

В текущие задачи банка входит увеличение масштабов бизнеса вместе с показателями эффективности и финансовой прибыли, улучшение скорости работы и гибкости. Также в планах увеличить клиентский опыт и клиенториентированность.

В своей работе руководство банка уделяет пристальное внимание следующим моментам: задействование новых технологий, стабилизация рентабельности, становление экосистем; смена потребительских предпочтений.

На изменение экономических показателей ПАО «Сбербанк» в 2022 году существенное влияние оказали внешние факторы (таблица 2.1).

Таблица 2.1

Основные экономические показатели ПАО «Сбербанк» в 2020–2022 гг.

Показатель	2020	2021	2022	Отклонение 2022/2021
Чистая прибыль, млрд руб.	761,1	1250,7	306,84	- 943,86
Активы банка, млрд руб.	32 334	38 040	39 016	+976
Кредитный портфель, млрд руб.	24 457	28 518	30 802	+ 2 284

Источник: составлено автором по данным www.sberbank.ru

Динамика активов и кредитного портфеля также показана на рисунке 2.1

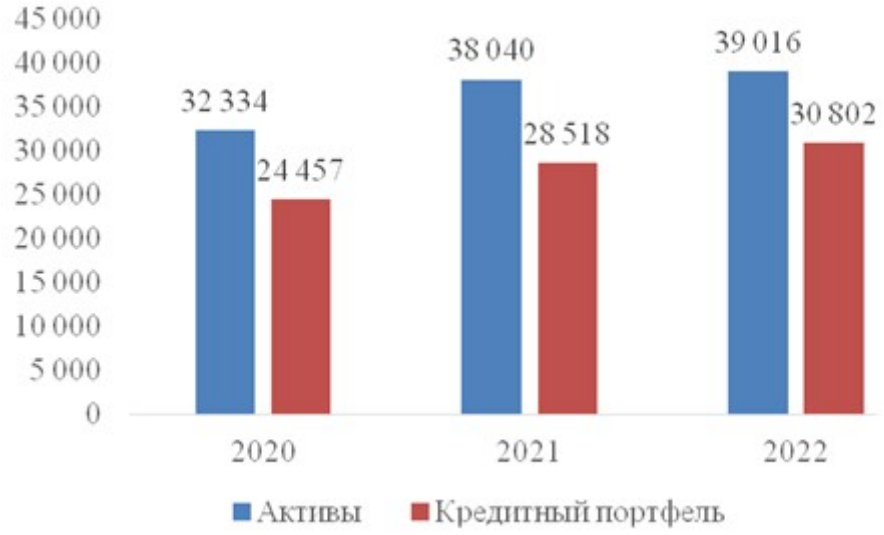

Рис. 2.1 Экономические показатели работы ПАО «Сбербанк» за 2020–2022 гг.

Источник: составлено автором по данным www.sberbank.ru

В 2022 году чистая прибыль Сбербанка снизилась на 943,86 млрд руб. по отношению к уровню 2021 года (снижение прибыли более чем в 4 раза).

Экономические потрясения российского рынка происходили под действием всеобщего кризиса и санкций других стран. В 2022 году были наложены новые пакеты санкций – экономика России, не оправившаяся в полной мере после пандемии, ощутила новый удар.

Но многие операционные и финансовые показатели продемонстрировали рост, например, размер кредитного портфеля, комиссионный и процентный доход. Прирост кредитного портфеля составил 2 284 млрд руб. или 8 процентов по отношению к 2021 году. И во много этому способствовал рост выдачи ипотечных кредитов, особенно в четвёртом квартале 2022 года, когда банк вернулся к докризисной динамике по количеству выдаваемых кредитов за месяц.

Сбербанк активно продвигает свои продукты, как в сегменте корпоративного, так и розничного кредитования, являясь лидером на рынке ипотечного кредитования и в сфере кредитования субъектов малого бизнеса (рисунок 2.2).



Рис.2.2 Структура кредитного портфеля ПАО «Сбербанк»

Источник: составлено автором по данным www.sberbank.ru

Несмотря на все негативные изменения 2022 года, ипотека стала драйвером изменения кредитного портфеля и, соответственно, суммы активов Сбербанка в 2022 году (таблица 2.2).

На начало 2023 года портфель ипотечных кредитов Сбербанка составил 7 трл 706 млрд руб., что на 1 554 млрд руб. больше, чем в 2021 году. Вопреки всем предсказаниям экспертов, которые строились в начале 2022 года, рынок оправился от шоков февраля-марта и в конце года продемонстрировал рекордный рост. При этом показатели декабря 2022 года существенно превысили аналогичные показатели 2021 года по количеству предоставленных кредитов. Обеспечить рост рынка позволили специальные ипотечные программы, которые предлагает, как сам банк (льготная ипотека), так и застройщики. Особенно повлияла на динамику ипотечного портфеля программа от застройщиков в крупных мегаполисах «0,3 % ставка по ипотеке на весь срок». Покупателей недвижимости привлекала невысокая ставка, при этом застройщики намеренно увеличивали стоимость жилья, закладывая в цену недвижимости проценты банка за весь срок пользования ипотекой. Таким образом, такая финансовая уловка стала выгодной как застройщикам, так и коммерческому банку.

Таблица 2.2

Динамика портфеля ипотечных кредитов ПАО «Сбербанк России» в 2020-2021 гг.

Показатель	2020	2021	2022	Отклонение 2022/2021
Портфель ипотечных кредитов, млрд руб.	4675	6152	7706	1554
Активы банка, млрд руб.	32 334	38 040	39 016	+976
Удельный вес ипотечных кредитов в активах банка, процентов	14,4	16,2	19,7	3,5

Источник: составлено автором по данным www.sberbank.ru

Все указанные факторы привели к тому, что удельный вес портфеля ипотечных кредитов в активах банка возрос с 14,4 процентов в 2020 году до 19,7 процентов на начало 2023 года. Таким образом, в настоящее время ипотека обеспечивает формирование пятой части активов крупнейшего банка в стране.

В таблице 2.3 представлена характеристика ипотечных программ ПАО «Сбербанк России». Таким образом, принципиально новым ипотечным продуктом является ипотека для работников IT отрасли. В 2022 году существенно выросли средневзвешенные ставки по ипотеке, не изменились только ставки по «Дальневосточной» ипотеке.

Таблица 2.3

Характеристика ипотечных программ ПАО «Сбербанк России»

Ипотечная программа	Минимальная процентная ставка (средневзвешенная за год), %		
	На 01.01.2021	На 01.01.2022	На 01.01.2023
На приобретение вторичного жилья	От 8,6 %	От 7,8 %	От 10,9 %
Базовая	От 8,6 %	От 7,8 %	От 10,9 %
Льготные программы ипотеки на первичном рынке:			
- ипотека с господдержкой	От 5,8 %	От 5,2 %	От 7,3 %
- семейная ипотека	От 4,8 %	От 4,6 %	От 5,3 %
- ипотека для IT	-	-	От 4,7 %
- военная ипотека	От 8,9 %	От 8,9 %	От 10,3 %
«Дальневосточная» ипотека	От 1,5 %	От 1,5 %	От 1,5 %

Источник: составлено автором по данным www.sberbank.ru

Также существует программа льготной ипотеки на строительство дома. По её условиям первоначальный взнос должен составлять не менее 25 %. Ставка по данной программе начинается от 5 %. Ставка по ипотеке зависит от многих условий и рассчитывается для каждого заёмщика индивидуально. К примеру, если потенциальный заёмщик получает заработную плату в Сбербанке и может подтвердить свой доход документально, ставка по ипотеке для него будет минимальной. Также существует скидка при оформлении ипотечного кредита через платформу «Домклик».

В настоящее часть значительная часть ипотечных кредитов, выдаваемая ПАО «Сбербанк России», оформляется через электронный сервис «Домклик», который является частью экосистемы Сбербанка. Это лидер среди российских сервисов по продаже недвижимости в России по количеству объявлений. С его помощью все участники рынка могут решить свои вопросы с недвижимостью удалённо в личном кабинете, что значительно упрощает технологию проведения сделки.

На рисунке 2.3 представлена структура портфеля ипотечных кредитов ПАО «Сбербанк России».



Рис. 2.3 Структура портфеля ипотечных кредитов ПАО «Сбербанк России» за 2020-2022 гг.

Источник: составлено автором по данным www.sberbank.ru

По-прежнему в структуре ипотечных кредитов наибольший удельный вес

занимает ипотека на «вторичку», однако за три года её удельный вес снизился с 49,3 до 35,3 процентов.

Соответственно повышается удельный вес ипотеки на приобретение жилья в новостройках и по льготным ипотечным программа. В настоящее время в банке выдаётся ипотека по следующим льготным программам: «Господдержка», «Семейная ипотека», «Дальневосточная ипотека» и «Ипотека для IT».

В таблице 2.4 представлены данные о структуре кредитного портфеля банков по степени обеспеченности.

Таблица 2.4

Структура кредитного портфеля ПАО «Сбербанк» по степени обеспеченности

	2020		2021		2022	
	Млрд руб.	Стр-ра, %	Млрд руб.	Стр-ра, %	Млрд руб.	Стр-ра, %
Обеспеченные кредиты	12947,3	52,9	15913,0	55,8	18881,6	61,3
Необеспеченные кредиты	11509,7	47,1	12605	44,2	11920,4	38,7
Итого	24475	100	28518	100	30802	100

Источник: составлено автором по данным www.sberbank.ru

Структура кредитного портфеля банка по обеспеченности зависит непосредственно от структуры кредитного портфеля по категориям заёмщиков. Так как в Сбербанке в структуре кредитов корпоративный портфель, то и доля обеспеченных кредитов достаточно высока. За три года она выросла с 52,9 до 61,3 процентов. Также на увеличение доли обеспеченных кредитов влияет расширение программ ипотечного жилищного кредитования и рост количества выдаваемых ипотечных кредитов в виду того, что все ипотечные кредиты являются обеспеченными. В качестве залога банк принимает недвижимое имущество, под которое выдаётся ипотечный кредит.

Банки используют всевозможные способы, чтобы обеспечить исполнения обязательств ссудополучателями в таких формах как залога имущества, имущественных прав с утверждением перечня предметов залога, подлежащих обязательному страхованию в надёжных страховых компаниях, гарантий и поручительств третьих лиц.

В таблице 2.5 представлены данные о структуре обеспечения по кредитам в ПАО «Сбербанк».

Таблица 2.5

Использование форм обеспечения возвратности кредитов в ПАО «Сбербанк»

Форма обеспечения возвратности кредита	2020		2021		2022	
	Млрд руб.	Стр-ра, %	Млрд руб.	Стр-ра, %	Млрд руб.	Стр-ра, %
Залог	2453	35,6	3771	38,4	5854	39,6
Поручительство	2246,3	32,6	3132,7	31,9	4597,4	31,1
Банковская гарантия	2005,1	29,1	2671,1	27,2	4020,9	27,2
Прочие формы обеспечения возвратности	186	2,7	245,5	2,5	310,3	2,1
Итого сумма обеспечения по кредитам	6890,4	100	9820,3	100	14782,6	100

Источник: составлено автором по данным www.sberbank.ru

Основными формами обеспечения возвратности кредитов в Сбербанке являются залог имущества, а также гарантии и поручительства.

Важно отметить, что количество кредитов под поручительство третьих лиц в 2022 году увеличилось на 20 %, а под залог недвижимости и вовсе на 132%.

В первую очередь это произошло по причине того, что вырос общий объ-

ем выданных потребительских и ипотечных кредитов, а во-вторых, банк самостоятельно начал предлагать своим клиента ссуды со сниженной процентной ставкой под поручительство или залог объекта недвижимости. Таким образом банк не лишается основного процентного дохода и обеспечивает себе гарантию возврата по выданным займам.

При предоставлении кредита банк снижает свои потенциально возможные риски за счет оформления договоров залога и поручительства, что бесспорно является одним из наиважнейших принципов кредитования.

Модель процесса обеспечения возврата банковского кредита представлена на рисунке 2.4.

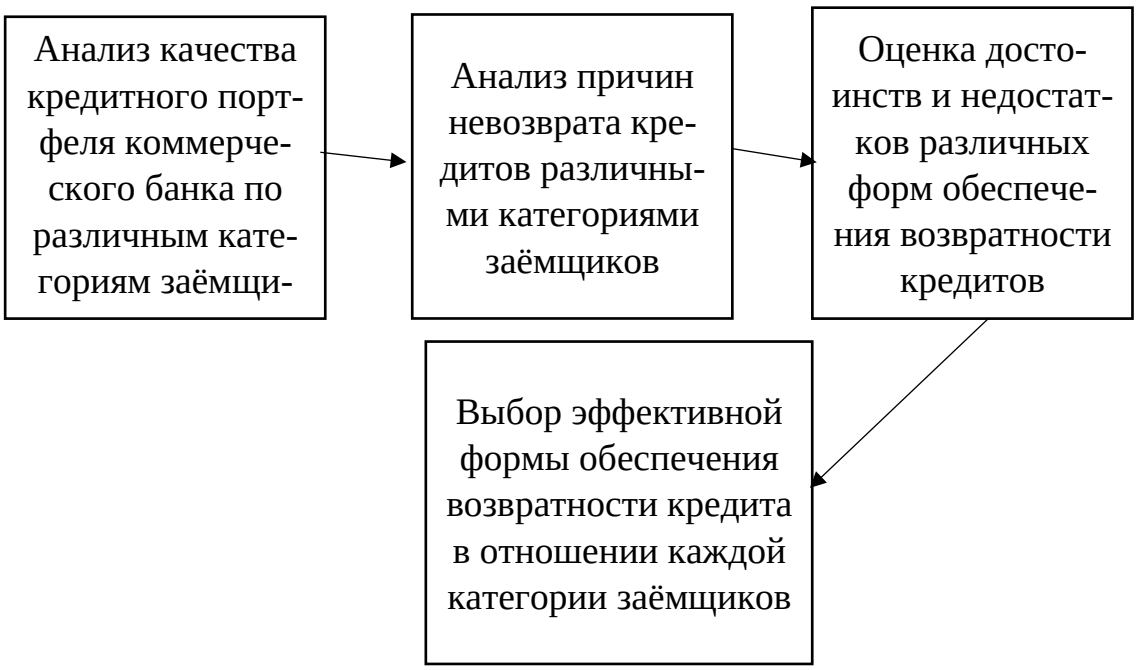

Рис.2.4 Модель процесса обеспечения возврата банковского кредита

Источник: составлено автором

Первым этапом в представленной модели является ретроспективный анализ кредитного портфеля банка по различным категориям заёмщиков. Проводить его нужно по схеме, которая представлена в пункте 2.1. Сначала анализируется структура непосредственно по типам заёмщиков: юридические и физические лица. Затем нужно выяснить, какая часть кредитов обеспечена, а какая нет. За-

тем делается анализ структуры форм обеспечения возвратности по уже выданным кредитам. Эксперты банка должны выяснить, насколько эффективно было использование той или иной формы. Также нужно уяснить, каков уровень невозврата и просрочки платежей в сегменте обеспеченных и необеспеченных кредитов.

В таблице 2.6 представлены показатели кредитного риска ПАО «Сбербанк»

Таблица 2.6

Показатели кредитного риска ПАО «Сбербанк»

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение в абсолютных величинах, 2022 г. к 2020 г.
Доля просроченных ссуд, %	2,35	2,31	2,39	+0,04
Размер резервов потери по ссудам и иным активам, %	7,00	7,58	6,5	-0,5
Резерв на возможные потери, млрд руб.	1,433	1,792	1,753	+0,32
Ссудная задолженность, млрд руб.	21,41	24,96	29,012	+7,609
Максимальный размер крупных кредитных рисков (Н7), %	83,98	96,48	84,74	+0,76

Источник: составлено автором по данным www.sberbank.ru

Показатель доли просроченных ссуд – это выданные кредиты, просроченные по платежам на 30 и более дней. За три года показатель увеличился на 0,04%, что говорит о средне положительной динамике данного показателя. Следующий показатель, это резерв на возможные потери по ссудам и размер резервов потери по ссудам и иным активам в процентах. Кредитные организации обязаны формировать резерв при обесценивании ссуд. Резерв формируется кредитной организацией для минимизации потерь от обесценивания ссуды (ссуд), то есть при потере ссудной стоимости вследствие неисполнения либо ненадлежащего ис-

полнения заёмщиком обязательств по ссуде перед кредитной организацией, либо существования реальной угрозы такого неисполнения (ненадлежащего исполнения). Судная задолженность за три года увеличилась на 7 млрд. рублей. Также рассчитан показатель максимального размера крупных кредитных рисков (Н7). Он определяет максимальное увеличение величины крупных кредитных рисков и размера крупных средств банка. Максимальный размер крупных кредитных рисков по состоянию на 01 января 2022 г., находится в пределах допустимых Центральным Банком РФ значений (максимальное значение показателя Н7 – 800%).

Меры, принимаемые банком для снижения риска невозврата кредита:

1. Внедрение и обеспечение функционирования системы банковских супервайзеров и персональных менеджеров, способных обеспечить решение комплекса вопросов взаимодействия клиента (особенно крупного) и банка.

2. Создание типовой «матрицы признаков проблем».

3. Создание типовой «матрицы наиболее вероятного поведения заемщика».

4. Создание стандартной «матрицы действий банка».

Все эти меры обеспечивают значение показателя кредитного риска на безопасном для финансовой устойчивости банка уровне.

2.2 Проблемы продаж кредитных продуктов в кризисных условиях и пути их совершенствования в ПАО «Сбербанк»

По данным экспертов кредитного рынка темп роста кредитного портфеля в 2023 году не вернётся к значениям двухлетней давности, когда портфель вырос на 19%, и будет находиться на уровне 10%. Ограничивать объем выдач будут макропруденциальные лимиты по ссудам заемщиков с повышенным уровнем

долговой нагрузки, что является частью последовательной политики регулятора по снижению уровня закредитованности населения[3].

Основные проблемы продаж кредитных продуктов в современных кризисных условиях заключаются в том, что снижается удельный вес платёжеспособных заёмщиков, которые могут погашать свои кредитные обязательства в срок.

Причины невозврата кредита самые разные, но главная из них – это снижение доходов населения из-за финансовых трудностей в производственной сфере, в результате чего предприятия закрываются или сокращается их персонал.

Также невозврат кредитов напрямую связан с финансовой неграмотностью заёмщиков: стремясь получить кредит на намеченные цели, потенциальные заемщики редко задумываются о последствиях и не оценивают объективно свои финансовые возможности. Некоторые заемщики полагают, что их долг будет прощен или аннулирован. Но это не так, ведь погашение долга является обязанностью заемщика, а уклонение от уплаты – преступлением.

Помимо переоценки заёмщиком своих возможностей, среди основных причин увеличения долга можно выделить потерю работы и банальное мошенничество. Потенциальный заемщик умышленно искажает личные данные для получения кредита. Мошенники действуют целенаправленно: выплата одного кредита, затем второго, на большую сумму, и затем исчезновение.

На выбор формы обеспечения возвратности кредитов влияют и действия регулятора (ЦБ РФ). Так, к примеру, динамичный рост ипотеки сопровождается существенным ухудшением стандартов кредитования: основные показатели риска достигли своих рекордных значений с начала наблюдения.

Помимо ухудшения стандартов кредитования, для рынка ДДУ (финансирование по договору долевого участия) по-прежнему характерно массовое распространение совместных программ банков и застройщиков, которые предпо-

[3] Прогноз банковского кредитования на 2023 год: дело за малым. URL.: https://raexpert.ru/researches/banks/bank_credit_2023/

лагают завышение уровня цен на жилье относительно приобретения того же объекта недвижимости без кредита. В декабре средний уровень ставки на первичном рынке составил лишь 3,5%, тогда как ставка по государственной программе льготной ипотеки равнялась 7%. Для компенсации банкам выпадающих процентных доходов по ипотечным кредитам цены жилья на первичном рынке по ипотечным сделкам в рамках программ банков и застройщиков были завышены на 20–30%.

Разницу между завышенной и рыночной ценой квартиры застройщики выплачивают ипотечному банку. В результате при первоначальном взносе по договору в размере 30% соотношение величины кредита и реальной стоимости залога (LTV) составляет 90–100%, а при первоначальном взносе 20% этот показатель достигает 100–115%. Распространение совместных программ банков и застройщиков привело к общему подорожанию жилья на первичном рынке и увеличило разрыв в ценах со вторичным рынком.

Чтобы ограничить риски заемщиков и банков, Банк России с 1 мая 2023 года устанавливает надбавки по ипотечным кредитам, обеспеченным правами требований по договорам долевого участия в строительстве. Эти надбавки учитывают завышение стоимости квартир на первичном рынке жилья при использовании покупателем ипотеки. В дополнение к повышенным резервам по кредитам с экстремально низкими ставками, которые компенсируют процентные риски банков на горизонте жизни ипотечного кредита, макропруденциальные надбавки обеспечат накопление банками буфера капитала для покрытия рисков, связанных с разницей цен на первичном и вторичном рынках жилья.

При выборе форм обеспечения возвратности кредитов стоит отдавать предпочтение последним открытиям в этой области, либо механизмам обеспечения возвратности кредитов, давно зарекомендовавшим себя на международной банковской арене, а также искать сочетание доступных форм обеспечения кредита для успешного применения на практике. Так можно добиться максимальной безопасности кредитора, максимального процента погашения кредита,

стабильности кредитного процесса, сбалансированности банковской деятельности.

При этом управление кредитной эффективностью должно осуществляться одновременно на макроэкономическом и микроэкономическом уровнях. Сегодня кредит под залог дебиторской задолженности является гораздо более важным источником средств для предприятий, чем факторинг. Существуют различные причины, по которым эта форма является более привлекательным источником обеспечения финансирования. Во-первых, это конфиденциальная форма финансирования, о которой покупатели клиента ничего не знают. Во-вторых, услуги за такой кредит составляют лишь 0,2–0,3% от торгового оборота по сравнению с 2–3% от оборота при факторинге. Наконец, многие компании не хотят терять контроль над документацией о своих отношениях с клиентами.

Клиенты – это важный ресурс бизнеса, и многие компании хотят сохранять контроль над всеми аспектами своих отношений с клиентами. Если рассмотреть беззалоговое кредитование торговых операций и финансирование под залог дебиторской задолженности, то у первого варианта договора будет масса преимуществ. Но никто не даст кредит без залога вновь созданной компании или небольшому предприятию со скромными оборотами по расчетному счету. В ряде случаев усеченный факторинг будет оптимальным вариантом для малого бизнеса. Клиент сразу получает деньги на свое развитие.

Оценка тенденций на рынке ипотечного кредитования свидетельствуют о нарастании проблем, требующих своего решения. При этом наблюдается зачастую однобокий подход к решению проблем ипотечного жилищного кредитования, основанный на совершенствовании системы банковского ипотечного кредитования либо применении зарубежного опыта в части адаптации ипотечных моделей к российскому кредитному рынку, либо акцентировании внимания на денежно-кредитных методах регулирования.

В настоящее время рынок услуг ИЖК демонстрирует рекордные показатели развития, однако сохраняется ряд проблем: удельный вес ипотеки в ВВП остается очень низким и не соответствует аналогичному показателю в развитых

странах; рынок территориально ассиметричен (62,4 процента всех предоставленных кредитов приходится на 3 федеральных округа); на рынке явно прослеживается доминирующее положение 5-ти банков, которые концентрируют более 60 процентов всего портфеля ИЖК.

Среди других проблем рынка ипотечного кредитования можно отметить высокую ставку по кредитам в виду недостаточной конкуренции на рынке.

В 2022 году продолжилось сокращение числа банков, предоставляющих ипотечные жилищные кредиты на фоне уменьшения количества действующих кредитных организаций.

Вероятнее всего, эта тенденция сохранится и в ближайшее время, поскольку большинству банков в условиях сжимающегося рынка придётся испытывать жесткую конкуренцию и изыскивать пути оптимизации расходов, существенного улучшения качества и масштабов маркетинговых мероприятий, расширять линейку предлагаемых продуктов.

Именно от скорости нововведений в сфере банковского обслуживания во многом зависит конкурентоспособность кредитной организации в настоящее время. Как только новая услуга появляется в ассортименте одного из участников рынка банковский услуг, диффузии рынка способствует тому, что она проникает в ассортиментные перечни и других кредитных организаций за сравнительно короткий срок. И тут мы сталкиваемся с особенностями банковский конкуренции, когда ценностью для потребителя создаёт не сама услуга, а её качественное подкрепление. То есть клиент желает удовлетворить не только первичную потребность (сам кредит), но и получить дополнительные преференции и выгоды.

И в этой ситуации современная концепция клиентоориентированного сервиса предполагает партнёрскую концепцию взаимоотношений между банком и его клиентов, в рамках которых сотрудники кредитной организации, занимающиеся обслуживанием клиента, не просто предоставляют услуг, а как партнёры стараются, чтобы клиент получил максимальную выгоду от сотрудничества с кредитной организацией. К примеру, для привлечения новых клиентов банки могут применять различные нестандартные способы: розыгрыши автомобилей,

различной бытовой техники, туристических путевок и др.

Новым клиентам могут быть предложены льготные условия оформления и последующего обслуживания пластиковых карт, а также целый ряд услуг по нулевым или сниженным тарифам.

В настоящее время разброс по ставкам ипотеки между банками незначительны. Это одна из основных проблем ипотечного рынка, уровень конкуренции на котором достаточно низок. По сути, рынок ипотечного кредитования можно отнести к рынкам с моделью монополистической конкуренции, когда сам продукт стандартизирован, а цена на него между участниками рынка различается незначительно.

Ещё одним индикатором состояния рынка банковских услуг является обеспеченность населения указанным видом услуг. Обеспеченность банковскими услугами населения России с позиции показателя количества внутренних структурных подразделений кредитных организаций в расчете на 10 тыс. жителей снижается. Компенсировать это позволяют электронные сервисы по оформлению сделок с недвижимостью, которые входят в экосистемы коммерческих банков.

Клиент выбирает банк с наиболее удобным и комфортным для него обслуживанием. Основной ценностью банка является внимательное отношение к клиентам, их потребностям и интересам. От отношения персонала банка к клиентам зависит, какое мнение о банке сложится у клиентской аудитории. Доверие клиентов является наиболее ценным активом банка, и ущерб, нанесенный неправильными действиями или поведением сотрудника, может быть расценен как причинение вреда банку. Поведение каждого сотрудника формирует и поддерживает имидж банка.

Вероятнее всего, эта тенденция сохранится и в ближайшее время, поскольку большинству банков в условиях сжимающегося рынка придётся испытывать жесткую конкуренцию и изыскивать пути оптимизации расходов, существенного улучшения качества и масштабов маркетинговых мероприятий, расширять линейку предлагаемых продуктов.

Формирование позитивного мнения о банке способствует улучшению восприятия клиентами затраченных усилий по решению их проблем сотрудниками кредитной организации. Многозадачность работы сотрудников и полная их вовлечённость в работу по повышению качества услуги ипотечного жилищного кредитования означает успешность функционирования системы управления качеством банка в целом.

Ещё одной из распространенных проблем, выявленных в процессе правоприменительной деятельности судов, является недостоверность сведений о банковском продукте – несовпадение информации, полученной от сотрудника банка с информацией, содержащейся в кредитных договорах, которая изложена с использованием мелкого шрифта. Обычно, клиент, осознав в полной мере, что привлекательность кредита на самом деле представляет собой сложное долговое обязательство, обремененное страховкой, залогом и поручительством, пытается расторгнуть договор. В целях обеспечения возможности гражданина сделать правильный выбор, данные сведения предоставляются при заключении сделки путём выдачи гражданину экземпляра договора.

Дополнительно информация может быть представлена иным способом, обеспечивающим информирование граждан. В случаях, когда договорные условия содержатся в нескольких документах, они подлежат выдаче потребителю в полном объёме.

Развитию рынка ипотечного жилищного кредитования будут способствовать два фактора. Это накопленный банками за последнее время резерв, благодаря подешевевшему фондированию, достаточный для уменьшения и второй фактор – желание ЦБ «охладить» рынок необеспеченного кредитования, повысив коэффициенты риска по потребительским кредитам (это, должно обострить конкуренцию среди банков на ипотечном рынке). При определении вероятности достижения целевых показателей необходимо учитывать финансовое состояние населения, которое и так почувствует на себе влияние роста налогов, тарифов ЖКХ, ускорения инфляции. Эти факторы негативно сказываются на платежеспособности населения и, как следствие влияют, на кредитоспособность.

Изменения затрагивают все сферы деятельности Сбербанка − это новые, интересные продукты, инновационные технологии работы, направленные на улучшение качества обслуживания клиентов и процесса кредитования, обновленный внешний и внутренний вид. В настоящее время в Сбербанке необходимо осуществлять следующие мероприятия:

− проведение мероприятий по снижению объемов мошенничества на стадии оформления ссуды, разработка и внедрение процедуры выявления схемного мошенничества;

− внедрение качественных скоринговых программ по отдельным кредитным продуктам, учитывающих специфику соответствующих регионов и их доходность;

− помощь клиентам с избеганием принятия чрезмерной долговой нагрузки, усилением внимания к индивидуальной платежеспособности;

− внедрение системы оценки качества работы, мотивации экспертов;

− унификация подходов к работе с просроченной задолженностью;

− регулярные рассылки SMS-сообщений о предстоящих платежах и возникновении просроченной задолженности.

Заключение

В работе были рассмотрена теоретические и практические аспекты организации продаж кредитных продуктов в условиях кризиса.

Банк продет свои кредитные продукты в двух сегментах: корпоративном и потребительском.

Корпоративное кредитование в России строго контролируется со стороны государства на всех этапах: существуют жесткие ограничения по методикам оценки потенциального заемщика-юридического лица, осуществляется контроль целевого использования средств и т. д. Потребительское кредитование регулируется менее строго, методики оценки рисков при кредитовании физических лиц менее жесткие и менее директивные. Эти факторы, а также отсутствие высокого спроса на кредитные продукты со стороны реального сектора экономики, привели к тому, что потребительское кредитование стало для коммерческих банков выгоднее корпоративного. Однако быстрый рост потребительского кредитования ведет к повышению долговой нагрузки населения.

Был проведён анализ продаж кредитных продуктов на примере лидера российского банковского рынка – ПАО «Сбербанк».

Экономические потрясения российского рынка происходили под действием всеобщего кризиса и санкций других стран. В 2022 году были наложены новые пакеты санкций – экономика России, не оправившаяся в полной мере после пандемии, ощутила новый удар.

Но многие операционные и финансовые показатели деятельности ПАО «Сбербанк» продемонстрировали рост, например, размер кредитного портфеля, комиссионный и процентный доход. Прирост кредитного портфеля составил 2 284 млрд руб. или 8 процентов по отношению к 2021 году. И во много этому способствовал рост выдачи ипотечных кредитов, особенно в четвёртом квартале

2022 года, когда банк вернулся к докризисной динамике по количеству выдаваемых кредитов за месяц.

Структура кредитного портфеля банка по обеспеченности зависит непосредственно от структуры кредитного портфеля по категориям заёмщиков. Так как в Сбербанке в структуре кредитов корпоративный портфель, то и доля обеспеченных кредитов достаточно высока. За три года она выросла с 52,9 до 61,3 процентов. Также на увеличение доли обеспеченных кредитов влияет расширение программ ипотечного жилищного кредитования и рост количества выдаваемых ипотечных кредитов в виду того, что все ипотечные кредиты являются обеспеченными. В качестве залога банк принимает недвижимое имущество, под которое выдаётся ипотечный кредит.

Основными формами обеспечения возвратности кредитов в Сбербанке являются залог имущества, а также гарантии и поручительства.

Важно отметить, что количество кредитов под поручительство третьих лиц в 2022 году увеличилось на 20 %, а под залог недвижимости и вовсе на 132%.

В настоящее время в России сложилась ситуация, при которой спрос на кредитные продукты со стороны физических лиц растет, а реальные доходы населения сокращаются, что приводит к росту расходов домохозяйств на обслуживание кредитов и сокращению нормы сбережения. Во избежание возможных негативных последствий для экономики страны важно обеспечить условия для формирования высококачественного кредитного портфеля. Его прирост не должен осуществляться за счет высоко рискованных необеспеченных кредитов, а для этого требуется формирование такой системы управления качеством кредитного портфеля по потребительскому кредитованию, которая бы предусматривала контроль не только за имеющимися активами в портфеле, но и за процессом принятия рисков.

Библиографический список

1. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: указ Президента РФ от 21. 07. 2020 г. № 474 // Собрание законодательства РФ. − 2020. − № 34. − Ст. 1697.

2. О банках и банковской деятельности: ФЗ от 02.12. 1990 г. № 395-I (с изменениями от 30.12. 2021 г.) //Российская газета. – 2022. – № 2-3. – С. 2-3.

3. О потребительском кредите (займе): ФЗ РФ от 21.12.2013 № 353-ФЗ // Собрание законодательства РФ. − 2013. − № 51. − Ст. 6673.

4. Об особенностях исполнения обязательств по кредитным договорам (договорам займа) лицами, призванными на военную службу по мобилизации в Вооруженные Силы Российской Федерации, лицами, принимающими участие в специальной военной операции, а также членами их семей и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: ФЗ РФ от 07.10.2022 № 377-ФЗ // Собрание законодательства РФ. − 2022. − № 42. − Ст. 1481.

5. О требованиях к методике вычисления индивидуального рейтинга субъекта кредитной истории и составу информации, подлежащей раскрытию при предоставлении индивидуального рейтинга субъекту кредитной истории, и порядке проверки качества предоставляемых бюро кредитных историй оценочных (скоринговых) услуг: Указание Банка России от 05.10.2021 № 5970-У / Официальный сайт Консультант Плюс. [Москва], 08.12.2021. URL: https://www.consultant.ru (дата обращения: 08.03.2021 г.).

6. Бадмаева, Б. С. Анализ зарубежной практики создания и развития банковских экосистем / Б. С. Бадмаева // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 1. – С. 12-16.

7. Банковское дело: учебник / под ред. д-ра экон. наук, проф. Г.Г. Коробо-

вой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2021. – 592 с.

8. Будагян, Л. Э. Сущность и виды кредитных продуктов коммерческого банка / Л. Э. Будагян, Е. Е. Харламова //. – 2019. – № 102. – С. 34-35.

9. Бухарбаев, Ш. М. Факторы кредитного риска и анализ кредитного портфеля коммерческих банков РК / Ш. М. Бухарбаев, З. О. Иманбаева, Ж. Б. Барышева // Статистика, учет и аудит. – 2020. – № 1(76). – С. 217-222.

10. Вербицкая, Л. М. Анализ кредитоспособности клиентов банка на основе методов машинного обучения / Л. М. Вербицкая // Студенческий вестник. – 2022. – № 3-6(195). – С. 7-9.

11. Верещагина, Ю. П. Классификация и способы управления кредитными рисками в коммерческом банке / Ю. П. Верещагина // . – 2021. – № 36-3(63). – С. 11-14.

12. Горелая, Н. В. Организация кредитования в коммерческом банке: учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2019. – 208 с.

13. Добровенко, Д. В. Оценка кредитоспособности юридических лиц в коммерческих банках РФ / Д. В. Добровенко // Проблемы науки. – 2021. – № 5(64). – С. 49-50.

14. Егигян, Г. С. Связь кредитного риска и риска ликвидности банка / Г. С. Егигян, Д. О. Аджиев // . – 2021. – № 4-3. – С. 100-104.

15. Киященко, Т. П. Модернизация продуктов банковского кредитования физических лиц / Т. П. Киященко // . – 2022. – № 3-4(69-70). – С. 229-236.

16. Криони, О. В. Методы оценки кредитного рисков коммерческого банка / О. В. Криони, Ю. Ф. Абдуллина // Теория и практика современной науки. – 2021. – № 1(67). – С. 203-212.

17. Кулажина, К. А. Минимизация кредитного риска коммерческого банка в современных условиях / К. А. Кулажина // Синергия Наук. – 2022. – № 77. – С. 646-654.

18. Куншигарова, Л. Ш. Кредитный риск-менеджмент и надежность коммерческого банка / Л. Ш. Куншигарова, А. С. Елубаева, Ж. Б. Елешева // Colloquium-Journal. – 2020. – № 9-7(61). – С. 82-85.

19. Лопухов, А. А. Особенности управления кредитным риском в коммерческом банке / А. А. Лопухов, Д. О. Аджиев // . – 2021. – № 4-1. – С. 138-142.

20. Лычева, И. М. Рынок российских кредитных продуктов: проблемы и перспективы / И. М. Лычева, И. В. Смыкалова // Белгородский экономический вестник. – 2019. – № 1(93). – С. 103-108.

21. Макарова, А. С. Проблемы оценки и управления кредитными рисками в коммерческих банках / А. С. Макарова // . – 2020. – № 5. – С. 47-49.

22. Мололкина, О. Л. Моделирование кредитных рисков финансовой организации / О. Л. Мололкина, Е. П. Юдинцева // Молодой ученый. – 2021. – № 42(384). – С. 19-21.

23. Помазанов, М. В. Концепция мотивации эффективного управления кредитными рисками / М. В. Помазанов // Финансы и кредит. – 2020. – Т. 26, № 11(803). – С. 2567-2593.

24. Пронина, В. В. Особенности реализации кредитных продуктов / В. В. Пронина, Н. М. Баклаева // Актуальные проблемы экономики, социологии и права. – 2019. – № 4-2. – С. 93-96.

25. Пронина, В. В. Модернизация кредитного продукта как инструмент поддержки конкурентоспособности банка / В. В. Пронина // Актуальные проблемы экономики, социологии и права. – 2020. – № 1. – С. 81-86.

26. Рабаданова, Д. А. Виды кредитных продуктов для населения и их характеристика / Д. А. Рабаданова, К. М. Закергаева // Журнал прикладных исследований. – 2022. – Т. 5, № 6. – С. 390-394.

27. Растеряева, Т. В. Тенденции и прогнозы развития банковского сектора в современных условиях / Т. В. Растеряева // Финансовая жизнь. – 2022. – № 1. – С. 63-66.

28. Рындина, И. В. Особенности развития современного рынка кредитных банковских продуктов / И. В. Рындина, Е. А. Соболева // Экономика устойчивого развития. – 2019. – № 3(39). – С. 72-75.

29. Рындина, И. В. Роль инноваций в модернизации современных кредитных банковских продуктов и технологий / И. В. Рындина, Е. А. Соболева // Экономика устойчивого развития. – 2019. – № 3(39). – С. 139-142.

30. Савельева, Н. К. Банковская конкуренция: современное состояние и последствия всплеска активности на рынке кредитования / Н. К. Савельева, Т. А. Тимкина // Прикладные экономические исследования. – 2022. – № 1. – С. 6-11.

31. Седых, Н. В. Современные тенденции развития банковских кредитных продуктов / Н. В. Седых, В. В. Давыдов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 54(1). – С. 345-348.

32. Солдатенкова, И. В. Новые продукты на отечественном кредитном рынке / И. В. Солдатенкова // Журнал правовых и экономических исследований. – 2022. – № 4. – С. 247-257.

33. Толчева, А. В. О совершенствовании кредитных продуктов коммерческого банка / А. В. Толчева, А. А. Орехов // Финансовый вестник. – 2022. – № 1(56). – С. 20-26.

34. Чепик, С. Г. Оценка банковского кредитного риска / С. Г. Чепик, С. Д. Захаров // Наука и бизнес: пути развития. – 2021. – № 3(117). – С. 174-177.

35. Шепина, Т. Е. Сегментирование рынка кредитных услуг банков в России / Т. Е. Шепина // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2022. – № 18. – С. 143-146.

36. Штепа, С. Е. Факторы, влияющие на формирование социальных рисков потребительского кредитования россиян / С. Е. Штепа // Теория и практика общественного развития. – 2022. – № 1(167). – С. 75-82.

37. Щукина, А. С. Кредитный риск и методы его управления в банковском риск-менеджменте / А. С. Щукина // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 4. – С. 110-113.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1 Структура управления ПАО «Сбербанк».....54

Приложение 1

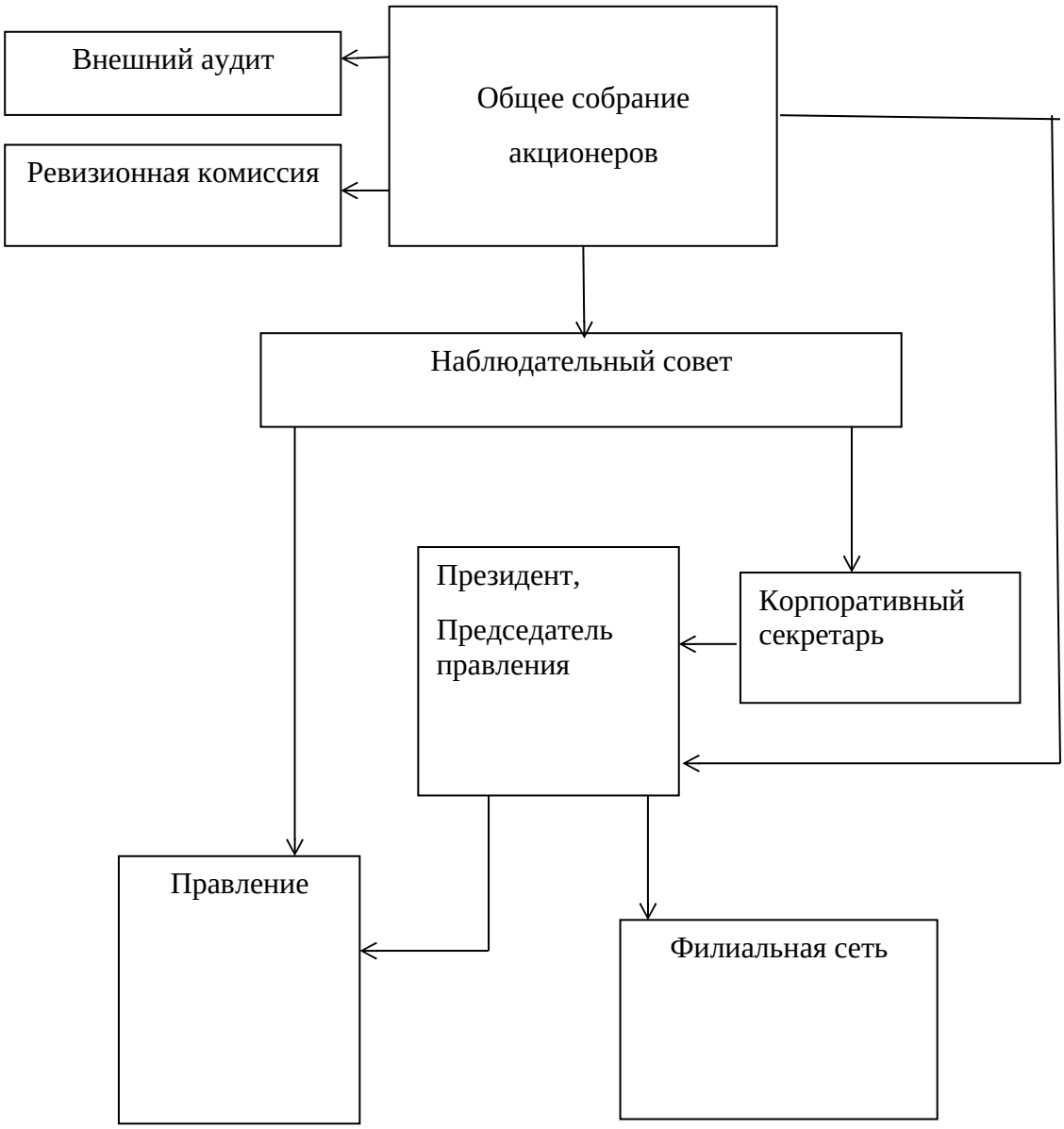

Рисунок 1 Структура управления ПАО «Сбербанк»