

Издается с 2005 года.
Выходит один раз в два месяца

№ 1 (107) \ 2023

Зарегистрирован Федеральной службой
по надзору в сфере связи, информационных
технологий и массовых коммуникаций
(Роскомнадзор) 19 ноября 2009 года.
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-38082

Учредитель и издатель
ООО «Регламент»
www.reglament.net

Генеральный директор **В.Г. Богданов**

Ответственный секретарь Департамента
финансовых и методических изданий
И.М. Ананьева
ananieva@reglament.net
Выпускающий редактор **Е.В. Полякова**
**Отдел предпечатной подготовки
и производства**
Начальник отдела **А.Н. Тимченко**
Верстка **С.В. Шеришорин**
Отдел маркетинга
Директор по маркетингу **А.В. Гришунин**
grishunin@reglament.net

© ООО «Регламент», 2023

Индексы в каталогах
УП УРАЛ-ПРЕСС: 80787
«Книга-Сервис»: 84694

Подписка через Интернет
www.reglament.net

Редакционная подписка
возможна с любого месяца.
Телефон отдела прямых продаж
(495) 255-5177, доб. 215
e-mail: podpiska@reglament.net

По всем вопросам, связанным с доставкой изданий и отчетных документов, обращайтесь в отдел распространения и логистики ООО «Регламент» по телефону (495) 255-5177, доб. 289.

Мнения, оценки и рекомендации в статьях, размещенных в журнале, отражают точку зрения их авторов и не являются обязательными к исполнению. ООО «Регламент» и авторы материалов, опубликованных в журнале, не несут ответственности за возможные убытки, которые могут быть причинены лицам в результате использования или невозможности использования ими размещенных материалов. Пользователь самостоятельно оценивает возможные риски совершения юридически значимых действий на основе размещенной в журнале информации и несет ответственность за их неблагоприятные последствия. Полное или частичное воспроизведение каким-либо способом материалов, опубликованных в журнале, допускается только с письменного разрешения редакции. Редакция не несет ответственности за достоверность информации в рекламных объявлениях.

Адрес учредителя, издателя и редакции: 125167, Ленинградский просп., 37, БЦ «Аэродом», 8 этаж, оф. 8.2. Телефон (495) 255-5177.

Отпечатано в типографии «OneBook.ru» ООО «Сам Полиграфист». Адрес: 129090, г. Москва, Протопоповский пер., 61. Тираж 2100 экз. Цена свободная. Подписано в печать 15.02.2023.

Экспертный совет журнала

Дмитрий СЕРГИЕНКО, Банк России, заместитель начальника Управления анализа розничных кредитных рисков

Антон ВОВК, председатель комитета по оценочной деятельности Российской гильдии управляющих и девелоперов, член Общественного совета при Росреестре, член Совета по оценочной деятельности при Минэкономразвития России

Владимир ШИКИН, НБКИ, заместитель директора по маркетингу

Владимир КОЗЛОВ, компания Raisk, управляющий директор, FRM, консультант по риск-менеджменту

Андрей НАБЕРЕЖНЫЙ, Сбер, директор проектов Департамента по работе с проблемными активами

Роман БОЖЬЕВ, ОКБ, директор направления аналитических сервисов для МСБ, генеральный продюсер форума Scoring Day

Содержание

КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ

- 6 Анна КАБАНЕЦ, Альфа-Банк
КАК УСЛЫШАТЬ ГОЛОС КЛИЕНТА: ВНЕДРЯЕМ DATA DRIVEN ПОДХОД В УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТСКИМ ОПЫТОМ
По статистике, только 3% клиентов регулярно участвуют в опросах и заполняют анкеты обратной связи. Но в Альфа-Банке опросы регулярно проходят более 10% физических и юридических лиц. Как достичь такой конверсии и как настроить сбор и обработку информации для управления клиентским опытом?
- 19 Елена ЗОТОВА, ПАО «Ростелеком»
ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА ПРИ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ МСБ
Недавно в крупном российском банке был реализован проект по переводу клиентов МСБ на дистанционный формат обслуживания. Проект позволил в 2 раза снизить стоимость обслуживания клиентов массового сегмента, на 20% увеличить долю активных прайм-клиентов и сократить путь от заявки до предоставления продукта с 10 шагов до 5. Рассказываем, как это было сделано.
- 26 Сергей ГОРДЕЙКО, ООО «Русипотека»
МЕТРИКИ ПАРТНЕРСКОЙ РАБОТЫ В ИПОТЕЧНОМ КРЕДИТОВАНИИ
Представляем результаты измерения взаимодействия банков с партнерами через ипотечный маркетплейс в 2022 г. и их аналитическую интерпретацию. Важное преимущество — объективность за счет автоматического сбора исходных данных. В чем специфика работы по отдельным продуктам? Как связаны кризисные события и поведение участников рынка?

КОГО КРЕДИТОВАТЬ

- 38 Сергей УДАЛОВ, аналитическое агентство «АВТОСТАТ»
Татьяна ГРИГОРЬЕВА, консалтинговое агентство «АвтоБосс»
АВТОМОБИЛЬНЫЙ РЫНОК РОССИИ: ЕСТЬ ЛИ У БАНКОВ НАДЕЖДА
Если до 24 февраля 2022 г. в России действовали 23 автопредприятия, то сейчас осталось всего 4. Дилеры не знают, как себя вести, учитывая, что ряд официально ушедших с рынка брендов стараются сохранить за собой место на нем. Как банкам-кредиторам строить свою стратегию в таких условиях? Ответить помогут приведенные в статье данные.

ОЦЕНКА ЗАЕМЩИКА

- 50 Григорий БРОДСКИЙ, банковский эксперт
НЮАНСЫ КРЕДИТНОГО АНАЛИЗА КОРПОРАТИВНЫХ ЗАЕМЩИКОВ, ПРИМЕНЯЮЩИХ СПЕЦИАЛЬНЫЕ БАНКОВСКИЕ СЧЕТА
Привычные формы отчетности не учитывают наличие у компании спец-счетов, поэтому могут давать искаженную информацию. Расскажем о двух главных инструментах, позволяющих корректно провести кредитный анализ, и приведем шаблон расчета достаточности источников средств.

№ 1 (107) \ 2023

ПРОБЛЕМНАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

- 57 Саша ДАНИЛОВ, Debex
Олег СОЛОВЬЕВ, Black Pine

**ПЯТЬ ФАКТОРОВ, ОКАЗЫВАЮЩИХ МАКСИМАЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ
НА СТОИМОСТЬ ДОЛГОВОГО ПОРТФЕЛЯ**

В 2022 г. при росте предложения просроченных банковских долгов на 60% объем сделок на онлайн-площадках увеличился лишь на 9%. В 2023 г. эксперты ждут увеличения и объема сделок, и стоимости долгов, но уповают на то, что изменятся условия на рынке. Могут ли сами банки повлиять на результат? Какие параметры сейчас играют роль в увеличении стоимости выставленных на торги портфелей?

- 62 Ольга ПЛЕШАНОВА, юридическая фирма «Инфралекс»

**ОТСТУПНОЕ: КАК НОВАЯ ПОЗИЦИЯ ВС РФ ПОВЛИЯЕТ НА РИСК
НЕПРЕКРАЩЕНИЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ДОЛЖНИКА**

Дело ООО «Монострой» перевернуло представления о равноправии и свободном использовании способов прекращения обязательств. Способы, отличные от надлежащего исполнения, уже не гарантируют прекращения обязательства. Это может осложнить банкам работу с проблемными заемщиками.

- 72 Тимур АИТКУЛОВ, Галина ВАЛЕНТИРОВА, Владимир ГОРОЩЕНКО, «Аиткулов и партнеры»

**ПЛАТЕЖИ ПО БАНКОВСКИМ ГАРАНТИЯМ: ПРОБЛЕМЫ И РИСКИ
В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ**

Уход иностранных компаний с российского рынка обострил проблему надлежащего исполнения обязательств по контрактам, что привело к лавинообразному росту количества требований по гарантиям российских и иностранных банков. Проблемы и риски платежей по гарантиям рассмотрены в статье на примерах из свежей судебной практики.

КРЕДИТНЫЕ ДОГОВОРЫ

- 79 Ирина МИХЕЕВА, практикующий юрист, МГЮА им. О.Е. Кутафина
**КАК СНИЗИТЬ РИСКИ БАНКА-КРЕДИТОРА, ЕСЛИ ВАЛЮТА ДОЛГА
И ВАЛЮТА ПЛАТЕЖА НЕ СОВПАДАЮТ**

С учетом введенных в 2020 г. специальных экономических мер необходимость разграничить в кредитном договоре валюту долга и валюту платежа приобрела особенное значение. Рассмотрим порядок определения валюты платежа на примерах из судебной практики и дадим несколько рекомендаций.

- 88 Юлия СЕВАСТЬЯНОВА, банковский юрист
**ЗАЕМЩИК СТАЛ ЖЕРТВОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ИНЖЕНЕРИИ:
ВИНОВАТ ЛИ БАНК? НОВЫЙ ПОДХОД СУДОВ**

КС РФ и ВС РФ продемонстрировали новый правовой подход к кредитам, для получения которых использовались методы социальной инженерии. Анализируем актуальное правоприменение с учетом рисков банков.

Содержание

ЗАЛОГОВОЕ КРЕДИТОВАНИЕ

- 96 Александр СЛУЦКИЙ, Союз саморегулируемых организаций оценщиков
(Национальное объединение)

АНАЛИЗ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРЕДМЕТА ИПОТЕКИ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЫНОЧНОЙ СТОИМОСТИ

В первой части статьи мы обозначили проблему, связанную с несовпадением фактического использования объекта и его наиболее эффективного использования (НЭИ), что может существенно повысить операционные риски банков. В этом номере определим НЭИ нашего модельного объекта и его рыночную стоимость.

ЧИТАЙТЕ В ЭЛЕКТРОННОЙ ВЕРСИИ

Наталья КОЛОДЕЖНАЯ, юридическая группа «Парадигма»

ЧЕТЫРЕ ПРОБЛЕМЫ СИНДИЦИРОВАННОГО КРЕДИТОВАНИЯ В РОССИИ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

В России синдицированное кредитование — это клубные сделки, остальным игрокам рынка продукт часто непонятен. Российские участники обычно дискриминированы по сравнению с иностранными, полномочия кредитного управляющего урегулированы недостаточно, а судебная практика противоречива. Как повысить устойчивость рынка в такой ситуации?