

Издается с 2005 года.  
Выходит один раз в два месяца

# № 3 (109) \ 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](mailto: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 22.06.2023.

### 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: БИЗНЕС-МОДЕЛЬ, КАЧЕСТВО КОНТАКТА

4 Анна ШИРШОВА, ВТБ

#### **ПРИМЕНЕНИЕ ML В ЗАДАЧАХ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА**

В статье рассмотрены метрики для оценки удовлетворенности клиентов, используемые в ВТБ. Описана практика моделирования на данных анкетирования и методика масштабирования оценки уровня удовлетворенности на весь портфель. Приведены результаты аналитических исследований, иллюстрирующих, как удовлетворенность связана с оттоком клиентов, как на нее влияют отказ по кредиту и аварии/сбои в работе сервисов.

31 Олег ЗЕЛЬДИН, «Апекс Берг Контакт-Центр Консалтинг»

#### **РАЗВЕРНУТЫЙ НАБОР МЕТРИК ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ ДОСТУПНОСТИ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ПРИ ОБРАБОТКЕ ЧАТОВ**

Завершаем описание метрик доступности и производительности, которые используются в текстовых каналах коммуникаций. Рассмотрим метрики доступности и производительности по сессии в целом, метрики внутренней структуры чат-сессии и метрики этапа завершения сессии.

43 Алексей ВЕРЕТЕНОВ, Senteo

#### **ПРОБЛЕМА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КЛИЕНТА В ПРОДУКТООРИЕНТИРОВАННЫХ КОМПАНИЯХ: ПОЧЕМУ ОН НЕ РАБОТАЕТ И КАК СДЕЛАТЬ ЛУЧШЕ**

Рейтинг Customer Experience Index за 2022–2023 гг. показал, что клиенты в среднем оценивают свое впечатление от банковских услуг всего на 3,26 из 5 баллов, волатильность качества контактов — 1,66 балла. Как повысить лояльность за счет изменения бизнес-модели, учитывая, что на практике окно возможностей для интеграции клиента в компанию — две недели?

### КОГО КРЕДИТОВАТЬ

52 **РЫНОК АВТОКРЕДИТОВАНИЯ В 2023 ГОДУ: СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ, ПРОФИЛЬ ЗАЕМЩИКА, ПРАКТИКИ РАБОТЫ С ДИЛЕРАМИ**

Продолжаем анализировать рынок и искать пути максимизации прибыли. Удастся ли по итогам года выйти хотя бы на показатели 2021 г.? Как изменился портрет заемщика в результате кризисов 2020 и 2022 гг.? Почему не стоит бояться выдавать кредиты на подержанные автомобили? В статье банки делятся лучшими практиками.

### РАБОТА С ЗАЛОГОМ

65 Антон ВОВК, Российская гильдия управляющих и девелоперов

Ирина ПРОСВИРНИНА, банковский эксперт, оценщик I категории

#### **ДАЙДЖЕСТ КОРРЕКТИРОВОК СТОИМОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ: МЕТОДОЛОГИЯ И КАЧЕСТВО ИНСТРУМЕНТА**

Дайджест на основе индикаторов рынка коммерческой недвижимости — новый инструмент для оценщиков и банков. Индикаторы можно использовать для экспресс-определения стоимости объекта и включать в инструментальный мониторинг залогового портфеля.

## № 3 (109) \ 2023

## ОЦЕНКА ЗАЕМЩИКА

- 73 Константин ЛОСЕВ, банковский эксперт

**МОДЕЛИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ДОХОДА: ПРАКТИЧЕСКИЕ КОММЕНТАРИИ  
К ТРЕБОВАНИЯМ УКАЗАНИЯ № 6411-У**

С 1 июня вступило в действие Указание № 6411-У, регламентирующее возможность перейти на внутренние модели для расчета показателя долговой нагрузки заемщика. Разберемся в фактических ограничениях на получение разрешения использовать модельный подход и приведем пример расчета.

## ВОЗВРАТ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

- 78 Екатерина САФРОНОВА, юридическая компания «Сотби»

**БАНКИ ПОД КОНТРОЛЕМ ФССП: ЧТО ИЗМЕНИТСЯ ВО ВНЕСУДЕБНОМ  
ВЗЫСКАНИИ ДОЛГОВ**

Законопроект № 190070-8 предусматривает распространение контроля (надзора) ФССП на деятельность банков по взысканию просроченной задолженности во внесудебном порядке. Какие новые обязанности появятся у банков, какими будут формы контроля и как принятие законопроекта повлияет на рынок?

- 84 Юлия ИВАНОВА, юридическая компания «ЮКО»

**СРОК ПРИНУДИТЕЛЬНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ТРЕБОВАНИЯ ОБ ОБРАЩЕНИИ  
ВЗЫСКАНИЯ ИСТЕК. ПРЕКРАТИТСЯ ЛИ ЗАЛОГ?**

Кредиторы часто пропускают срок предъявления требования об обращении взыскания на предмет залога. Руководствуясь судебной практикой, разберем четыре случая, когда истечение сроков принудительной реализации требования становится причиной признания залога прекращенным.

- 97 Парамон МЕЗАНОВ, практикующий банковский юрист

**ПРИНЦИПАЛ СООБЩИЛ О ЛИКВИДАЦИИ В ОТСУТСТВИЕ ТРЕБОВАНИЯ  
БЕНЕФИЦИАРА О ПЛАТЕЖЕ. ЧТО ДЕЛАТЬ БАНКУ-ГАРАНТУ**

Принципал уведомил банк о своей ликвидации. Банк намерен использовать все средства, чтобы защитить свое право на получение возмещения. Но бенефициар пока не предъявлял требование о платеже по гарантии. Как участникам правоотношений действовать в такой ситуации?

## КРЕДИТНЫЕ ДОГОВОРЫ

- 103 Юлия СЕВАСТЬЯНОВА, банковский юрист

**БАНК ОТКАЗАЛСЯ ВЫДАТЬ КРЕДИТ НА ПРЕДВАРИТЕЛЬНО ОДОБРЕННЫХ  
УСЛОВИЯХ. УДАСТСЯ ЛИ ЗАЕМЩИКУ ВЗЫСКАТЬ УБЫТКИ?**

В 2019 г. мы делали вывод, что на стадии заключения кредитного договора позиции банка, если он решит отказаться от кредитования, достаточно защищены. Единичные случаи взыскания убытков на ситуацию не влияли. Как изменилась с тех пор правоприменительная практика?