

Издается с 2005 года.  
Выходит один раз в два месяца

# № 1 (113) \ 2024

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», 2024

**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 19.02.2024.

### 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

---

### ИПОТЕКА

- 6 **Ольга ПЛЕШАНОВА, юридическая фирма «Инфралекс»**  
**НЕПРОДАННЫЕ НОВОСТРОЙКИ: ПРОБЛЕМА ЗАЛОГА ГОТОВЫХ КВАРТИР**

Ожесточенная борьба вокруг льготной ипотеки и банковских комиссий оставила в тени более важный вопрос: как продавать квартиры, не реализованные на этапе строительства, если после сдачи дома в эксплуатацию они оказались в залоге у банка, кредитовавшего застройщика? Очистка готовых квартир от обременений потребует значительных затрат и, вероятно, создания специальных механизмов.

- 18 **Сергей ГОРДЕЙКО, ООО «Русипотека»**  
**КАК ТЕКУЩИЙ КРИЗИС ВЛИЯЕТ НА ИПОТЕЧНОЕ КРЕДИТОВАНИЕ: ПЯТЬ ТЕНДЕНЦИЙ**

Закономерности трех кризисов позволяют понять, как планировать свою деятельность. Как впредь управлять зависимостью от ключевой ставки, применять механизмы господдержки с учетом их убыточности для банков? Как эффективнее использовать влияние цифровизации на продажи? Приведенный в статье анализ поможет участникам ипотечного бизнеса найти способы адаптации к быстро меняющимся обстоятельствам на рынке кредитования.

### РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС

- 30 **Андрей РАССАДИН, Промсвязьбанк**  
**ВНЕШНИЕ ИСТОЧНИКИ ДАННЫХ В РЕКОМЕНДАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЕ CRM**

Обогащение клиентского профиля через внешние источники данных для повышения качества рекомендаций является «хорошим тоном» в CRM. Но ожидания от использования внешних источников в системе рекомендаций могут быть завышены, особенно когда речь идет о действующих клиентах. Разберем успешные и неуспешные кейсы использования внешних данных и поделимся бизнес-эффектами, которые могут быть достигнуты.

### КОГО КРЕДИТОВАТЬ

- 38 **Игорь ВОЛОСОВ, «СПАРК-Интерфакс»**  
**ПОТЕНЦИАЛ КРЕДИТНОЙ ЭКСПАНСИИ: ПЯТЬ НОВЫХ ОТРАСЛЕВЫХ ПРИОРИТЕТОВ БАНКОВ**

В 2023 г. отраслевые приоритеты кредитования существенно изменились. В топ-10 секторов остались только ИТ (но уже не на первом, а на восьмом месте) и производство компьютеров. Какие секторы экономики вышли на первые места по динамике кредитной задолженности и как изменятся отраслевые приоритеты в ближайшее время?

## АВТОМАТИЗАЦИЯ

45 Кирилл ПИВОВАРОВ, FIS

**ЦИФРОВОЕ УРЕГУЛИРОВАНИЕ ЗАДОЛЖЕННОСТИ:  
КАКАЯ СИСТЕМА ВАМ ПОДХОДИТ**

Судя по тому, что в 2023 г. банки — лидеры отрасли представили сервисы, кардинально меняющие подходы к организации процесса возврата задолженности, цифровая революция во взыскании началась. Каких результатов помогут достичь системы цифрового урегулирования задолженности, как с их помощью увеличить возврат задолженности в разы, приблизив его к 100%? Как учитывать возможности своего банка при выборе системы?

54 Редакция журнала

**ЧТО ПРЕДЛАГАЮТ БАНКАМ СТАРТАПЫ И КАК ЗАПОЛУЧИТЬ ЛУЧШИЕ  
ЧЕРЕЗ АКСЕЛЕРАТОР АРБ**

В конце 2023 г. АРБ подвела итоги Первого межбанковского финтех-акселератора, организованного совместно с Банком Уралсиб. В 2023 г. заявки на участие подали более 300 стартапов, в 2024 г. пройдет следующий акселератор. Разберем несколько решений, которые стартапы предлагают банкам, и обсудим, чем может быть полезен цифровой акселератор, с директором по инновациям Банка Уралсиб Дмитрием Гришиным — руководителем комитета по инновациям АРБ.

66 Ксения ЛЕВИНА, PravoTech

**ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ: КАК АВТОМАТИЗИРОВАННЫЙ  
АЛГОРИТМ ПОЗВОЛЯЕТ УВЕЛИЧИТЬ КОЛИЧЕСТВО ПРОВЕРОК В 30 РАЗ**

Автоматизация позволяет значительно экономить время на мониторинг контрагентов: например, мониторинг исковой нагрузки сокращается с 20 до 2 часов в месяц. Специалисту больше не нужно изучать каждое судебное дело, достаточно в один клик загрузить данные в отчет и направить его руководству. О требованиях к сервисам автоматизации и рекомендациях банкам по выбору таких решений — в статье.

## ОЦЕНКА ЗАЕМЩИКА

73 Евгений КОСТЮК, Газпромбанк

**КАК ОЦЕНИТЬ КРЕДИТОСПОСОБНОСТЬ ИСХОДЯ ИЗ ВИДА РИСКА:  
 ГИБКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ РИСК-СТРАТЕГИИ**

Как прогнозировать кредитоспособность клиента в кризис, после его окончания и при смене одного стресса другим? Оценка вероятности дефолта в условиях экономической нестабильности требует подробного структурирования природы риска и выбора оптимальных инструментов для каждого вида риска. Часть из них мы рассмотрим в статье, опираясь на опыт команды Газпромбанка.

---

## Содержание

---

### ЗАЛОГИ

- 78 Александр СЛУЦКИЙ, Союз СОО (Национальное объединение)  
**ДОКАЗАТЕЛЬСТВЕННАЯ ОЦЕНКА ЗАЛОГОВОГО ИМУЩЕСТВА. АНАЛИЗ ЦЕНООБРАЗУЮЩИХ ФАКТОРОВ С ПОМОЩЬЮ КРИТЕРИЯ МАННА-УИТНИ**  
Ранее мы проанализировали трехкластерную ценовую структуру рынка и показали, что в отдельно взятом кластере единственным ценообразующим фактором является площадь объекта. Но потребители оценки, в частности Банк России, нередко требуют учесть и другие факторы. Проанализируем ряд потенциально ценообразующих факторов в том ценовом кластере, к которому относится объект оценки.

### КРЕДИТНЫЕ ДОГОВОРЫ

- 97 Юлия СЕВАСТЬЯНОВА, банковский юрист  
**БАНК ПОВЫСИЛ СТАВКУ ПО ПОТРЕБКРЕДИТУ ИЗ-ЗА ЕГО НЕЦЕЛЕВОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ. КАКИМИ БУДУТ ПОСЛЕДСТВИЯ?**  
Банки нередко повышают процентную ставку заемщикам, которые используют потребительские кредиты на предпринимательские цели. Встанет ли суд на сторону банка, если заемщик решит оспорить увеличение процентной ставки? Вправе ли банк в одностороннем порядке расторгнуть договор при возврате заемщиком товара, приобретенного в кредит?

### ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ

- 101 **КАК РАССЧИТЫВАТЬ ПОКАЗАТЕЛЬ ИММОБИЛИЗАЦИИ ПОСЛЕ ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ПОЛОЖЕНИЕ № 646-П?**  
104 **РАССЧИТЫВАТЬ ЛИ ПОКАЗАТЕЛИ КРС И РСК ПО ПФИ НА ВОЗВРАТ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ЗА АКЦИИ?**