

Издается с 2005 года.
Выходит один раз в два месяца

№ 1 (119) \ 2025

Зарегистрирован Федеральной службой
по надзору в сфере связи, информационных
технологий и массовых коммуникаций
(Роскомнадзор) 30 ноября 2017 года.
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-71747

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

Генеральный директор **Е.В. Якунина**

Ответственный секретарь Департамента
финансовых и методических изданий
И.М. Ананьева
Выпускающий редактор **Е.В. Полякова**

Верстка **С.В. Шеришорин**

Отдел маркетинга
Директор по маркетингу **А.В. Гришунин**
grishunin@reglament.net

© ООО «Регламент», 2025

Индексы в каталогах
УП УРАЛ-ПРЕСС: 45981
«Книга-Сервис»: 26304

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 тел. (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: 107031, г. Москва, ул. Петровка, д. 27, 5 этаж, пом. 8а. Телефон (495) 255-5177.

Отпечатано в типографии «OneBook.ru» ООО «Сам Полиграфист». Адрес: 129090, г. Москва, Протопоповский пер., 6. Тираж 1500 экз. Цена свободная. Подписано в печать 18.02.2025.

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

КРЕДИТНЫЙ АНАЛИЗ

- 6 Алексей СИДОРОВ, Банк ГПБ (АО)
ОПТИМАЛЬНЫЙ НАБОР КРЕДИТНЫХ КОВЕНАНТОВ: РАСКРЫВАЕМ ИНТУИТИВНЫЙ ПРОЦЕСС ЕГО СТАТИСТИЧЕСКОГО ПОИСКА
Чтобы количество споров на комитете по финансовым ковенантам минимизировалось, нужно, чтобы обе стороны верили в то, что ковенанты выставлены в соответствии с объективной логикой. Решение — найти оптимальный перечень ковенантов и их пороговых значений через статистический анализ.

ТЕХНОЛОГИИ В ПРОДАЖАХ

- 16 Александр АЛЕКСАНДРОВ, ex-вице-президент, начальник управления «Интернет-банк» ВТБ (ПАО)
МЕНЬШЕ ОЖИДАНИЯ, БОЛЬШЕ УДОБСТВА: КАК ВТБ УЛУЧШАЕТ СЕРВИС И ПОЧЕМУ ЧАТ-БОТ СТАЛ ВАЖНОЙ ЧАСТЬЮ ЭТИХ ИЗМЕНЕНИЙ
Обновленный чат-бот с ИИ решает 72% запросов клиента без участия оператора. Чат-бот стал не просто помощником, а важной частью сервиса. За счет чего удалось добиться такого результата?
- 29 Никита КЛИМКИН, Газпромбанк
ГДЕ ГАЗПРОМБАНК ИСПОЛЬЗУЕТ ТЕХНОЛОГИИ MACHINE LEARNING И ИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОДАЖ В СЕГМЕНТЕ МСБ?
Как показано в статье, для повышения продаж в сегменте МСБ можно смело использовать те же самые инструменты, которые повышают эффективность продаж в розничном бизнесе, — это построение моделей и внедрение искусственного интеллекта.

ОЦЕНКА ЗАЕМЩИКА

- 35 Сергей ПОГОРЕЛОВ, Татьяна СЕНТЯБОВА, Группа компаний Б1
DEBT PUSH-DOWN КАК СПОСОБ ФИНАНСИРОВАНИЯ СДЕЛКИ: ВОЗМОЖНОСТЬ ИЛИ РИСК?
При совершении сделок М&А или при реструктуризации многие компании рассматривают механизм переноса задолженности на операционную компанию. Какие риски банкам следует иметь в виду, принимая решение об использовании этого механизма?
- 44 Алсу ОЗКАН, АКГ «Листик и Партнеры»
МАКРОПРУДЕНЦИАЛЬНЫЕ ЛИМИТЫ В 2025 ГОДУ: НОВЫЕ ПОДХОДЫ В РЕГУЛИРОВАНИИ
Банк России разработал новый проект в отношении МПЛ, который заменит собой Указание № 6037-У. Рассмотрим новые подходы регулятора, определимся с тем, как они скажутся на деятельности банков и МФО с 1 апреля 2025 г., и систематизируем значения МПЛ.

БАНКРОТНЫЕ ДЕЛА

- 55 Ольга ПЛЕШАНОВА, юридическая фирма «Инфралекс»
ВНУТРИГРУППОВОЙ ТРАНЗИТ: КАК ТАЙНОЕ СТАНОВИТСЯ ЯВНЫМ
ВС РФ в рамках банкротного дела разрешил спор о сложной схеме транзитных сделок, согласившись с их ничтожностью. Такие споры уже доходили до ВС РФ, но окончательных выводов он избегал. В нынешнем деле важен не только результат, но и то, как выявлены и доказаны внутригрупповые связи.

№ 1 (119) \ 2025

КОГО КРЕДИТОВАТЬ

- 64 **Марина ПАВЛОВА**, банковский эксперт
Елена СУРКОВА, ПАО «Промсвязьбанк»
Аудиторско-консультационная группа «Коллегия Налоговых Консультантов»

КРЕДИТНАЯ КАРТА ПЕРЕД ЗАПУСКОМ: АНАЛИЗ РЫНКА, ОЦЕНКА СПРАВЕДЛИВОЙ СТОИМОСТИ, ОНБОРДИНГ КЛИЕНТА

В этой статье мы собрали информацию, которая поможет банку в запуске продукта «Кредитная карта». Сохраняет ли этот продукт свои преимущества в условиях роста процентных ставок и ужесточения МПЛ? Какие источники использовать для определения справедливой стоимости? Как побудить клиента начать пользоваться картой?

РАБОТА С ЗАЛОГОМ

- 73 **Антон ВОВК**, Российская гильдия управляющих и девелоперов

КАК КРЕДИТНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ МОГУТ ПРИМЕНЯТЬ ДАЙДЖЕСТЫ КОРРЕКТИРОВОК

Сегодня в практике оценки используется такой инструмент, как справочники, с помощью которых независимые оценщики и банковские специалисты проводят расчет рыночной стоимости активов. В 2023 г. появился новый продукт — дайджест корректировок. Что представляет собой дайджест как аналитический продукт и какова сфера его применения?

- 78 **Анна КУДИНОВА**, Андрей САЛМИН, АЙТИСФЕРА

ОЦЕНКА ЗЕМЕЛЬНЫХ ЗАЛОГОВ АПК: ПЯТЬ ШАГОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИИ

Земля — это актив, который одновременно и гарантирует «серьезность» агропредприятия, и позволяет оценить кредитный потенциал и предложить дополнительные продукты, если потенциал не исчерпан. Как автоматизировать оценку таких активов?

- 85 **Александр СЛУЦКИЙ**, Межрегиональное сообщество экспертов и оценщиков

ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ МОДЕЛЕЙ ОЦЕНКИ В БАНКОВСКОЙ И ОЦЕНОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В банковской и оценочной сферах закрепилось представление о том, что использование автоматизированных моделей оценки (AVM) — не только нормальная, но и передовая, прогрессивная практика. Но соответствует ли такая практика законодательству?

КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА

- 100 **Юлия СЕВАСТЬЯНОВА**, банковский юрист

СИП ЗАПРЕТИЛ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ БЫТЬ «ПЕРВЫМ ДОБРЫМ БАНКОМ»

В предыдущих номерах мы анализировали спор о правомерности использования в зарегистрированном товарном знаке слов «первый добрый банк». В этой статье — о позиции Суда по интеллектуальным правам, который 22 января отказался удовлетворить заявление банка об оспаривании решения УФАС.

ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ

- 107 **ПРЕДЕЛЬНОЕ ЗНАЧЕНИЕ ПЕРЕМЕННОЙ ПРОЦЕНТНОЙ СТАВКИ ДЛЯ МИКРОПРЕДПРИЯТИЙ: СПОРНЫЕ СЛУЧАИ**