

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.01 «Экономика»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Финансы и кредит»
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Методы сбора просроченной задолженности заемщиков банков (на примере Банка ВТБ (ПАО))»

Студент

В.С. Кравченко

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель

К.Ю. Курилов

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

« _____ »

_____ 20__ г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Тема: Методы сбора просроченной задолженности заемщиков банков (на примере Банк ВТБ (ПАО))

Объем работы 70 страниц, на которых размещены 14 рисунков и 10 таблиц, 6 приложений. При написании работы использовалось 28 источников.

Ключевые слова: БАНКОВСКИЙ СЕКТОР, КРЕДИТОВАНИЕ, КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ, ПРОСРОЧЕННАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ, РИСК, КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА, РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию работы коммерческого банка с просроченной задолженностью на основании анализа его деятельности в данной области.

Объект исследования: деятельность коммерческого банка «Банк ВТБ (ПАО)».

Предмет исследования: деятельность по урегулированию просроченной задолженности заемщиков Банка ВТБ (ПАО).

Исследования и разработки: исследованы существующие методы взыскания просроченной задолженности заемщиков коммерческих банков, проанализирована динамика просроченной задолженности в Банке ВТБ (ПАО), изучены подходы банка к урегулированию проблемной задолженности.

Элементами практической значимости полученных результатов являются улучшение и повышение эффективности работы Банка ВТБ (ПАО) в области взыскания просроченной задолженности своих заемщиков в случае реализации предложенных мероприятий.

Областью возможного практического применения является область принятия решений по урегулированию просроченной задолженности в коммерческих банках.

Содержание

Введение.....	4
1 Методы сбора просроченной задолженности заемщиков российских и зарубежных коммерческих банков.....	7
1.1 Просроченная задолженность заемщиков коммерческого банка: причины и последствия.....	7
1.2 Отечественный и зарубежный опыт урегулирования просроченной задолженности заемщиков коммерческих банков.....	11
1.3 Методика анализа просроченной задолженности	21
2 Анализ состояния просроченной задолженности заемщиков Банка ВТБ (ПАО).....	26
2.1 Характеристика Банка ВТБ (ПАО).....	26
2.2 Анализ просроченной задолженности заемщиков банка.....	31
2.3 Оценка существующих методов управления просроченной задолженностью заемщиков Банка ВТБ (ПАО).....	36
3 Разработка методов совершенствования сбора просроченной задолженности заемщиков Банка ВТБ (ПАО)	42
Заключение	54
Список используемой литературы	59
Приложения	63

Введение

Главной целью любого коммерческого банка, как и любой коммерческой организации является получение прибыли. Одна из важных функций осуществляемой коммерческим банком это кредитование физических и юридических лиц.

В сложившейся экономической обстановке Российской Федерации большинство кредитных организаций подвержены негативных воздействиям со стороны различного рода факторов. Наиболее опасный их них – ухудшение качества кредитных портфелей банков. Первоочередное влияние на это оказывает нарастающее количество невозвратных ссуд, что произошло из-за падения кредитоспособности и платежеспособности многих заемщиков.

Последние годы коммерческие кредитные организации столкнулись с проблемой увеличивающейся просроченной задолженности своих заемщиков. Данная тенденция крайне отрицательно сказывается на рейтинге, финансовой репутации, да и финансовом состоянии коммерческого банка в целом. Проблема связанная с невозвратом заемных средств в настоящее время и в ближайшем будущем будет являться наиболее актуальной.

Кредитная организация, которая хочет стабильно и самое главное эффективно функционировать на финансовом рынке должна качественно осуществлять работу по регулированию и управлению просроченной задолженностью своих заемщиков. Неоспоримым фактом является то, что абсолютно любой коммерческий банк не застрахован от появления просроченной задолженности и в связи с этим наиболее актуальным вопросом кредитной политики, проводимой банком является квалифицированный и компетентный подход к реализации работы по управлению задолженностью и ее взысканию у должников, что в свою очередь подтверждает актуальность темы данной выпускной квалификационной работы.

В отечественной и зарубежной научно-исследовательской литературе

теоретическим аспектам формирования проблемной задолженности уделяется достаточно много внимания. Кроме того, подробно рассматриваются различные методы и инструменты взыскания просроченной задолженности. Но при этом в исследованиях и статьях по изучаемому вопросу практически отсутствует описание подходов к совершенствованию системы урегулирования просроченной задолженности заемщиков коммерческих банков, в том числе, например, не акцентируется необходимость применения различных программных продуктов. Поэтому выбранная тема выпускной квалификационной работы позволит в какой-то мере заполнить имеющийся пробел в исследованиях в области просроченной задолженности.

Объект исследования: деятельность коммерческого Банка ВТБ (ПАО).

Предмет исследования: деятельность по урегулированию просроченной задолженности заемщиков Банка ВТБ (ПАО).

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию работы коммерческого банка с просроченной задолженностью на основании анализа его деятельности в данной области.

Для достижения цели работы необходимо решить следующие задачи:

– исследовать причины и последствия просроченной задолженности заемщиков коммерческого банка;

– изучить отечественный и зарубежный опыт урегулирования просроченной задолженности;

– проанализировать динамику просроченной задолженности заемщиков коммерческого Банка ПАО «ВТБ»;

– ознакомиться с применяемыми в банке методами урегулирования просроченной задолженности;

– разработать рекомендации по совершенствованию сбора просроченной задолженности заемщиков Банка ПАО «ВТБ».

Хронологические рамки исследования – 2016-2018 гг.

Методологической основой исследования в данной выпускной

квалификационной работе послужил диалектический метод научного познания и системный подход. В ходе исследования использовались такие общенаучные методы и приемы как методы описания, сравнения, систематизации, графический метод, метод сбора фактов.

Теоретической базой исследования послужили учебные пособия, периодические издания, отечественные и зарубежные исследования по изучаемой теме.

Практическая значимость исследования заключается в улучшении и повышении эффективности работы Банка ВТБ (ПАО) в области взыскания просроченной задолженности своих заемщиков в случае реализации предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Первая глава содержит теоретический аспект проблемной задолженности, причины и последствия ее возникновения для коммерческих банков. Кроме того, в главе рассмотрен отечественный и зарубежный опыт урегулирования проблемной задолженности. Во второй главе рассмотрена деятельность коммерческого Банка ВТБ (ПАО), в частности – деятельность по взысканию просроченной задолженности заемщиков. Третья глава посвящена формированию предложений по совершенствованию работы Банка ВТБ (ПАО) в области урегулирования проблемной задолженности с обоснованием их внедрения.

1 Методы сбора просроченной задолженности заемщиков российских и зарубежных коммерческих банков

1.1 Просроченная задолженность заемщиков коммерческого банка: причины и последствия

Для повышения и управления качественными характеристиками кредитного портфеля любому коммерческому банку необходимо грамотно и эффективно организовать процесс управления просроченной задолженностью.

Следует отметить, что стадия управления просроченной задолженностью является одной из последних (рисунок 1.1).

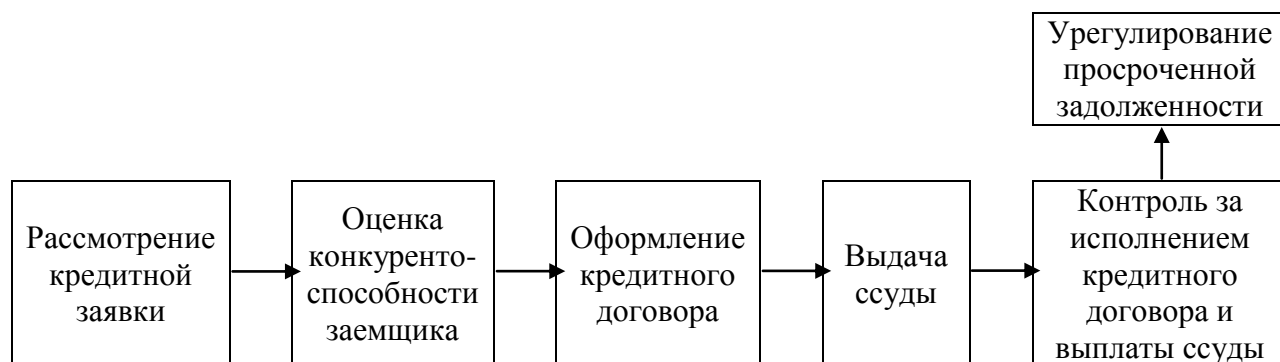


Рисунок 1.1 – Процесс предоставления кредитной услуги банком [11, с. 37]

Если говорить о понятии проблемной задолженности, то в различных исследовательских материалах, научных журналах и изданиях, а также в целом в банковской практике понятия «просроченная задолженность», «проблемная задолженность», «плохие кредиты», «проблемные кредиты» перекликаются между собой [14, с. 119]. Очень часто данные слова используются в качестве тождественных понятий (синонимов). Если рассматривать данный вопрос больше с научной точки зрения, то использование этих понятий в качестве синонимов не совсем верно.

Федеральный закон «О деятельности по взысканию просроченной

задолженности физических лиц» характеризовал просроченную задолженность как «суммарный объем не исполненных должником в установленный срок денежных обязательств, обязанность по уплате которых возникла вследствие неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательства перед кредитором, включая суммы неустойки (штрафов, пеней) и процентов, начисленных за просрочку исполнения обязательств» [14, с. 120]. Однако впоследствии в принятой редакции соответствующего Федерального закона данное определение было исключено.

Как следует из вышесказанного в более простом понимании просроченная задолженность это неисполнение заемщиком своих обязательств перед кредитором в полном объеме и в установленный договором кредитования срок.

При рассмотрении динамики просроченной задолженности заемщиков коммерческих банков в мировом масштабе, можно отметить снижение доли проблемной задолженности в общей совокупности задолженности по кредитам.

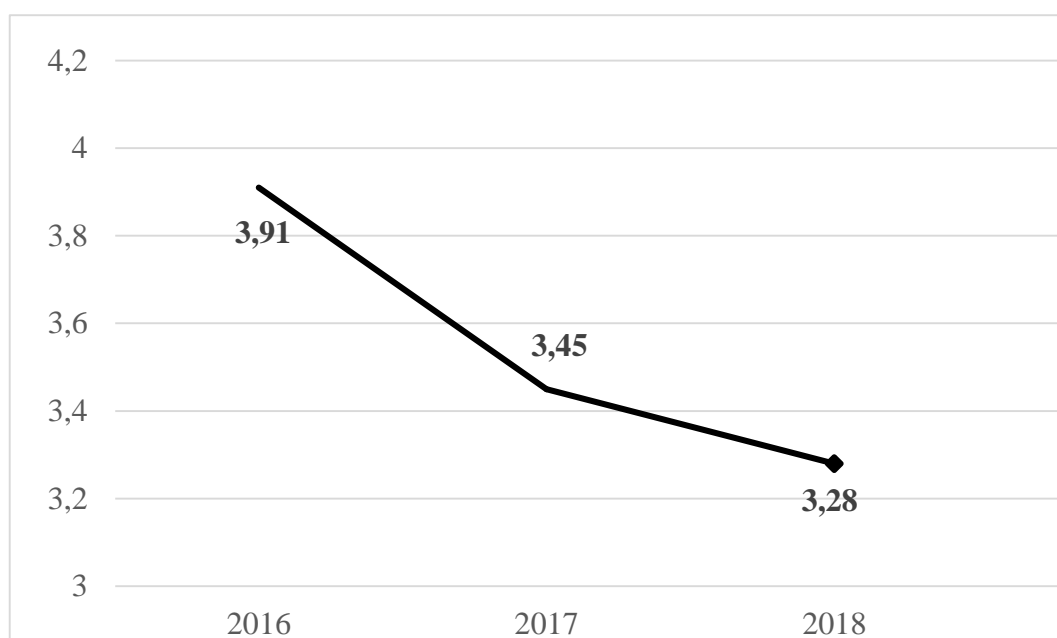


Рисунок 1.2 – Доля просроченной задолженности в общей совокупности задолженности по кредитам в мировом масштабе [19]

Однако если рассматривать динамику просроченной задолженности в рамках Российской Федерации, то в данном случае отмечается рост суммы

просроченной задолженности за 2016-2018 гг. (рисунок 1.3).

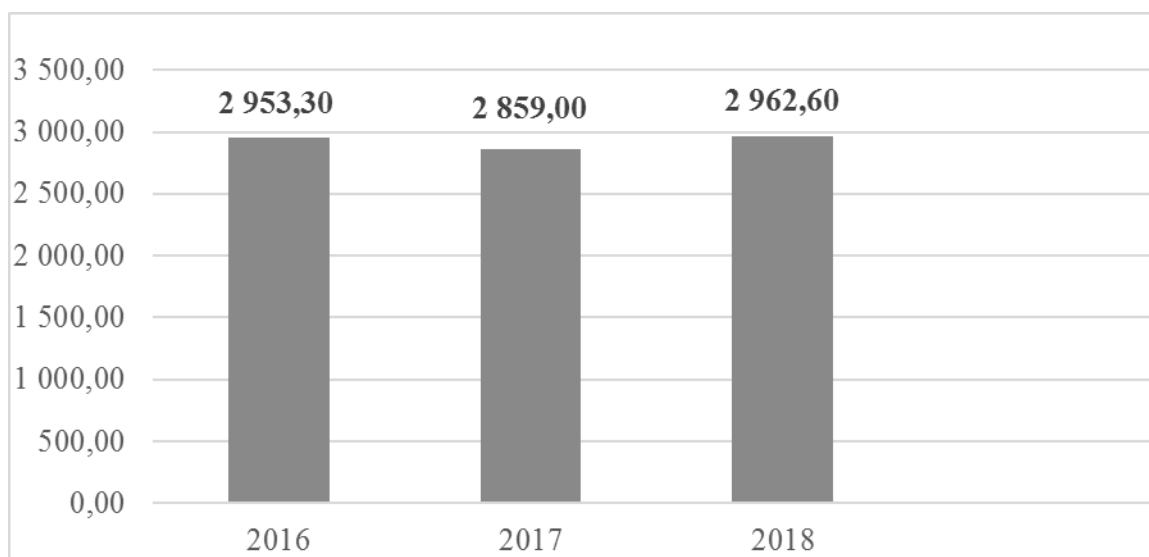


Рисунок 1.3 – Динамика просроченной задолженности заемщиков банков в Российской Федерации за 2016-2018 гг. [16]

В целом за рассматриваемый период просроченная задолженность заемщиков коммерческих банков в Российской Федерации увеличилась на 9,3 млрд руб. Однако нельзя говорить об устойчивой динамике данного увеличения. Так в 2017 году произошло сокращение проблемных долгов по сравнению с 2016 годом на 94,3 млрд руб. или 3,2%. Однако данное снижение не смогло в полной мере нивелировать увеличение просроченной задолженности в последующий период.

Наличие у коммерческого банка просроченной задолженности заемщиков негативно сказывается на финансовой устойчивости банка по ряду причин:

1. Кредитование физических и юридических лиц происходит за счет денежных средств внесенных вкладчиками коммерческих банков депозитов, а кредитор несет ответственность перед своими вкладчиками в полном объеме.

2. Возникновение просроченной задолженности заемщиков коммерческого банка очень внимательно контролируется Центральным банком Российской Федерации. Регулирующий орган (центральный банк

Российской Федерации) обязывает коммерческие банки формировать резервы по просроченным кредитам на возможную величину потерь.

3. Коммерческий банк отчитывается перед Центральным банком о том, какая существует просроченная задолженность по кредитному портфелю и о том, какой сформирован резерв на возможные потери. В зависимости от категории качества ссуды, величина резерва на возможные потери по ссудам может составлять от 0% до 100%. При выдаче банком кредитов, имеющих однородные признаки, банки формируют резерв по портфелю однородных ссуд, поскольку данные ссуды обладают сходными характеристиками кредитного риска [13, с. 3].

В связи с этим коммерческие банки осторожно относятся к проблеме резервирования и предпринимают усилия по недопущению ошибок в данном вопросе. Если коммерческий банк сформирует резерв на более высоком уровне, чем было запланировано ранее, то объем его капитала сократится. В таком случае повышается вероятность подрыва ликвидности банка.

Кроме того, возникновение просроченной задолженности и невозможность ее взыскать собственными силами вынуждает коммерческий банк продавать проблемные кредиты третьим лицам за определенный процент, что напрямую снижает ресурсный потенциал банка.

Рост просроченной задолженности заемщиков коммерческого банка и отсутствие грамотного алгоритма ее управлением, эффективных механизмов взыскания проблемных долгов может привести к негативным последствиям: снижению показателей деятельности коммерческого банка, ухудшению финансового состояния и увеличению вероятности банкротства [12].

Рассмотрим причины и факторы, приводящие к образованию просроченной задолженности. Причины влияющие на появление просроченной задолженности заемщиков условно делятся на «внешние» и «внутренние». При организации работы по предоставлению ссуд заёмщикам коммерческому банку особое внимание следует безусловно уделить «внутренним факторам», поскольку именно эти факторы в итоге поддаются управлению и контролю. Если

пренебречь данным требованием, то в итоге как результат появляются регулярные просрочки по кредитным платежам. Классификация внутренних и внешних причин возникновения просроченной задолженности изображена на рисунке 1.4.

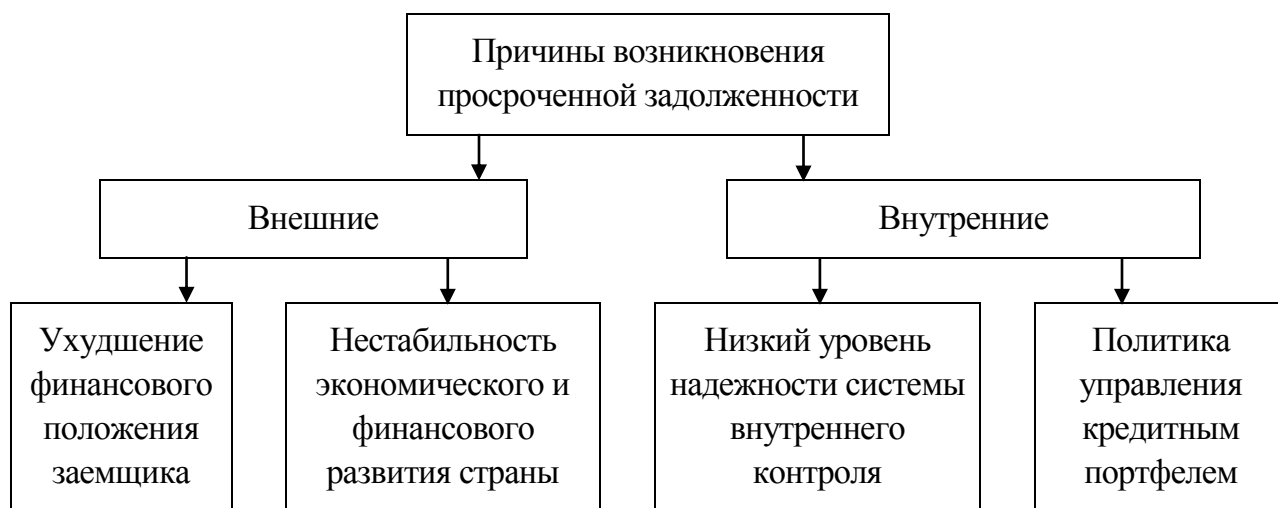


Рисунок 1.4 – Причины возникновения просроченной задолженности [14, с. 122]

После того, как причина возникновения просроченной задолженности выявлена, логичным продолжением является выбор методов работы и инструментов регулирования просроченной задолженности. Очень важным моментом является мониторинг сведений о том насколько длительными являются просрочки платежей. По результатам мониторинга выбор метода и способов работы с просроченной задолженностью может изменяться в связи либо с увеличением продолжительности просрочки, либо уменьшением.

1.2 Отечественный и зарубежный опыт урегулирования просроченной задолженности заемщиков коммерческих банков

Урегулирование просроченной задолженности заемщиков является ключевым моментом не только в достижении эффективной деятельности коммерческих банков, но и в успешном функционировании финансовой системы всей страны. Это подтверждается кризисами, связанными с

задолженностью клиентов банков, возникших в США и Южной Корее. В 2007 году экономика США вступила в ипотечный кризис, вызвавший панику и финансовые потрясения во всем мире. Финансовые рынки стали особенно нестабильными, и последствия продолжались в течение нескольких лет. Кризис субстандартной ипотеки был результатом слишком большого заимствования средств у банков американцами для приобретения жилья и некорректного финансового моделирования, что в значительной степени было основано на предположении, что цены на жилье будут только возрастать [28].

В 2003 году Южная Корея пережила острый кризис необеспеченного потребительского кредитования: массовые дефолты заемщиков разорили не одного кредитора, и, соответственно, держателей их облигаций. Связано это было с тем, что после азиатского финансового кризиса 1997–1998 годов Центральный банк призвал коммерческие банки выпускать как можно больше кредитных карт, чтобы увеличить потребительские расходы, и к 2002 году количество обращающихся карт возросло в 2,7 раза до 105 миллионов. К тому времени, когда наступил неизбежный кризис, у корейцев было в среднем по 4,6 карты на взрослого, и на них имелась огромная задолженность в 100 млрд долл. США. Среднее соотношение долга к располагаемому доходу домохозяйств в 2002 году составляло 108 процентов. Последовали миллионы дефолтов, а последствия возникшего кризиса смогли быть преодолены только после вмешательства правительства Южной Кореи [25, с. 97-98].

Последовательность действий при урегулировании вопроса просроченной задолженности можно условно представить в виде последовательности действий, а также причинно-следственных связей возникновения просрочки по кредитным платежам (рисунок 1.5).



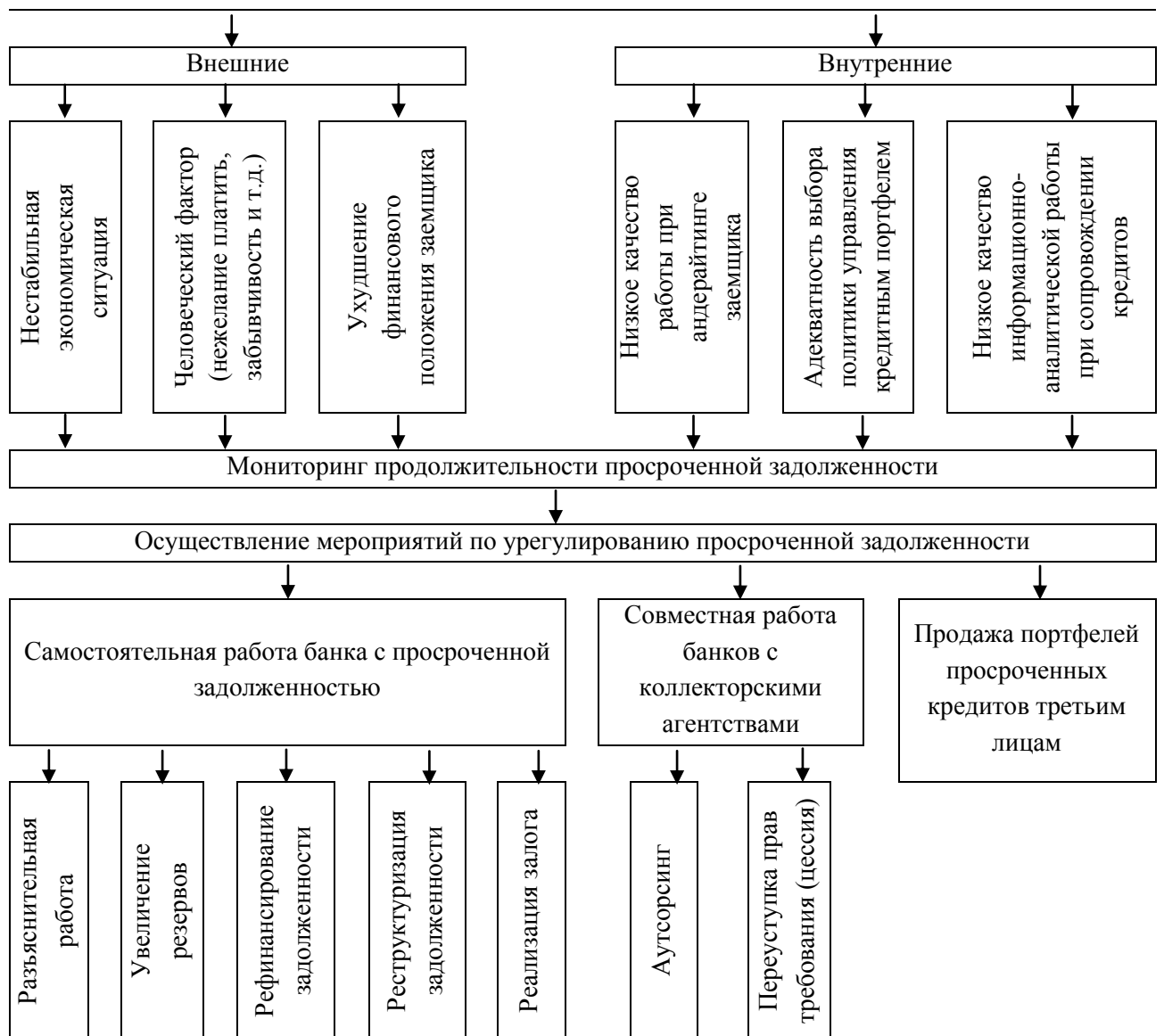


Рисунок 1.5 – Механизм работы с просроченной задолженностью [14, с. 122]

Соответственно, особо не имеет значения продолжительность и размер просроченной задолженности. Самая главная задача заемщика на этом этапе это выполнение качественных и наиболее грамотных действий по урегулированию просроченной задолженности в принципе. В целом в отечественной и зарубежной банковской практике сформировалось достаточно большое количество методов и инструментов по взысканию просроченной задолженности заемщиков коммерческих банков. Таким образом все методы и инструменты при урегулирования вопроса просроченной задолженности можно представить в виде трех блоков:

- заемщик принимает самостоятельно все возможные попытки к урегулированию вопросов просроченной задолженности;
- заемщик прибегает к услугам коллекторских агентств;
- заемщик продает проблемную задолженность сторонним организациям (третьим лицам).

Вышеуказанные блоки активно применяются не только отечественными, но и зарубежными банками[14; 27].

Самостоятельная работа коммерческих банков по взысканию просроченной задолженности (как в Российской Федерации, так и за рубежом) является приоритетным направлением в рассматриваемой области, так как остальные методы (сотрудничество с коллекторскими агентствами и продажа долга) подразумевают определенные финансовые потери для коммерческого банка. Основными инструментами самостоятельного взыскания проблемных долгов являются разъяснительная работа с заемщиком по поводу погашения кредита, досоздание резервов адекватно продолжительности просроченных платежей, рефинансирование и реструктуризация задолженности, а также реализация предмета залога [14, с. 123].

Второй метод работы коммерческих банков по взысканию просроченной задолженности подразумевает сотрудничество с коллекторскими агентствами. Обычно данное сотрудничество подразумевает передачу соответствующему агентству прав на управление просроченной задолженностью (аутсорсинг) либо прав требования кредитора (цессия). В самом наихудшем случае, при полном отсутствии возможностей по взысканию проблемных долгов, коммерческий банк прибегает к продаже просроченной задолженности третьим лицам. В Российской Федерации данный механизм регламентирован главой 24 Гражданского Кодекса «Перемена лиц в обязательстве» [1].

Т.А. Витютин и В.С. Ермилова при описании методов работы с проблемной задолженностью выделяют два основных подхода. Смысл

первого подхода – это метод «партнерского» поведения. Данный метод включает в себя определенные характерные черты между кредитором и заемщиком:

- паритетные взаимоотношения между коммерческим банком и заемщиком, который имеет просроченную задолженность;
- применение процедур, устраивающих в равной степени кредитора и заемщика;
- присутствие необходимого ПО (программного обеспечения) и наличие технических средств для работы с проблемной задолженностью;
- помощь заемщику со стороны кредитора в поиске наиболее приемлемого метода по рефинансированию (или) поиск других альтернативных методов погашения задолженности на определенных, устраивающих заемщика условиях. Такой подход особенно распространен в российских, европейских и американских банках. Руководители данных учреждений нацелены на положительный аспект сотрудничества с заемщиками в процессе разрешения проблемных вопросов. Поэтому коммерческие банки охотно идут на разработку альтернативных способов погашения просроченной задолженности заемщиками [6].

Суть второго подхода к урегулированию просроченного кредита заключается в так называемой реструктуризации кредита. Смысл реструктуризации заключается в том, что заемщик и кредитор меняют условия кредитного договора и (или) договора залога и корректируют сроки возврата просроченной задолженности.

Однако важно понимать, что реструктуризацию кредита коммерческие банки осуществляют избирательно по отношению к определенным заемщикам и определенным видам ссуд. Также учитывается возможность практического применения реструктуризации для достижения поставленных целей. При этом можно отметить универсальность приведенных форм реструктуризации, то есть они пригодны для использования в кредитовании как физических, так и юридических лиц.

Исходя из этого, в отечественной и зарубежной практике встречается несколько форм реструктуризации проблемной задолженности (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Формы реструктуризации задолженности [14, с. 124]

При этом можно отметить универсальность приведенных форм реструктуризации, то есть они пригодны для использования в кредитовании как физических, так и юридически лиц.

Свою работоспособность на практике реструктуризация показала, например, в области ипотечного кредитования в Ирландии. По состоянию на конец декабря 2018 года 28 946 ипотечных займов в стране характеризовались просроченной задолженностью сроком более двух лет, что составляет 60% от всех существующих проблемных ипотечных кредитов в Ирландии сроком более 90 дней. Однако несколько лет назад ситуация была значительно хуже. Прочная реструктуризация была основным методом разрешения проблем с ипотекой в Ирландии. Массовая реструктуризация, инициированная Центральным Банком Ирландии, позволила сократить количество случаев просроченной задолженности на поздней стадии. 87% ссуд, которые были реструктурированы после взаимного сотрудничества заемщиков и коммерческих банков, теперь исполняются без просрочек и в соответствии с условиями договора [21].

Не стоит забывать, что существуют определенные ситуации, при которых реструктуризировать долг не представляется возможным. В таком случае коммерческий банк прибегает к способам возврата в правовом поле. К таким методам относятся:

- обращение в судебные инстанции с требованием на предмет залога;
- обращение в судебные инстанции с требованием взыскания задолженности с должника;
- внесудебного обращения взыскания на предмет залога;
- досрочного погашения кредита с прекращением договора.

Как следует из вышеуказанных методов урегулирование просроченной задолженности заемщиков подразделяется на урегулирование в судебном и досудебном порядке. В случаях, когда заемщик целенаправленно избегает общения с банком и уклоняется от погашения долга, имея при это стабильное финансовое состояние целесообразно решать судебном порядке безусловно. С точки зрения временных и финансовых затрат наиболее приемлемым и эффективным является досрочное погашение кредита с прекращением кредитного договора. При применении этого метода заемщик в полном объеме погашает существующую задолженность перед кредитором путем передачи банку имущества, принадлежащего должнику, на основании договора об отступном.

Например, специалисты ирландского банка Rabobank придерживаются следующего алгоритма:

1. При первичном возникновении непогашенной в срок задолженности специалист по работе с задолженностью направляет заемщику письмо с указанием информации о невыплаченной сумме, системе начисляемых штрафов и последствиях при длительном неисполнении кредитных обязательств.

2. При отсутствии со стороны заемщика каких-либо действий по погашению задолженности или если он не пытается выйти на связь со специалистами банка для решения возникшей проблемы, банковским

работником вторично направляется письмо либо осуществляются звонки по указанному клиентом номеру телефона.

3. При дальнейшем игнорировании заемщиком сообщений от банка ему направляется информация о передаче дела в суд, если клиент не предпримет меры по сотрудничеству с банком по вопросу погашения задолженности.

4. По истечению определенного периода (90-270 дней), если не было достигнуто мировое соглашение и просроченная задолженность продолжает увеличиваться, банк предпринимает юридические меры и передает дело агентству по взысканию долгов [24].

При выборе того или иного метода сбора просроченной задолженности стоит учитывать недостатки каждого из методов. Перечень недостатков приведен в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Недостатки методов урегулирования просроченной задолженности

Метод	Недостатки
Удаленное взыскание просроченной задолженности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Частое отсутствие достоверных контактных данных 2. Высокая доля умышленной смены номеров телефоном, электронной почты и т.д. 3. Необходимость в дополнительной затрате трудовых и временных ресурсов на поиск актуальных данных заемщика 4. Использование должниками функцией заблокировать входящий вызов.
Выездные мероприятия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Большие затраты в части времени, денежных средств для выездов в удаленные территории 2. Практически отсутствует вероятность застать должника в рабочее время по домашнему адресу
Реструктуризация	<ol style="list-style-type: none"> 1. Данный метод не предусматривает отмену платежей, а подразумевает распределение платежей на более отдаленный период 2. В последующих периодах суммы платежей существенно возрастают 3. Реструктуризация – это не отсрочка 4. Ограниченный набор условий для предоставления реструктуризации
Передача кредитов на временную обработку коллекторским агентствам	<ol style="list-style-type: none"> 1. Взыскание только определенной части задолженности 2. Существует вероятность утечки персональных данных 3. Затраты на сбор дополнительной информации 4. Потеря банком своей репутации, ввиду использования коллекторских услуг
Взыскание задолженности в судебном порядке	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необходимость дополнительных затрат по времени (подача заявления, рассмотрение), финансовых (госпошлина и судебные издержки) 2. Достаточно длительный процесс взыскания через судебных приставов

Метод	Недостатки
	3. Необходимость банка самостоятельно реализовывать описанное имущество должника
Мировое соглашение	1. Увеличение задолженности за счет уплаты государственной пошлины 2. Вероятность установления периода платежей не устраивающих заемщика и (или) кредитора
Цессии	1. Отказ от взыскания задолженности 2. Отсутствие возможности компенсации затрат на ликвидацию задолженности 3. Вероятность приобретения длительного характера сделки по продаже долга 4. Продажа долга с убытком для банка с учетом основного долга и процентов по кредиту

Примечание – Составлено автором на основании [11, с. 38]

В мировой практике для успешной реализации алгоритмов взыскания просроченной задолженности по кредитам банковскими органами управления (в том числе Центробанками) разрабатываются рекомендации для коммерческих банков по урегулированию проблемной задолженности. В качестве примера можно привести Руководство для коммерческих банков по неработающим кредитам, разработанное Европейским центральным банком. Например, главы 2 и 3 данного руководства посвящены стратегии, управлению и операциям по просроченной задолженности, что может быть особенно актуальным для банков с высоким уровнем проблемных кредитов, которым необходимо справиться с критической ситуацией в наиболее короткие сроки [23].

Также данным документом определяются способы взыскания просроченной задолженности, в большинстве своем – традиционно используемые в мировой практике. Некоторые из них:

- добровольная продажа активов (заемщик возобновляет свою деятельность и соглашается продать актив);
- принудительная продажа активов через судебные разбирательства (активы не учитываются на балансе кредитной организации);
- взыскание имущества (активы хранятся на балансе кредитной организации);

- обмен долга на активы/акции;
- продажа ссуды/ссудного портфеля третьей стороне [23].

А, например, согласно системе управления просроченной задолженностью, разработанной Центральным банком Кипра подход коммерческих банков к управлению и урегулированию проблемной задолженности должен включать следующие элементы:

1. Соблюдение норм поведения при работе с должниками в случае возникновения финансовых трудностей.
2. Разработка надежной стратегии управления задолженностью.
3. Использование эффективных и устойчивых методов и вариантов реструктуризации долга.
4. Создание надежной организационной и операционной модели для обработки растущих объемов просроченной задолженности.
5. Мониторинг эффективности управления просроченной задолженностью по отношению к ключевым целям и принятие корректирующих мер по мере необходимости [22].

Если говорить не о конкретных коммерческих банках, а в целом рассматривать проблему просроченной задолженности на уровне страны, то в европейских странах имеется опыт функционирования организаций, специализирующихся на оказании консультаций населению по вопросам проблемной задолженности в кредитных организациях и выработке мер по ее ликвидации.

Например, в Великобритании функционирует компания StepChange Debt Charity. Данная компания оказывает бесплатные консультации и безвозмездную помощь клиентам по решению долговых проблем и управлению финансовыми потоками для предотвращения возникновения просроченной задолженности.

Специалисты компании внимательно изучают финансовое положение клиента, и впоследствии происходит обсуждение возможных решений и формирование рекомендаций по дальнейшим действиям. Например, если

клиент не может позволить себе погасить свои кредитные долги в течение установленного периода времени, работники StepChange порекомендуют решение для погашения задолженности либо по продлению срока ее погашения [29].

Эффективным инструментом, предоставляемым компанией StepChange и позволяющим ликвидировать просроченную задолженность, является план управления долгом (DMP). План управления долгом помогает управлять долгами заемщиков и расплачиваться по ним на более доступных условиях, например, путем уменьшения ежемесячных платежей. План управления долгом от StepChange Debt Charity разрабатывается бесплатно [20].

Безвозмездный характер таких консультаций объясняется тем, что деятельность компании финансируется за счет добровольных пожертвований кредиторов, в том числе банков, правительства и кредитных компаний. Данные структуры заинтересованы в функционировании подобных организаций, так как предоставление консультаций компетентными специалистами в области образования долгов способствует снижению вероятности возникновения просроченной задолженности у заемщиков банков и других кредитных организаций.

1.3 Методика анализа просроченной задолженности

В настоящее время не существует единого алгоритма или методики анализа просроченной задолженности заемщиков коммерческих банков. В большинстве своем анализ просроченной задолженности реализуется в двух направлениях:

- горизонтальный анализ;
- вертикальный анализ.

Горизонтальный анализ подразумевает оценку динамики изменения просроченной задолженности в абсолютном и относительном выражении за определенный период времени.

Вертикальный анализ позволяет выявить характерные составляющие структуры просроченной задолженности по различным признакам. Юсупова О.А. при осуществлении горизонтального анализа просроченной задолженности предлагает также анализировать изменение коэффициентов рискованности кредитного портфеля (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Коэффициенты рискованности кредитного портфеля [17]

Коэффициент	Оптимальное значение	Формула
1. Показатель средней степени кредитного риска	Не менее 20%	$\text{РВПС}/\text{СЗ}$, где РВПС – резерв на возможные потери по ссудам; СЗ – ссудная задолженность
2. Показатель степени защиты банка от совокупного кредитного риска	Отсутствует	$\text{РВПС}/\text{СС}$, где СС – собственные средства
3. Коэффициент риска кредитного портфеля	0,6-0,7	$(\text{СЗ}-\text{РВПС})/\text{СЗ}$

В таблице 1.3 отображен макет таблицы для проведения вертикального анализа просроченной задолженности по типам заемщиков.

Таблица 1.3 – Форма для вертикального анализа просроченной задолженности

Показатель	Период 1		Период 2		Период n	
	значе- ние	уд. вес, %	значе- ние	уд. вес, %	значе- ние	уд. вес, %
Просроченная задолженность всего, в т.ч.:						
- кредиты юридическим лицам						
- ссуды кредитным организациям						
- кредиты физическим лицам						
Итого						

В руководстве для коммерческих банков по неработающим кредитам, разработанном Европейским центральным банком, имеется перечень показателей для анализа проблемных долгов и измерения прогресса в реализации стратегии по неработающим кредитам:

1. Уровень неработающих кредитов: сумма просроченной задолженности по отношению к общей сумме задолженности заемщиков.

2. Уровень процентов по просроченным кредитам: сумма процентных платежей, признанных по проблемным кредитам; процент уплаченных процентов в результате взыскания просроченной задолженности.

3. Уровень резервов: увеличение резервных запасов под возникновение проблемных долгов за период; сумма резервов по отношению к сумме просроченной задолженности.

4. Эффективность коллекторской деятельности: число клиентов, погасивших просроченную задолженность в течение периода; число клиентов, с которыми заключено соглашение о реструктуризации долга; сумма взыскания денежных средств по неработающим кредитам по отношению к общей сумме просроченной задолженности.

5. Списание долгов: сумма списанных долгов за период; сумма списанных долгов по отношению к общей просроченной задолженности. Обмен долгов/активов: сумма просроченной задолженности, списанной за счет обмена ее на активы; сумма проблемных долгов, подлежащих обмену на активы, по отношению к общей сумме просроченной задолженности.

6. Юридическая деятельность: стоимость и количество кредитов, по которым открыто и осуществляется судебное производство; средняя продолжительность судебных процедур по проблемным долгам; суммы взыскания просроченной задолженности по результатам судебных разбирательств; сумма потерь (убытков) от взыскания просроченной задолженности через суд [23, с. 104-105].

Помимо общепринятых подходов к анализу просроченной задолженности клиентов коммерческих банков, в научной литературе встречаются и авторские методики оценки и анализа просроченной задолженности.

Так, например, Жукова Я.Э. предлагает собственную методику анализа на основе структурных коэффициентов. Исследователь выделяет показатели,

которые характеризуют динамику формирования просроченной задолженности заемщиков в зависимости от изменения объема кредитного портфеля банка. Данный алгоритм анализа и оценки проблемных долгов разработан, прежде всего, для оценки эффективности применяемых банком инструментов и методов по взысканию просроченной задолженности.

Выводы по главе 1.

Для повышения и управления качественными характеристиками кредитного портфеля любому коммерческому банку необходимо грамотно и эффективно организовать процесс управления просроченной задолженностью. Просроченная задолженность в упрощенном виде представляет собой неисполнение заемщиком обязательств по погашению долга в полном объеме и в срок в рамках действующего договора.

Отсутствие грамотного алгоритма управления просроченной задолженностью и эффективных механизмов взыскания проблемных долгов может привести к негативным последствиям: снижению показателей деятельности коммерческого банка, ухудшению финансового состояния и увеличению вероятности банкротства. Самой распространённой причиной появления просроченной задолженности является ухудшение финансового положения заемщика, а также присутствие так называемого «человеческого» фактора. Это связано с тем, что данные причины практически не поддаются прогнозированию со стороны кредитора и проявляются уже «постфактум», то есть в тот момент, когда заемщик уже просрочил платеж банку. Выявление причин возникновения фактов неплатежей по кредитным обязательствам в дальнейшем подразумевает выбор методов и инструментов для работы с имеющейся просроченной задолженностью.

В отечественной и зарубежной банковской практике сформировалось достаточно большое количество методов и инструментов по взысканию просроченной задолженности заемщиков коммерческих банков. В целом все методы работы с просроченными кредитами можно разбить на три направления: самостоятельная работа банков, сотрудничество с коллекторскими

агентствами, продажа долгов третьим лицам. Наиболее распространенным методом урегулирования просроченной задолженности является реструктуризация долга. Реструктуризация универсальна, то есть пригодна для использования в кредитовании как физических, так и юридических лиц. Однако при применении того или иного метода взыскания просроченной задолженности важно учитывать характерные для них недостатки.

В настоящее время не существует единого алгоритма или методики анализа просроченной задолженности заемщиков коммерческих банков. В большинстве своем анализ просроченной задолженности реализуется в двух направлениях: горизонтальный и вертикальный анализ.

2 Анализ состояния просроченной задолженности заемщиков Банка ВТБ (ПАО)

2.1 Характеристика Банка ВТБ (ПАО)

Группа ВТБ (ВТБ (ПАО)) является российской финансовой группой, включающей в себя более 20 кредитных и финансовых организаций, функционирующих в различных сегментах финансового рынка (рисунок 2.1).

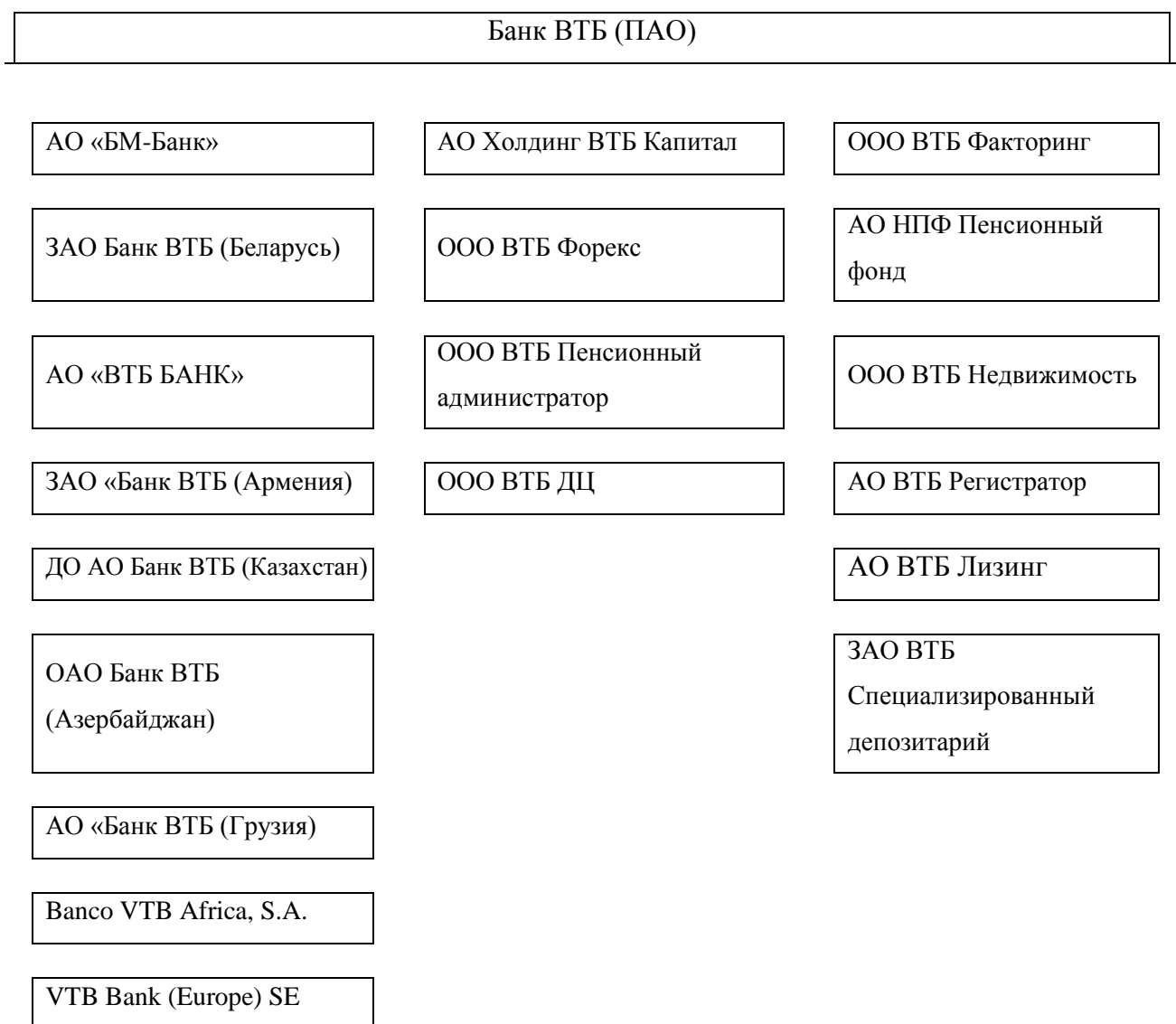


Рисунок 2.1 – Структура Группы ВТБ [5]

Годом основания банка можно считать 1990 год, когда был учрежден Банк внешней торговли (Внешторгбанк). В настоящее время Группа ВТБ

сформирована и функционирует по принципу стратегического холдинга, то есть Банк ВТБ (ПАО) имеет единую стратегию развития, единый бренд, централизованный финансовый менеджмент, унифицированную систему контроля.

Самый крупный держатель обыкновенных акций банка – Росимущество, который обладает 60,93% данного вида акций. Единственные держатели привилегированных акций – Министерство финансов Российской Федерации и ГК «Агентство по страхованию вкладов». Место Банка ВТБ (ПАО) в рейтинге российских банков в основных категориях отражено в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Место Банка ВТБ (ПАО) в рейтинге российских банков на 01.01.2018 г.

Наименование банка	Показатели					
	Активы		Кредитный портфель		Вклады физических лиц	
	значение, млрд. руб.	место	значение, млрд. руб.	место	значение, млрд. руб.	место
Сбербанк России	24 192,9	1	15 879,8	1	11 973,4	1
ВТБ	9 631,2	2	5 574,4	2	609,0	5
Газпромбанк	5 642,5	3	3 783,7	3	804,8	4
Россельхозбанк	3 193,3	4	1 892,4	4	842,2	2
Альфа-Банк	2 673,4	5	1 612,3	5	807,8	3
Банк «ФК Открытие»	2 313,1	6	791,6	7	413,4	6
Московский Кредитный Банк	1 915,7	7	1 577,0	6	283,8	10
Промсвязьбанк	1 278,7	8	675,6	9	348,5	8
ЮниКредит Банк	1 229,7	9	697,5	8	215,5	12
Росбанк	947,5	10	405,0	11	238,7	11

Примечание – Составлено автором на основании данных Банки.ру

На основании таблицы 2.1 можно отметить ведущее место Банка ВТБ (ПАО) в российской банковской системе. Так по показателям активов и кредитам банк уступает только банковскому гиганту «Сбербанк России» и занимает вторые места. Если рассматривать уровень активов Банка ВТБ (ПАО) в динамике, то можно отметить устойчивую динамику их увеличения

за период 2016-2018 гг. (рисунок 2.2).

В целом за рассматриваемый период величина активов возросла до 13,642 трлн. руб. или в 1,4 раза, что является благоприятным фактором.

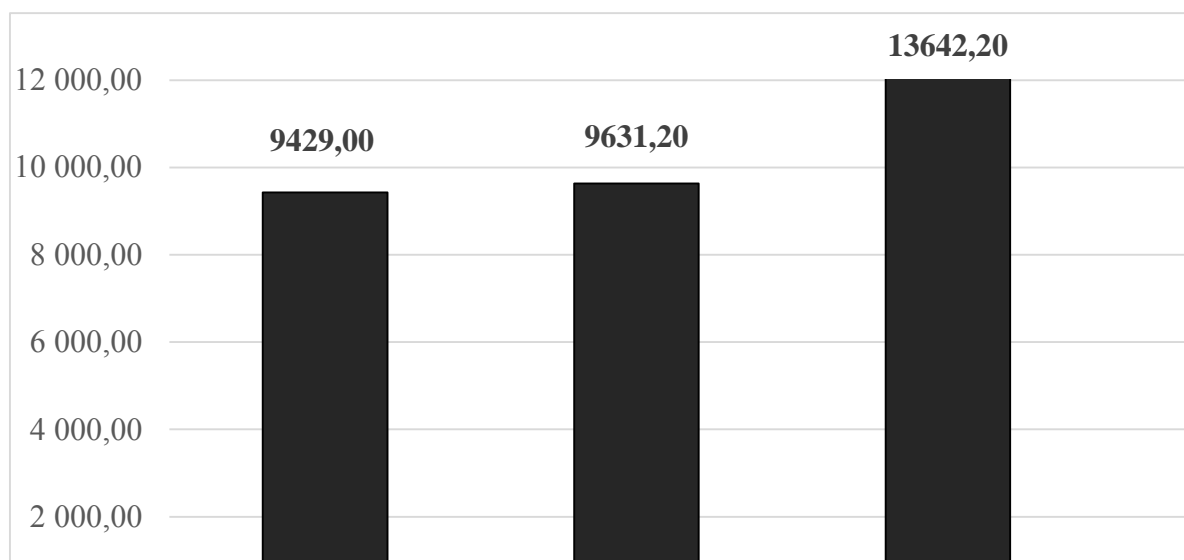


Рисунок 2.2 – Динамика активов Банка ВТБ (ПАО) за 2016-2018 гг (млрд. руб.).

Уровень чистой прибыли, как и активов, за 2016-2018 гг. увеличился. Данный рост за анализируемый период составило 2,9 раза. На такую динамику, прежде всего, оказало влияние увеличение данного показателя в 2016 году до 110,5 млрд руб. (темп роста 254,6%). Если рассмотреть более детально, то уровень чистой прибыли в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличился на 14,889 млрд руб. Чистая прибыль за 2018 год, по сравнению с 2017 годом увеличилась на 92,42 млрд руб. Таким образом можно отметить, что темпы роста чистой прибыли в динамике возросли. На диаграмме 2.3 отражена динамика чистой прибыли Банка ВТБ (ПАО) за 2016-2018 гг.

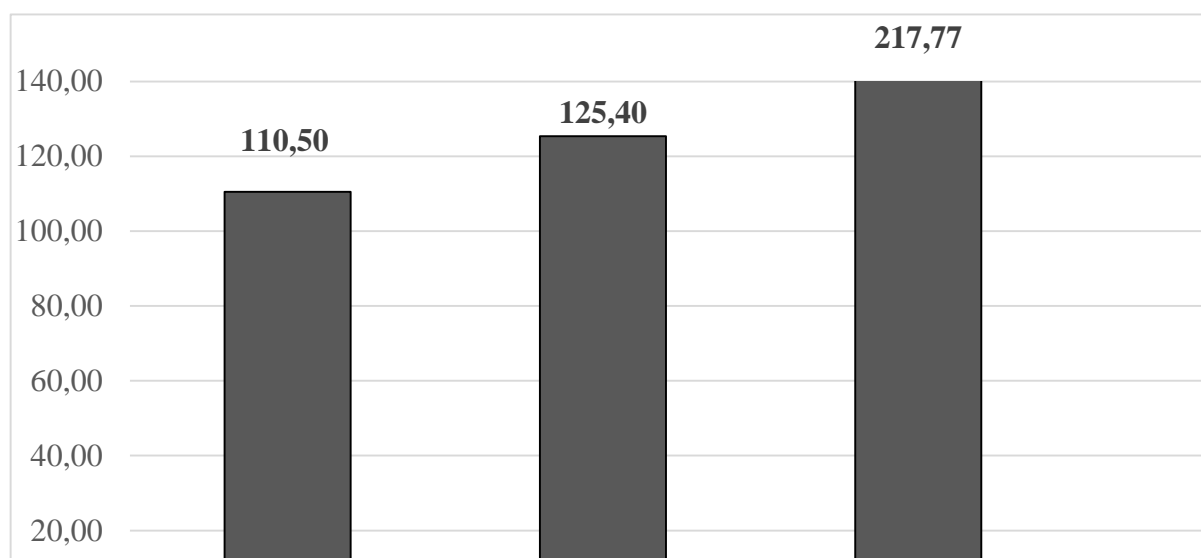


Рисунок 2.3 – Динамика чистой прибыли Банка ВТБ (ПАО) за 2016-2018 гг (млрд. руб.).

В целом за 2018 год чистая прибыль является положительной и установилась на уровне 217,773 млрд руб. Однако ее значение могло быть выше, если бы не отрицательные значения изменения резервов и чистого дохода от операций с иностранной валютой. Значительную долю в формировании чистой прибыли имеют процентные доходы.

Группа осуществляет деятельность в корпоративно-инвестиционном банковском секторе, розничном банковском секторе и прочих секторах. Сегменты «Корпоративно-инвестиционный бизнес», «Средний корпоративный бизнес» и «Розничный бизнес» представляют собой глобальные бизнес-линии Банка ВТБ (ПАО), специализирующиеся на обслуживании различных клиентских сегментов. Деятельность Банка ВТБ (ПАО) в большей степени направлена на взаимодействие с юридическими лицами. В структуре кредитного портфеля и средств клиентов преобладает именно данная категория.

Состав чистой прибыли Банка ВТБ (ПАО) в 2018 году приведен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Состав чистой прибыли банка в 2018 году в млрд. руб.

Показатель	Значение в млрд. руб.
1. Чистые процентные доходы	399,3
2. Изменение резерва на возможные потери	-113,67
3. Чистые процентные доходы после создания резервов	285,7
4. Чистые доходы от операций с финансовыми активами и обязательствами	75,4
5. Чистые доходы от операций с ценными бумагами, иностранной валютой и драгоценными металлами	-28,7
6. Чистые доходы от участия в капитале других юридических лиц	101,5
7. Чистые комиссионные доходы	95,8
8. Изменение резерва на потери по ценным бумагам и прочим потерям	-42,0
9. Прочие операционные доходы	85,0
10. Чистые доходы	572,7
11. Прибыль (убыток) до налогообложения	290,5
12. Прибыль (убыток) за отчетный период	230,9
13. Прочий совокупный доход за вычетом налога на прибыль	-13,1
14. Чистая прибыль	217,8

Портфель кредитов юридическим лицам сократился в 2017 году и составил 7 287 млрд руб. Портфель же кредитов физическим лицам имеет противоположную динамику и ежегодно возрастает. За период 2016-2018 гг. объем кредитования физических лиц увеличился более чем на 25%.

В Банке ВТБ (ПАО) работает 96 957 сотрудников, из них 75% – женщины. Средний возраст работников – 34 года, средний стаж – 4 года. 81% сотрудников имеют высшее образование.

Бухгалтерский баланс Банка ВТБ (ПАО) за 2017 год представлен в приложении А, за 2016 год – в приложении Б, за 2015 год в приложении В.

Банк ВТБ (ПАО) имеет перечень конкурентных преимуществ, позволяющих поддерживать и укреплять рыночные позиции. Одними из них являются:

1. Известный бренд и наличие государственного участия в капитале, что обеспечивает финансовую прочность и увеличение доверия клиентов.
2. Банк является вторым по величине российским банком и имеет статус системообразующего.
3. Наличие широкой региональной сети продаж.
4. Возможности для устойчивого роста активов.

5. Достижение ведущих позиций в области розничных банковских услуг с использованием накопленного опыта.

2.2 Анализ просроченной задолженности заемщиков банка

Если анализировать структуру активов Банка ВТБ (ПАО), то наибольшую долю в данной структуре занимает чистая ссудная задолженность (почти 70%). Структура активов Банка ВТБ (ПАО) за 2017 год представлена на рисунке 2.4.

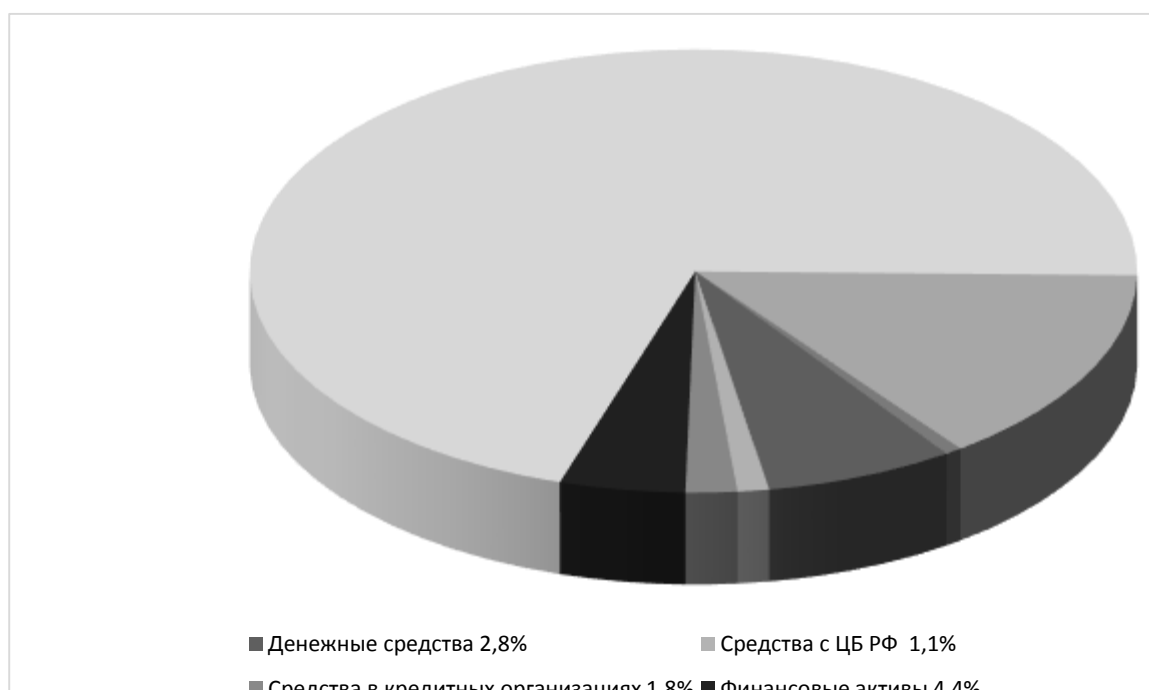


Рисунок 2.4 – Структура активов Банка ВТБ (ПАО) за 2017 год

При анализе показателей просроченной задолженности в динамике становится понятно, что наиболее наибольшую долю просроченных задолженности имеют кредиты Банка ВТБ (ПАО), выданные физическим лицам, на втором месте кредиты, выданные юридическим лицам, и наименьший процент задолженности наблюдается у ссуд, выданным кредитным организациям. Данная тенденция сохраняется на протяжении всех трех лет, подвергшихся анализу. Просроченная задолженность заемщиков

банка, являющихся юридическими лицами, на протяжении всего анализируемого периода не превышала 5% в общем объеме, что является благоприятным фактором для Банка ВТБ (ПАО). Одним из самых значимых видов риска для Банка ВТБ (ПАО) является кредитный риск (рисунок 2.5), который подразумевает вероятность неполного исполнения кредитных обязательств заемщиком банка и возникновения просроченной задолженности.



Рисунок 2.5 – Карта рисков Банка ВТБ (ПАО)

Наибольшую долю просроченных платежей имеют кредиты Банка ВТБ (ПАО), выданные физическим лицам. Однако по данной категории можно отметить значительное сокращение просроченной задолженности на протяжении 2016-2018 гг. Если в 2016 году из 6,41 млрд руб. имеющейся задолженности по кредитам более 98% были просроченными, то в 2017 году проблемная задолженность составляла 10,44% от суммарной задолженности физических лиц по кредитам Банка ВТБ (ПАО).

За анализируемый период общий объем просроченной задолженности заемщиков Банка ВТБ (ПАО) имел динамику сокращения (за три года – на

48,27 млрд руб.), что благоприятно сказывается на показателях деятельности банка. Оценим долю просроченной задолженности заемщиков Банка ВТБ (ПАО) по отношению к общему объему выданных ссуд в динамике (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Динамика просроченной задолженности по отношению к общему объему выданных кредитов Банка ВТБ (ПАО) в млрд руб.

Показатель	2016			2017			2018		
	Всего задолженность	Просроченная задолженность	Уд. вес, %	Всего задолженность	Просроченная задолженность	Уд. вес, %	Всего задолженность	Просроченная задолженность	Уд. вес, %
Кредиты юридическим лицам	5246,22	231,3	4,41	5417,43	204,3	4,0	6 978,1	160,2	2,3
Ссуды кредитным организациям	937,9	0,1	0,01	861,9	1,7	0,20	698,9	1,6	0,23
Кредиты физическим лицам	230,7	33,0	14,30	262,5	27,4	10,44	2572,8	117,5	4,6
Итого	6414,82	264,4	4,13	6541,83	233,4	3,57	10249,8	279,3	2,72

Положительное влияние на общую динамику проблемных долгов в Банке ВТБ (ПАО) в значительной степени оказало снижение просроченной задолженности по ссудам, выданным кредитным организациям (на 47,30 млрд руб.). Также отмечается уменьшение просрочек по кредитам юридических лиц.

Вместе с тем, за 2016-2018 гг. в Банке ВТБ (ПАО) возросла просроченная задолженность заемщиков-физических лиц – на 14,9 млрд руб. В наибольшей степени на такую динамику повлияло увеличение потребительских кредитов. Следовательно, банку рекомендуется в работе по урегулированию просроченных платежей, прежде всего, уделить внимание вопросам по взысканию задолженности с физических лиц.

В таблице 2.4 представлена структура просроченной задолженности заемщиков Банка ВТБ (ПАО) за 2016-2018 гг. по категориям кредитования.

Таблица 2.4 – Структура просроченной задолженности по категориям кредитования в млрд руб.

Показатель	2016	2017	2018
Кредиты юридическим лицам:	231,3	204,3	160,2
- срочные кредиты	220,2	201,2	155,4
- прочие	11,1	3,1	3,1
Ссуды кредитным организациям:	0,1	1,7	1,6
- срочные кредиты и депозиты	0,08	0,3	0,3
- прочие	0,02	1,4	1,3
Кредиты физическим лицам:	33,0	27,4	117,5
- потребительские кредиты	29,2	25,2	106,5
- ипотечные кредиты	3,1	1,4	8,9
- кредиты на покупку автомобиля	0,7	0,7	1,9
- прочие	0,0	0,1	0,2
Итого	264,4	233,4	279,3

В Банке ВТБ (ПАО) наблюдается ежегодное увеличение уровня просроченных процентов по кредитам. За три рассматриваемых года данный рост составил 14,9 млрд руб., то есть почти в два раза больше значения 2015 года. Банку ВТБ (ПАО) необходимо предпринимать активные меры по сокращению просроченных процентов по кредитам.

Просроченная задолженность заемщиков Банка ВТБ (ПАО) характеризуется преобладанием проблемных долгов с длительными сроками просрочки (свыше 180 дней), в течении 2016-2018 гг. данная категория составляла долю от 41% до 78%, что является существенным показателем. Но при этом отмечается ежегодное сокращение просроченной задолженности сроком от 91 до 180 дней.

Оценим динамику объема просроченных процентов с неопределенным сроком погашения за 2016-2018 гг. (рисунок 2.3).

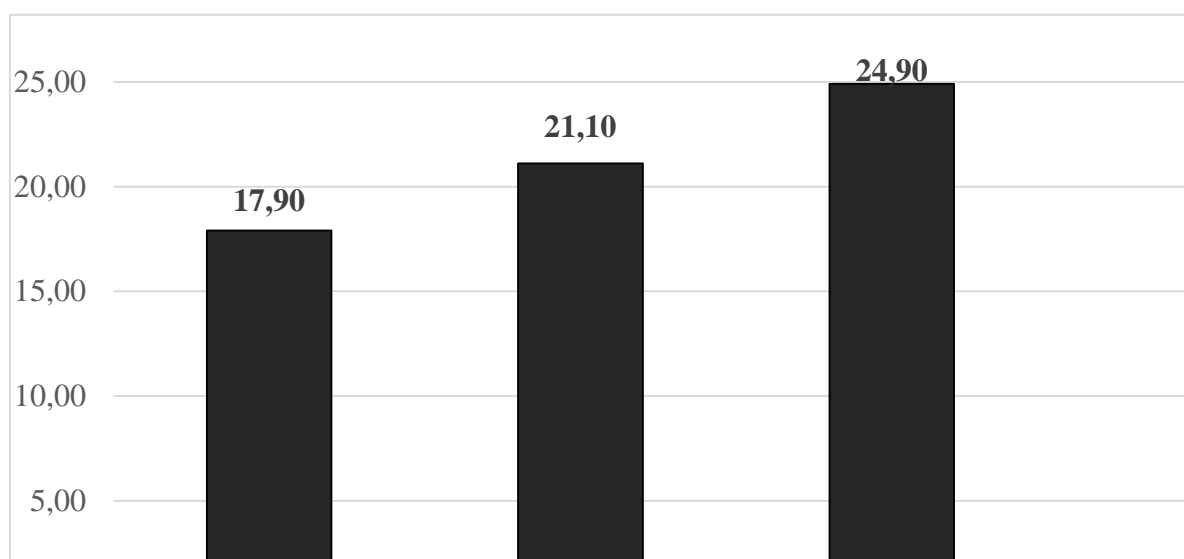


Рисунок 2.5 – Динамика объема просроченных процентов по кредитам Банка ВТБ (ПАО) за 2016-2018 гг.

В таблице 2.5 представлена информация по просроченным ссудам Банка ВТБ (ПАО) с разбивкой по срокам просрочки.

Таблица 2.5 – Ссуды Банка ВТБ (ПАО), имеющие просрочку

Период/показатель	Всего	в т.ч. по срокам (в днях)			
		до 30	31-90	91-180	свыше 180
2016г. значение, млрд руб.	264,4	26,6	19,2	24,1	194,5
2016г. уд. вес, %	100,00	10,06	7,26	9,11	73,56
2017г. значение, млрд руб.	233,4	22,2	23,5	5,2	182,5
2017г. уд. вес, %	100,00	9,51	10,07	2,23	78,19
2018г. значение, млрд руб.	279,3	25,9	24,5	7,4	221,5
2018г. уд. вес, %	100,00	9,27	8,78	2,65	79,31

Преобладание длительных проблемных долгов негативно сказывается на деятельности Банка ВТБ (ПАО), так как обычно, чем больше срок непогашенной задолженности, тем меньше шансов у банка ее взыскать.

В случае, когда преобладает в большей степени длительная просроченная задолженность реализация эффективных мер по урегулированию просроченной задолженности будет способствовать сокращению проблемных долгов и благоприятно влиять на показатели функционирования банковской структуры.

2.3 Оценка существующих методов управления просроченной задолженностью заемщиков Банка ВТБ (ПАО)

После рассмотрения некоторых показателей, характеризующих уровень проблемной (просроченной) задолженности в Банке ВТБ (ПАО), следует перейти к изучению основных методов и подходов работы с ней, которые использует банк.

Первоначально была проанализирована последовательность работы банка с должниками, у которых сформировалась просроченная задолженность. Направление работы зависит от срока задолженности. На первоначальном этапе, до 30 дней, проходит обычный обзвон клиентов, в ходе которого устанавливается причина образования просроченной задолженности. Далее, в период от 30 до 90 дней действует выездная группа, которая проводит встречи с клиентами.

Если же решение о добровольном погашении ссуды должником не устанавливается, то складывается два пути решения – либо проведение реструктуризации, либо передача дела в суд для дальнейшего разбирательства. На суде также может быть несколько исходов событий. Одним из них может быть заключение мирового соглашения с дальнейшим обсуждением условий погашения ссуды. Также может быть предложено осуществление реструктуризации, но заключение ее на этом этапе потребует от заемщика оплату государственной пошлины.

Если на данном этапе не происходит решения сложившейся проблемы, начинается новая стадия – стадия исполнительного производства. На этом этапе также может быть заключено мировое соглашение, но уже с дополнительными затратами со стороны должника в ходе судебного разбирательства. Однако и на данном этапе не всегда происходит разрешение вопроса с заемщиком. В случае, когда компромисс окончательно не найден, дело передается приставам, после чего происходит продажа долга коллекторским агентствам или третьим лицам.

Кроме того, в корпоративной структуре Группы имеется структурная организация «ВТБ Долговой центр» (ООО «ВТБ ДЦ»).

Целью создания компании является оптимизация работы с проблемной задолженностью Банка ВТБ (ПАО), а также подключение к работе с задолженностью структур группы ВТБ. Особенность работы «ВТБ ДЦ» – урегулирование проблемной задолженности работниками организации осуществляется только по отношению к юридическим лицам, сумма долгов которых выходит за пределы 15 млн руб. Проблемные долги физических лиц в компетенцию «ВТБ ДЦ» не входят. Комплекс мероприятий по сбору просроченной задолженности заемщиков Банка ВТБ (ПАО) возложен на отдел сбора, который входит в организационную структуру кредитного департамента банка.

Взысканием просроченной задолженности определенного юридического лица занимается не один специалист «ВТБ ДЦ», а проектная группа, что необходимо для снижения вероятности случаев сговора между банковским сотрудником и должником, а также вероятности взяток. В особо сложных случаях проектная группа может усиливаться дополнительными специалистами.

Таким образом, в Банке ВТБ (ПАО) существуют два основных направления устранения проблемной задолженности – реструктуризация кредитной задолженности и рефинансирование кредита, взятого в другом банке.

Основная характеристика реструктуризации – получение от кредитора разнообразных послаблений для уменьшения и погашения задолженности по кредиту. Реструктуризация призвана обеспечить вариант недопущения ухудшения качества кредитного портфеля коммерческих банков.

Итогом реструктуризационного процесса может быть:

- уменьшение платежа по кредиту на 50%;
- увеличение срока кредита до 10 лет;
- временное погашение только процентов по кредиту;
- изменение валюты кредитования – с иностранной валюты на рубли.

Банк ВТБ (ПАО) предлагает отсрочить погашение задолженности не только физическим лицам, которые столкнулись с резким сокращением дохода, но и юридическим лицам. Одним из основных вариантов погашения кредита для юридических лиц является уменьшение размера аннуитетного платежа в течение шести месяцев со дня обращения.

Недостаток такой программы реструктуризации – участие могут принять не более 20% предпринимателей, так как банк ставит жесткие требования перед заемщиками. Помимо положительной кредитной истории компания должна предоставить реалистичный и четкий бизнес-план на время отсрочки погашения задолженности, разработанный собственниками бизнеса. В нем должны быть отражены меры, которые необходимы для сохранения платежеспособности бизнеса, и график их выполнения.

Банк ВТБ (ПАО) для физических лиц предоставляет возможность рефинансирования задолженности и кредитов, взятых в другом банке. Банк рефинансирует сумму от 100 тыс. до 5 млн руб. на срок до 7 лет, ставка по кредиту составит 7,9-11,7% годовых. Банк ВТБ (ПАО) может рефинансировать несколько кредитов сторонних банков при наличии положительной кредитной истории заемщика [15].

Кроме того Банк ВТБ (ПАО) практикует введение режима долговой амнистии для определенных категорий своих заемщиков. Долговая амнистия предусматривает прощение некоторой части просроченной задолженности.

Например, если заемщик обязывается внести оговоренную сумму на погашение основного долга в определенный временной период, банк может простить ему уже начисленные пени и штрафы.

Примером массовой долговой амнистии, реализуемой Банком ВТБ (ПАО), является акция «Долговая оттепель», которая проводилась несколько лет назад. По результатам проведения данной акции заемщики, чья просроченная задолженность имела значительный уровень за счет пеней и штрафов, получали разрешение от Банка ВТБ (ПАО) не оплачивать некоторую часть штрафных санкций, а для некоторых должников штрафные санкции были ликвидированы полностью. В целом списание штрафных санкций в конце акции достигало от 25% до 100%. Проведение «Долговой оттепели» позволило банку значительно сократить уровень просроченной задолженности [9].

В случае невозможности самостоятельного взыскания просроченной задолженности Банка ВТБ (ПАО) прибегает к услугам коллекторских агентств. Банк сотрудничает с несколькими такими учреждениями для взыскания просроченной задолженности со своих клиентов.

Работу с коллекторами банк осуществляет по следующей схеме: отбираются восемь агентств, пять из них работают с должниками, а три находятся в резерве. Один раз в полгода наименее эффективное агентство отправляется в резерв, а на его место приходит другое. В настоящее время с банком сотрудничают Национальная служба взыскания, «ЭОС», «Центр ЮСБ», «Константа», SRG-Collection, М.Б.А. Финансы, ФАСП и Столичное коллекторское агентство.

Таким образом, Банк ВТБ (ПАО) использует достаточно широкий спектр методов по взысканию просроченной задолженности. Но учитывая, что в банке наблюдаются негативные тенденции в секторе проблемных долгов (например, рост просроченных кредитов со значительным периодом просрочки), можно сказать, что система работы Банка ВТБ (ПАО) по взысканию долгов имеет недостатки. Поэтому на следующем этапе будут

сформированы предложения по совершенствованию сбора просроченной задолженности заемщиков банка.

Выводы по главе 2.

Группа ВТБ (ВТБ (ПАО)) является российской финансовой группой, включающей в себя более 20 кредитных и финансовых организаций, функционирующих в различных сегментах финансового рынка. Деятельность Банка ВТБ (ПАО) в большей степени направлена на взаимодействие с юридическими лицами. В структуре кредитного портфеля и средств клиентов преобладает именно данная категория. Показатели эффективности и рентабельности имеют тенденцию ежегодного роста. Банк ВТБ (ПАО) имеет перечень конкурентных преимуществ, позволяющих поддерживать и укреплять рыночные позиции (известный бренд, широкая региональная сеть, крупнейший банк в стране).

Общий объем просроченной задолженности заемщиков Банка ВТБ (ПАО) имеет динамику сокращения. По результатам анализа проблемной задолженности выявлено, что наибольшую долю просроченных платежей имеют кредиты, выданные физическим лицам. Просроченная задолженность заемщиков банка, являющихся юридическими лицами, не превышает 5% в общем объеме и ежегодно снижается.

При этом в Банке ВТБ (ПАО) отмечается увеличение уровня просроченных процентов по кредитам. Складывающаяся динамика не способствует динамичной работе банка.

Просроченная задолженность заемщиков Банка ВТБ (ПАО) характеризуется преобладанием проблемных долгов с длительными сроками просрочки (свыше 180 дней). Такое преобладание длительных проблемных долгов негативно сказывается на деятельности Банка ВТБ (ПАО), так как обычно, чем больше срок непогашенной задолженности, тем меньше шансов у банка ее взыскать. Комплекс мероприятий по сбору просроченной задолженности заемщиков Банка ВТБ (ПАО) возложен на отдел сбора,

который входит в организационную структуру кредитного департамента банка.

В Банке ВТБ (ПАО) существуют два основных направления устранения проблемной задолженности – реструктуризация кредитной задолженности и рефинансирование кредита, взятого в другом банке. Кроме того банк практикует введение режима долговой амнистии для определенных категорий своих заемщиков. В случае невозможности самостоятельного взыскания просроченной задолженности Банк ВТБ (ПАО) прибегает к услугам коллекторских агентств.

Банк ВТБ (ПАО) использует достаточно широкий спектр методов по взысканию просроченной задолженности. Но учитывая, что в банке наблюдаются негативные тенденции в секторе проблемных долгов (например, рост просроченных кредитов со значительным периодом просрочки), можно сказать, что система работы Банка ВТБ (ПАО) по взысканию долгов имеет недостатки.

Таким образом, основная проблема при работе по взысканию задолженности заемщиков Банка ВТБ (ПАО) заключается в основном в двух моментах, а именно в отсутствие отдельного маркетингового подразделения, наделенного функциями в области реализации единой маркетинговой стратегии по всей совокупности коммуникационных каналов между банком и клиентами и имеющего возможность оказывать влияние на работу кредитного департамента, а также отсутствию единого программного обеспечения, которое бы обеспечивало программную поддержку всех методов работы банка с проблемными долгами (телефонные звонки, реструктуризация, рефинансирование долгов, работа с коллекторскими агентствами).

В связи с этим в следующей главе сформируем пути совершенствования методов взыскания проблемных долгов у заемщиков Банка ВТБ (ПАО).

3 Разработка методов совершенствования сбора просроченной задолженности заемщиков Банка ВТБ (ПАО)

На основании выявленных проблемных моментов в работе Банка ВТБ (ПАО) по взысканию просроченной задолженности сформируем предложения по совершенствованию методов сбора просроченной задолженности.

Как было выявлено в параграфе 2.3, мероприятиями по взысканию задолженности с заемщиков занимается отдел сбора досудебного взыскания. Специалисты данного подразделения в зависимости от продолжительности возникновения просрочки по кредиту осуществляют обзвон клиентов, ведут переговоры с должниками по вопросам погашения задолженности, реализуют процессы реструктуризации и рефинансирования долгов. Однако с учетом негативных тенденций в секторе проблемных долгов Банка ВТБ (ПАО) (например, рост просроченных кредитов со значительным периодом просрочки) существующие методы работы с просроченной задолженностью требуют некоторых корректировок.

В настоящее время в структуре кредитного департамента Банка ВТБ (ПАО) отсутствует структурная единица, в функции которой входит формирование и осуществление маркетинговой политики Банка ВТБ (ПАО) посредством реализации коммуникационных действий и общения с клиентами в области урегулирования задолженности. На основании требований современных тенденций развития банковской сферы подходы и механизм взыскания просроченной задолженности должен быть преобразован с учетом того факта, что процесс урегулирования задолженности – значимый коммуникационный канал между банком и его клиентами. Рассматриваемые преобразования благоприятно повлияют на деятельность Банка ВТБ (ПАО) в области эффективного предъявления законодательно установленных требований к заемщикам. Кроме того изменения позволят ликвидировать

возможные противоречия с долгосрочными целями банка в области маркетинга (создание положительного имиджа, усиление и повышение деловой репутации).

В связи с этим по результатам рассмотрения организационной структуры кредитного департамента Банка ВТБ (ПАО) было выявлено отсутствие в нем отдельного маркетингового подразделения, наделенного функциями в области реализации единой маркетинговой стратегии по всей совокупности коммуникационных каналов между банком и клиентами и имеющего возможность оказывать влияние на работу кредитного департамента.

Еще одним организационным недостатком, который приводит к значительному снижению значимости маркетинга в области взыскания проблемной задолженности, является подход к определению обязанностей банковских специалистов только по критерию уровня достижения финансового результата в краткосрочной и среднесрочной перспективе, не учитывая долгосрочных маркетинговых целей банка.

В практике Банка ВТБ (ПАО) (собственно, как и любого российского банка) имеется ряд инструментов, которые способны сдерживать процесс взыскания долгов в рамках осуществления маркетинговой политики. К таким инструментам, прежде всего, относятся скрипты – документы, регламентирующие взаимодействие специалистов банка с должниками. Скрипты включают в себя предписания, которые побуждают банковских работников осуществлять взаимодействие с должниками только в законодательных рамках и в рамках деловой этики.

Следует отметить, что сформированные в банке нормы коммуникации специалистов с заемщиками, у которых образовалась просроченная задолженность, в некоторых случаях не показывают достаточный уровень эффективности сдерживающих организационных условий, что негативно влияет на имидж Банка ВТБ (ПАО). Так имеются случаи использования назидательной интонации, эмоционального давления и различных оценочных

суждений. Такой подход к коммуникации вызывает негативную реакцию клиентов и их сопротивление, что тормозит решение поставленной цели по взысканию долгов.

В связи с этим считаем целесообразным разработку организационных изменений, которые будут направлены на укрепление роли маркетинга в процессе взыскания просроченной задолженности. Организационно-структурные изменения заключаются в создании отдельного структурного подразделения «Отдел досудебного взыскания просроченной задолженности», входящего в департамент клиентского обслуживания. Работа нового отдела будет подразумевать, прежде всего, реализацию долгосрочной маркетинговой банковской стратегии.

Для реализации данного предложения важно частично либо в полной мере перевести отдел сбора кредитного департамента в структуру департамента клиентского обслуживания.

Вышеописанные преобразования предусматривают перераспределение штата сотрудников и, в особенности, – кредитного портфеля с проблемными долгами с небольшой продолжительностью (1-3 месяца). Однако при этом необходимо сохранить основные функциональные обязанности работников и систему материального стимулирования. Также целесообразно в данном случае сохранить премиальную систему в области выполнения доведенного плана по объему взысканных долгов и систему штрафов в случае возникновения объективных претензий со стороны клиентов.

На рисунке 3.1 представлен пример трансформации группы первого уровня (1-3 месяца просрочки) в отдел сбора в составе департамента клиентского обслуживания.

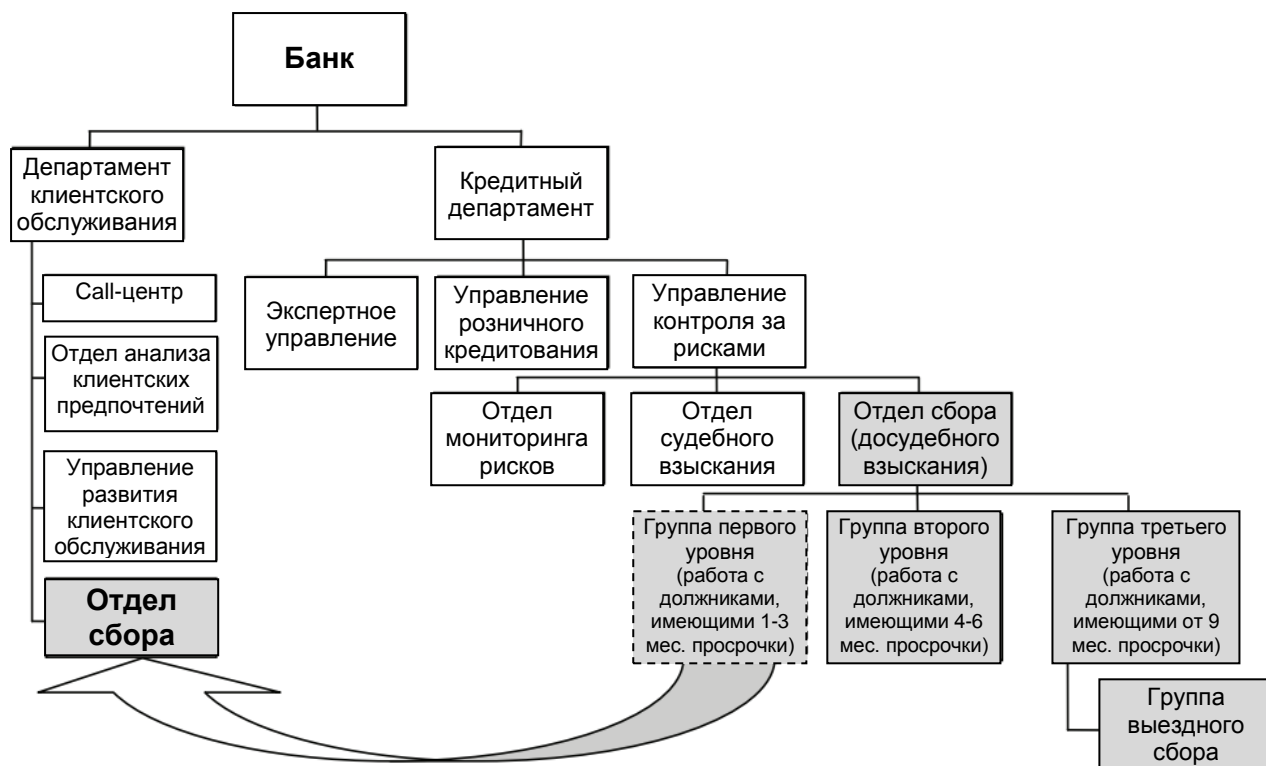


Рисунок 3.1 – Принцип реализации организационных преобразований в системе взыскания просроченной задолженности заемщиков Банка ВТБ (ПАО)

Существенным изменениям должна быть подвергнута документация, регламентирующая систему коммуникаций банковских работников и заемщиков, – скрипты. Особую важность имеет добавление в скрипты стандартов клиентоориентированности, которые должны соблюдаться всеми структурными подразделениями департамента клиентского обслуживания. Кроме этого в скриптах должна найти отражение техника коммуникаций, хорошо зарекомендовавшая себя в подразделениях продаж банковских продуктов, что позволит привить полезные навыки и приемы специалистам по взысканию долгов и создаст почву для усиления мотивации клиента к желательному для банка поведению.

Основная суть подобных трансформаций – необходимость качественных преобразований в работе специалистов банка по урегулированию просроченной задолженности. Данные преобразования, прежде всего, направлены на совершенствование процесса обзвона должников

и проведения соответствующих телефонных переговоров для урегулирования просроченной задолженности. Предлагаемые изменения организационных условий и коррекция элементов корпоративной культуры способны усилить роль маркетинга при взыскании просроченных долгов и повысить эффективность сбора долгов, снизить издержки негативного влияния на имидж Банка ВТБ (ПАО).

Кроме того в настоящее время повышается актуальность использования программных средств и информационных технологий в процессе сбора проблемных долгов. Поэтому следующее мероприятие по совершенствованию методов взыскания просроченной задолженности будет заключаться во внедрении программного продукта, обладающего функционалом для совершения операций по урегулированию проблемных долгов заемщиков банка.

В настоящее время в анализируемой банковской организации функционируют такие программные продукты как как QBIS от компании «Банковские информационные системы», New Business Strategy Manager (NBSM), CollectSM, Hunter от компании Experian.

QBIS позволяет оформлять заявки на получение кредита, открывать вклад, проводить операции с сейфовыми ячейками и т. д.

New Business Strategy Manager (NBSM) позволяет банку вырабатывать стратегии в работе с заемщиками на основании информации, полученной из бюро кредитных историй [7].

Hunter применяется для снижения риска и минимизации кредитного мошенничества при обработке кредитных заявок.

CollectSM предназначена для работы с просроченной задолженностью. Система позволяет учитывать все мероприятия, проводимые с проблемными заемщиками, и применять различные стратегии, основанные на сумме, сроке и поведенческих характеристиках заемщика.

Несмотря на широкий спектр программного обеспечения, работа с просроченной задолженностью программно организована не достаточно

эффективно, так как в Банке ВТБ (ПАО) отсутствует единый комплексный продукт, который бы обеспечивал программную поддержку всех методов работы банка с проблемными долгами (телефонные звонки, реструктуризация, рефинансирование долгов, работа с коллекторскими агентствами). В связи с этим достаточно актуальным для Банка ВТБ (ПАО) будет являться внедрение нового программного комплекса в области работы с проблемными долгами заемщиков. По результатам анализа предлагаемых программных решений в рассматриваемой области выбор был сделан в пользу QUALCO.

QUALCO помогает банковским структурам быстро адаптироваться к рискам возникновения просроченной задолженности заемщиков, обусловленным экономическими, нормативными и поведенческими факторами. Интуитивно понятное программное обеспечение QUALCO и встроенный аналитический блок оптимизируют деятельность банков по сбору и взысканию долгов, улучшают процесс реабилитации заемщиков и оценивают долговой портфель банковских структур на высоком уровне точности. Рассмотрим поэтапно необходимость и внедрения и экономических эффект.

1. Необходимость внедрения нового программного продукта.

Рассматриваемый программный продукт включает в себя следующие возможности:

1. Ранжирование клиентов по вероятности контакта/ответа. Модели, предсказывающие вероятность взыскания задолженности или достижения договоренности с клиентом, могут помочь сформировать подход к различным клиентам в долговом портфеле банка или минимизировать издержки из-за неудачных попыток урегулирования задолженности.

2. Мониторинг заемщиков на основе рисков. Программное обеспечение предоставляет возможность построения моделей для клиентов, с которыми заключены кредитные договора, чтобы оценить вероятность снижения их платежеспособности, что поможет предпринять упреждающие меры.

3. Принятие решения о целесообразности самостоятельного взыскания просроченной задолженности или необходимости в аутсорсинге. Встроенная

модель прогнозирования оказывает помощь в максимизации возврата долгов и более эффективном распределении ресурсов.

4. Решение о времени звонка заемщику. Модель, прогнозирующая наилучшее время дня для звонка клиенту (с точки зрения простого обращения к нему или убеждения его в необходимости сотрудничества), позволяет сделать центр обработки вызовов более эффективным.

5. Оценка эффективности дополнительных источников данных, таких как кредитные бюро и другие агентства по сбору данных (стоит ли на них тратить деньги).

6. Выявление и определение вероятности мошенничества. Мошенничество заемщиков в области погашения задолженности может стать причиной существенного истощения банковских ресурсов. Встроенная модель может предсказать вероятность возникновения мошенничества для предупреждения потенциальных потерь банка [26, с. 20].

По мере того, как объем доступных данных увеличивается вместе с возможностями компьютера для их анализа необходимо «продуктивизировать» дисциплину аналитики для сокращения затрат, стандартизации процедур, обеспечения контроля качества и освобождения аналитиков для выполнения более продуктивной работы. Для более лучшего понимания результата усовершенствования уже существующих методов взыскания просроченной задолженности в банке опишем данный процесс на примере.

При внедрении программного продукта банковский специалист будет не только иметь доступ к общей информации о должнике (включая контактные данные и адрес проживания) и о сумме задолженности (в том числе – просроченной ее части), но также сможет вносить в базу результаты предыдущих мер по урегулированию проблемного долга (например, итоги совершенных телефонных звонков). Это будет способствовать формированию статистики звонков, что, например, позволит выявить наиболее оптимальный промежуток времени для телефонного разговора с должником.

Программа по итогам сформированного списка заемщиков ранжирует должников по уровню риска, что позволит предпринять более усиленные меры по урегулированию задолженности для групп должников с повышенным риском. Кроме того, формируемая статистика по должникам позволит банковским специалистам определить тех, просроченная задолженность которых может быть реструктурирована.

Помимо всего вышесказанного, предлагаемый к внедрению программный продукт позволяет более оптимально наладить работу банка с коллекторскими агентствами (один из традиционных методов сбора просроченной задолженности, используемых в банке). Так QUALCO позволяет формировать базу данных о результатах работы коллекторских агентств с теми или иными должниками, что, в свою очередь, способствует созданию объективного рейтинга данных агентств для ПАО «ВТБ» с целью принятия решений о дальнейшем сотрудничестве.

2. Затраты на реализацию предлагаемого мероприятия.

Затраты на внедрение мероприятия состоят из:

– единовременных затрат: 1) приобретение лицензии и внедрение модулей программного обеспечения у QUALCO; 2) обучение персонала работе с новым программным продуктом;

– текущих затрат: ежегодное сопровождение и обновление программного средства.

Стоимость лицензии QUALCO составляет 107 605 тыс. руб. (1,45 млн евро). Затраты на внедрение модулей программы установим на уровне 20% от стоимости лицензии. Тогда затраты на приобретение и внедрение программного средства составят: $107\,605 \times (1+0,2) = 129\,126$ тыс. руб.

Стоимость обучения сотрудников работе в новой программе, которое будет осуществляться специалистами QUALCO, составит 6 456 тыс. руб. (5% от затрат на приобретение и внедрение программного средства).

Текущие затраты, которые Банк ВТБ (ПАО) будет нести ежегодно, заключаются в необходимости систематичной поддержки и обновления

приобретенного программного обеспечения для сохранения эффективности работы по взысканию просроченной задолженности. Данные затраты примем на уровне 3 000 руб.

Сумма затрат на реализацию мероприятия приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Затраты на реализацию мероприятия

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
1. Единовременные затраты	
1.1. Приобретение лицензии и внедрение модулей QUALCO	129 126
1.2. Обучение персонала работе с программным средством	6 456
1.3. Итого единовременные затраты	135 582
2. Текущие затраты	
2.1. Ежегодное сопровождение и обновление ПО	3 000
2.2. Итого текущие затраты	3 000
3. Всего затрат	138 582

3. Эффект от реализации мероприятия.

По информации разработчиков QUALCO, внедрение в деятельность данного программного продукта позволяет банковским структурам сократить просроченную задолженность своих заемщиков в среднем на 15-20%.

Примем величину снижения проблемных долгов в случае реализации мероприятия в Банке ВТБ (ПАО) на минимальном уровне – 15%. Если принять базовый объем просроченной задолженности на уровне 2017 года, то тогда годовой экономический эффект будет равен:

$$233\ 400 - 233\ 400 \times (1 - 0,15) = 35\ 010 \text{ тыс. руб.}$$

Снижение просроченной задолженности заемщиков Банка ВТБ (ПАО) по категориям задолженности приведено на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Динамика просроченной задолженности заемщиков Банка ВТБ (ПАО) после внедрения информационной системы

Таким образом, после внедрения информационной системы QUALCO произойдет сокращение просроченной задолженности по всем категориям кредитов. В абсолютном выражении наибольшее снижение будет наблюдаться по группе кредитов юридическим лицам (на 30 645 млн. руб.).

В целом срок полезного использования программы можно принять на уровне 5 лет (ограничен периодом ее морального устаревания). Тогда за весь период использования программного продукта Банк ВТБ (ПАО) сможет получить эффект от снижения просроченной задолженности в размере 175 050 тыс. руб.

4. Оценка экономической эффективности предлагаемого мероприятия

Оценим эффективность предлагаемого мероприятия для Банка ВТБ (ПАО). В данном случае она будет определяться как разница между эффектом и затратами, необходимыми для получения данного эффекта:

Эффективность = Эффект – Затраты на получение эффекта.

Тогда эффективность предлагаемого мероприятия составит:
175 050 тыс. руб. – 138 582 тыс. руб. = 36 468 тыс. руб.

Сравнительная таблица, характеризующая эффективность внедрения нового программного продукта, представлена ниже (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Эффективность предлагаемого мероприятия, тыс. руб.

Показатель	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятия	Изменение
1. Просроченная задолженность заемщиков ПАО «ВТБ», в т.ч.:	233 400	198 390	-35 010
- юридических лиц	204 300	173 655	-30 645
- кредитных организаций	1 700	1 445	-255
- физических лиц	27 400	23 290	-4 110
2. Сокращение просроченной задолженности за период эксплуатации программного продукта			175 050
2. Затраты на внедрение мероприятия, в т.ч.:	-	138 582	138 582
- единовременные затраты	-	135 582	135 582
- текущие затраты	-	3 000	3 000
3. Экономическая эффективность			36 468

Следовательно, предлагаемые мероприятия по совершенствованию методов сбора просроченной задолженности заемщиков Банка ВТБ (ПАО) являются экономически целесообразными и могут быть приняты к реализации.

Выводы по главе 3.

На основании выявленных проблемных моментов в работе Банка ВТБ (ПАО) по взысканию просроченной задолженности сформированы предложения по его совершенствованию.

Так были предложены организационно-структурные преобразования деятельности кредитного департамента Банка ВТБ (ПАО), а именно перевод одного из подразделений в департамент клиентского обслуживания для укрепления роли маркетинга в процессе взыскания просроченной задолженности. Предлагаемые изменения организационных условий и коррекция элементов корпоративной культуры способны усилить роль маркетинга при взыскании просроченных долгов и повысить эффективность сбора долгов, снизить издержки негативного влияния на имидж Банка ВТБ (ПАО).

Кроме этого одним из актуальных мероприятий по совершенствованию методов взыскания просроченной задолженности заемщиков Банка ВТБ

(ПАО) является внедрение современных программных продуктов в данной области. Несмотря на широкий спектр программного обеспечения, работа с просроченной задолженностью в Банке ВТБ (ПАО) программно организована не достаточно эффективно, так как в банке отсутствует единый комплексный продукт, который бы обеспечивал программную поддержку всех этапов и областей в работе банка с проблемными долгами.

В связи с этим достаточно актуальным для Банка ВТБ (ПАО) будет являться внедрение нового программного комплекса в области работы с проблемными долгами заемщиков. По результатам анализа предлагаемых программных решений в рассматриваемой области выбор был сделан в пользу QUALCO.

Интуитивно понятное программное обеспечение QUALCO и встроенный аналитический блок оптимизируют деятельность банков по сбору и взысканию долгов, улучшают процесс реабилитации заемщиков и оценивают долговой портфель банковских структур на высоком уровне точности. При внедрении программного продукта будет структурирована информация о заемщиках, появится возможность формирования статистики обзвона должников и результативности телефонных звонков, создания рейтинга заемщиков по уровню кредитного риска, базы должников для реструктуризации долгов, будет оптимизирована работа с коллекторскими агентствами.

Внедрение данного программного продукта позволит сократить просроченную задолженность в среднем на 15-20%, что будет являться итоговым эффектом от реализации мероприятия.

Эффективность предлагаемого мероприятия составляет 36,5 млн. руб. Следовательно, предлагаемые мероприятия по совершенствованию методов сбора просроченной задолженности заемщиков Банка ВТБ (ПАО) являются экономически целесообразными и могут быть приняты к реализации.

Заключение

Для повышения и управления качественными характеристиками кредитного портфеля любому коммерческому банку необходимо грамотно и эффективно организовать процесс управления просроченной задолженностью. Просроченная задолженность в упрощенном виде представляет собой неисполнение заемщиком обязательств по погашению долга в полном объеме и в срок в рамках действующего договора.

Отсутствие грамотного алгоритма управления просроченной задолженностью и эффективных механизмов взыскания проблемных долгов может привести к негативным последствиям: снижению показателей деятельности коммерческого банка, ухудшению финансового состояния и увеличению вероятности банкротства. Наиболее распространенные причины возникновения проблемных долгов – ухудшение финансового положения заемщика и человеческий фактор при обслуживании долга, так как со стороны банка их практически невозможно объективно спрогнозировать. Выявление причин возникновения фактов неплатежей по кредитным обязательствам в дальнейшем подразумевает выбор методов и инструментов для работы с имеющейся просроченной задолженностью.

В отечественной и зарубежной банковской практике сформировалось достаточно большое количество методов и инструментов по взысканию просроченной задолженности заемщиков коммерческих банков. В целом все методы работы с просроченными кредитами можно разбить на три направления: самостоятельная работа банков, сотрудничество с коллекторскими агентствами, продажа долгов третьим лицам. Наиболее распространенным методом урегулирования просроченной задолженности является реструктуризация долга. Реструктуризация универсальна, то есть пригодна для использования в кредитовании как физических, так и юридических лиц. Однако при применении того или иного метода взыскания просроченной

задолженности важно учитывать характерные для них недостатки.

В мировой практике для успешной реализации алгоритмов взыскания просроченной задолженности разрабатываются рекомендации для коммерческих банков по урегулированию проблемной задолженности. Кроме того, в европейских странах имеется опыт функционирования организаций, специализирующихся на оказании консультаций населению по вопросам проблемной задолженности в кредитных организациях и выработке мер по ее ликвидации, что способствует снижению вероятности возникновения просроченной задолженности.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы была изучена деятельность коммерческого Банка ВТБ (ПАО).

Группа ВТБ (ВТБ (ПАО)) является российской финансовой группой, включающей в себя более 20 кредитных и финансовых организаций, функционирующих в различных сегментах финансового рынка. Деятельность Банка ВТБ (ПАО) в большей степени направлена на взаимодействие с юридическими лицами. В структуре кредитного портфеля и средств клиентов преобладает именно данная категория. Показатели эффективности и рентабельности имеют тенденцию ежегодного роста. Банк ВТБ (ПАО) имеет перечень конкурентных преимуществ, позволяющих поддерживать и укреплять рыночные позиции (известный бренд, широкая региональная сеть, крупнейший банк в стране).

Общий объем просроченной задолженности заемщиков Банка ВТБ (ПАО) имеет динамику сокращения. По результатам анализа проблемной задолженности выявлено, что наибольшую долю просроченных платежей имеют кредиты, выданные физическим лицам. Просроченная задолженность заемщиков банка, являющихся юридическими лицами, не превышает 5% в общем объеме и ежегодно снижается. При этом в Банке ВТБ (ПАО) отмечается увеличение уровня просроченных процентов по кредитам. Складывающаяся динамика не способствует динамичной работе банка.

Просроченная задолженность заемщиков Банка ВТБ (ПАО) характеризуется преобладанием проблемных долгов с длительными сроками просрочки (свыше 180 дней). Такое преобладание длительных проблемных долгов негативно сказывается на деятельности Банка ВТБ (ПАО), так как обычно чем больше срок непогашенной задолженности, тем меньше шансов у банка ее взыскать.

Комплекс мероприятий по сбору просроченной задолженности заемщиков Банка ВТБ (ПАО) возложен на отдел сбора, который входит в организационную структуру кредитного департамента банка. В Банке ВТБ (ПАО) существуют два основных направления устранения проблемной задолженности – реструктуризация кредитной задолженности и рефинансирование кредита, взятого в другом банке. Кроме того банк практикует введение режима долговой амнистии для определенных категорий своих заемщиков. В случае невозможности самостоятельного взыскания просроченной задолженности Банк ВТБ (ПАО) прибегает к услугам коллекторских агентств.

Банк ВТБ (ПАО) использует достаточно широкий спектр методов по взысканию просроченной задолженности. Но учитывая, что в банке наблюдаются негативные тенденции в секторе проблемных долгов (например, рост просроченных кредитов со значительным периодом просрочки), можно сказать, что система работы Банка ВТБ (ПАО) по взысканию долгов имеет недостатки.

На основании выявленных проблемных моментов в работе Банка ВТБ (ПАО) по взысканию просроченной задолженности сформированы предложения по его совершенствованию.

Так были предложены организационно-структурные преобразования деятельности кредитного департамента Банка ВТБ (ПАО), а именно перевод одного из подразделений в департамент клиентского обслуживания для укрепления роли маркетинга в процессе взыскания просроченной задолженности. Предлагаемые изменения организационных условий и

коррекция элементов корпоративной культуры способны усилить роль маркетинга при взыскании просроченных долгов и повысить эффективность сбора долгов, снизить издержки негативного влияния на имидж Банка ВТБ (ПАО).

Кроме этого одним из актуальных мероприятий по совершенствованию методов взыскания просроченной задолженности заемщиков Банка ВТБ (ПАО) является внедрение современных программных продуктов в данной области. Несмотря на широкий спектр программного обеспечения, работа с просроченной задолженностью в Банке ВТБ (ПАО) программно организована не достаточно эффективно, так как в банке отсутствует единый комплексный продукт, который бы обеспечивал программную поддержку всех этапов и областей в работе банка с проблемными долгами.

В связи с этим достаточно актуальным для Банка ВТБ (ПАО) будет являться внедрение нового программного комплекса. По результатам анализа предлагаемых программных решений в рассматриваемой области выбор был сделан в пользу QUALCO.

Интуитивно понятное программное обеспечение QUALCO и встроенный аналитический блок оптимизируют деятельность банков по сбору и взысканию долгов, улучшают процесс реабилитации заемщиков и оценивают долговой портфель банковских структур на высоком уровне точности. При внедрении программного продукта будет структурирована информация о заемщиках, появится возможность формирования статистики обзвона должников и результативности телефонных звонков, создания рейтинга заемщиков по уровню кредитного риска, базы должников для реструктуризации долгов, будет оптимизирована работа с коллекторскими агентствами.

Внедрение данного программного продукта позволит сократить просроченную задолженность в среднем на 15-20%.

Эффективность предлагаемого мероприятия составляет 36,5 млн. руб. Следовательно, предлагаемые мероприятия по совершенствованию методов

сбора просроченной задолженности заемщиков Банка ВТБ (ПАО) являются экономически целесообразными и могут быть приняты к реализации.

Следовательно, цели и задачи выпускной квалификационной работы выполнены

Список используемой литературы

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (в ред. от 03.08.2018 г.) // Консультант Плюс.
2. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет займов и кредитов и затрат по их обслуживанию»: Приказ Минфина РФ от 02.08.2001 г. № 60н // Консультант Плюс.
3. О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности: Положение Центрального банка РФ от 26 марта 2004 г. № 254-П // Консультант Плюс.
4. Белоглазова, Г.Н. Банковское дело. Организация деятельности коммерческого банка: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г.Н. Белоглазова, Л.П. Кроливецкая. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 545 с.
5. Группа ВТБ [Электронный ресурс] / ВТБ. – Режим доступа: <https://www.vtb.ru/o-banke/gruppa-vtb/skhema-gruppy/>. – Дата доступа: 03.02.2019.
6. Грязнова, М.Н. Проблемная задолженность по кредитованию: системный анализ путей минимизации / М.Н. Грязнова // Проблемы современной науки и образования. – 2017. – № 4. – С. 8-14.
7. Дегтерева, К.В. Оптимизация процесса управления кредитной задолженностью клиентов банка / К.В. Дегтерева // Научный потенциал молодежи – будущему Беларуси: материалы XI международной молодежной научно–практической конференции. Ч.1 / Министерство образования Республики Беларусь [и др.]; редкол.: К.К. Шебеко [и др.]. – Пинск: ПолесГУ, 2017. – С. 18-20.
8. Джурбина, Е.М. Организация деятельности коммерческого банка: учебное пособие / Е.М. Джурбина, С.Е. Грицай, В.П. Юрина. – Ставрополь:

Изд-во СКФУ, 2015. – 178 с.

9. Долговая амнистия в ВТБ как способ рассчитаться с долгами [Электронный ресурс] / О банках. – Режим доступа: <https://obankah.com/o-banke/dolgovaya-amnistiya-vtb-24-otzyvy.html>. – Дата доступа: 04.02.2019.

10. Жукова, Я.Э. Методический аспект процесса возврата просроченной задолженности по кредитам / Я.Э. Жукова // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2015. – №4 (44). – С. 28-31.

11. Казаков, Р.И. Управление просроченной задолженностью коммерческого банка / Р.И. Казаков // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2016. – № 1. – С. 36-39.

12. Конорев, В.В. К вопросу о формировании кредитных рисков и просроченной задолженности в современных банках / В.В. Конорев // Политика, экономика и инновации. – 2018. – № 3(20). – С. 10-18.

13. Конорев, В.В. Причины возникновения и особенности формирования просроченной задолженности в коммерческих банках / В.В. Конорев // Политика, экономика и инновации. – 2017. – № 4(14). – С. 1-6.

14. Мазурин, В.В. Механизм работы с просроченной задолженностью в розничном кредитном портфеле российских банков / В.В. Мазурин // Вестник университета. – 2016. – № 6. – С. 119-125.

15. Рефинансирование [Электронный ресурс] / ПАО «ВТБ». – Режим доступа: https://www.vtb.ru/personal/kredit-nalichnymi/refinansirovanie/#tab_0#. – Дата доступа: 04.02.2019.

16. Сведения о размещенных и привлеченных средствах [Электронный ресурс] / Центральный банк Российской Федерации. – Режим доступа: <https://www.cbr.ru/statistics/pdko/sors/>. – Дата доступа: 01.03.2019.

17. Юсупова, О.А. Управление проблемными кредитами в портфеле коммерческого банка // Инновационная экономика и общество – 2016. – №2(12). – С. 81-88.

18. Appendix II. Glossary of Terms [Electronic resource] / International

Monetary Fund. – Mode of access: https://www.imf.org/External/pa4158/fsi-guides/Glossary_of_Terms.pdf. – Date of access: 29.01.2019.

19. Bank nonperforming loans to total gross loans [Electronic resource] / The World Bank. – Mode of access: <https://data.worldbank.org/indicator/FB.AST.NPER.ZS>. – Date of access: 01.03.2019.

20. Debt management plan [Electronic resource] / StepChange Debt Charity. – Mode of access: <https://www.stepchange.org/how-we-help/debt-management-plan.aspx>. – Date of access: 29.01.2019.

21. Donnery, S. Resolving Non-Performing Loans in Ireland: 2010-2018 / S. Donnery, T. Fitzpatrick, D. Greaney. – Dublin: Central Bank of Ireland, 2018. – 70 p.

22. Framework on Arrears Management [Electronic resource] / Central Bank of Cyprus - Mode of access: <http://www.sgcyprus.com/ContentFiles/1927file.PDF>. – Date of access: 01.02.2019.

23. Guidance to banks on non-performing loans. – Frankfurt: European Central Bank, 2017. – 131 p.

24. Important information for Consumers about Arrears [Electronic resource] / Cooperatieve Rabobank U.A. – Mode of access: <https://www.accloanmanagement.ie/important-information-for-consumers-about-arrears/>. – Date of access: 29.01.2019.

25. Kang, T. Credit card lending distress in Korea in 2003 / T. Kang, G. Ma // Bis Papers. – 2017. – № 46. – P. 95-106.

26. The Debt Portfolio Blueprint. – EU: QUALCO, 2018. – 30 p.

27. Thomas, L.C. Modelling LGD for unsecured personal loans: Decision tree approach [Electronic resource] / L.C. Thomas, C. Mues, A. Matuszuk // Semantic Scholar. – Mode of access: <https://pdfs.semanticscholar.org/71c8/7745dd4e968371427bb81bcfe078dce722ef.pdf>. – Date of access: 30.01.2019. What Caused the Mortgage Crisis? [Electronic resource] / The Balance. – Mode of access: <https://www.thebalance.com/mortgage-crisis-overview-315684>. – Date of access:

02.03.2019.

28. What we do [Electronic resource] / StepChange Debt Charity. – Mode of access: <https://www.stepchange.org/about-us/what-we-do.aspx>. – Date of access: 29.01.2019.

Приложения

Приложение А

(справочное)

Бухгалтерский баланс ПАО «ВТБ» за 2017 год

Банковская отчетность		
Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (филиала) по ОКПО	
	регистрационный номер (/порядковый номер)	
40262	00032520	1000

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС (публикуемая форма) за 2017 год

Кредитной организации
Банк ВТБ (публичное акционерное общество)
/ Банк ВТБ (ПАО)
Адрес (место нахождения) кредитной организации
109147, г. Москва, ул. Воронцовская, д. 43, стр. 1

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснений	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Код формы по ОКУД 0409806
				Годовая
1	2	3	4	5
I. АКТИВЫ				
11	Денежные средства	13	269017303	154050645
12	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	13	107043542	83352985
12.1	Обязательные резервы		61497320	60383585
13	Средства в кредитных организациях	13	176640931	133138285
14	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	14	426672412	439176327
15	Чистая ссудная задолженность	15	6541830546	6414815254
16	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	16	1347174873	1188816321
16.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	16	889028225	819041596
17	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	17	0	351033777
18	Требования по текущему налогу на прибыль	27	57205	50
19	Отложенный налоговый актив	27	54347991	12457323
110	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	18	329850104	312122697
111	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи		0	0
112	Прочие активы	19	378603071	340024252
113	Всего активов		9631237978	9428987916
II. ПАССИВЫ				
114	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	20	69267204	1054370634
115	Средства кредитных организаций	20	1784649050	1590754517
116	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	21	5975144672	5108689354
116.1	Вклады (средства) физических лиц в том числе индивидуальных предпринимателей	21	624466128	539574453
117	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	14	83682104	80068328
118	Выпущенные долговые обязательства	22	154239037	105711719
119	Обязательства по текущему налогу на прибыль	27	2281702	453979
120	Отложенные налоговые обязательства	27	9618261	7848520
121	Прочие обязательства	23	115636027	106903201
122	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	26	16342785	16794963
123	Всего обязательств		8210860842	8071595215

III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ				
124	Средства акционеров (участников)	25	651033884	651033884
125	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	25	132557	0
126	Эмиссионный доход	25	439401101	439401101
127	Резервный фонд		13375359	9920942
128	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)	31	10608685	-15648369
129	Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	31	18006928	20178785
130	Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений		0	0
131	Переоценка инструментов хеджирования		0	0
132	Ленные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)		0	0
133	Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет		186815560	183418013
134	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	6	101268176	69088345
135	Всего источников собственных средств		1420377136	1357392701
IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
136	Безотзывные обязательства кредитной организации		7948431782	4842681508
137	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства		1177435596	822572813
138	Условные обязательства некредитного характера		0	0

Президент-Председатель Правления



[Handwritten signature]

А. Л. Костин

Главный бухгалтер - руководитель Департамента учета и отчетности

[Handwritten signature]

С. П. Емельянова

26.03.2018

Приложение Б

(справочное)

Бухгалтерский баланс ПАО «ВТБ» за 2016 год

Банковская отчетность		
Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (филиала) по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)
40262563000	00032520	1000

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС
(публикуемая форма)
на 01.01.2017 года

Кредитной организации
Банк ВТБ (публичное акционерное общество)
/ Банк ВТБ (ПАО)
Почтовый адрес
109147, г. Москва, ул. Воронцовская, д. 43, стр. 1

Код формы по ОКУД 0409806
Годовая
тыс. руб.

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснений	Данные на отчетную дату	Данные на начало отчетного года
1	2	3	4	5
I. АКТИВЫ				
1	Денежные средства	12	154050645	74423040
2	Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	12	83352985	131980937
2.1	Обязательные резервы		60383585	34753047
3	Средства в кредитных организациях	12	133138285	114370022
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	13	439176327	591253172
5	Чистая осудная задолженность	14	6414815254	6521843700
6	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	15	1188816321	1249972433
6.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	15	819041596	867165170
7	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	16	351033777	340989643
8	Требования по текущему налогу на прибыль	26	50	50
9	Отложенный налоговый актив	26	12457323	18378126
10	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	17	312122697	88709022
11	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи		0	0
12	Прочие активы	18	340024252	262681141
13	Всего активов		9428987916	9394601286
II. ПАССИВЫ				
14	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	19	1054370634	1519255171
15	Средства кредитных организаций	19	1590754517	1664888142
16	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	20	5108689354	4520889043
16.1	Вклады (средства) физических лиц в том числе индивидуальных предпринимателей	20	539574453	44104334
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	13	80068328	87480967
18	Выпущенные долговые обязательства	21	105711719	202425150
19	Обязательство по текущему налогу на прибыль	26	453979	0
20	Отложенное налоговое обязательство	26	7848520	21358145
21	Прочие обязательства	22	106903201	89376616
22	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочие возможные потери и операции с резидентами офшорных зон	25	16794963	6899352
23	Всего обязательств		8071595215	8112572586

III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ				
124	Средства акционеров (участников)	24	651033884	651033884
125	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	24	0	0
126	Эмиссионный доход	24	439401101	439401101
127	Резервный фонд	7	9920942	7463961
128	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)		-15648369	-49776880
129	Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		20178785	12931107
130	Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений		0	0
131	Переоценка инструментов хеджирования		0	0
132	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)		0	0
133	Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет		183418013	171835907
134	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	6	69088345	49139620
135	Всего источников собственных средств		1357392701	1282028700
IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
136	Безотзывные обязательства кредитной организации		4842681508	3930732439
137	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства		822572813	755718191
138	Условные обязательства некредитного характера		0	0

Президент-Председатель Правления
 М.П.
 Главный бухгалтер
 15.03.2017



А. Л. Костин

О. А. Авдеева

Приложение В

(справочное)

Бухгалтерский баланс Банка ВТБ (ПАО) за 2018 год.

Банковская отчетность		
Код территории по ОКАТО	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)
40262	100032520	1000

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС
(публикуемая форма)
за 2018 год

Кредитной организации
Банк ВТБ (публичное акционерное общество)
/ Банк ВТБ (ПАО)
Адрес (место нахождения) кредитной организации
109147, г. Москва, ул. Воронцовская, д. 43, стр. 1

Код формы по ОКУД 0409806
Квартальная (Годовая)

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснений	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за предыдущий отчетный год, тыс. руб.
1	2	3	4	5
I. АКТИВЫ				
1	Денежные средства	12	354 864 815	269 017 303
2	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	12	337 357 689	107 043 542
2.1	Обязательные резервы		100 613 975	61 497 320
3	Средства в кредитных организациях	12	83 100 033	176 640 931
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	13	646 720 770	426 672 412
5	Чистая ссудная задолженность	19	10 249 750 236	6 541 830 546
6	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	14	1 002 270 803	1 347 174 873
6.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	16	660 806 148	889 028 225
7	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения		0	0
8	Требования по текущему налогу на прибыль	35	1 027 219	57 205
9	Отложенный налоговый актив	35	44 376 517	54 347 991
10	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	23	445 497 949	329 850 104
11	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи		0	0
12	Прочие активы	24	477 232 492	378 603 071
13	Всего активов		13 642 198 523	9 631 237 978
II. ПАССИВЫ				
14	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	25	51 853 387	69 267 204
15	Средства кредитных организаций	25	1 345 066 195	1 784 649 050
16	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	26	10 122 620 875	5 975 144 672
16.1	Вклады (средства) физических лиц в том числе индивидуальных предпринимателей	26	3 890 340 329	624 466 128
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	13	149 799 647	83 682 104
18	Выпущенные долговые обязательства	28	197 099 609	154 239 037
19	Обязательства по текущему налогу на прибыль	35	0	2 281 702
20	Отложенные налоговые обязательства	35	7 537 017	9 618 261
21	Прочие обязательства	29	177 426 310	115 636 027
22	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	20	21 961 937	16 342 785
23	Всего обязательств		12 073 364 977	8 210 860 842
III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ				

24	Средства акционеров (участников)		651 033 884	651 033 884
25	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)		0	132 557
26	Эмиссионный доход		439 401 101	439 401 101
27	Резервный фонд		18 438 768	13 375 359
28	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)		-7 525 304	10 608 685
29	Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		27 130 108	18 006 928
30	Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений		0	0
31	Переоценка инструментов хеджирования		0	0
32	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в искусство)		0	0
33	Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет		209 448 086	186 815 560
34	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	6, 34	230 906 903	101 268 176
35	Всего источников собственных средств		1 568 833 546	1 420 377 136
IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
36	Безотзывные обязательства кредитной организации		12 417 589 273	7 948 431 782
37	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства		768 167 528	1 177 435 596
38	Условные обязательства некредитного характера		0	0

Президент-Председатель Правления

Главный бухгалтер - руководитель Департамента учета и отчетности

29.03.2019



А.Л. Костин

М.В. Садовая

Приложение Г

(справочное)

Отчет о финансовых результатах Банка ВТБ (ПАО) за 2018 год.

Банковская отчетность		
Код территории по ОКТО	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)
40262	00032520	1000

Отчет о финансовых результатах
(публикуемая форма)
за 2018 год

Кредитной организации
Банк ВТБ (публичное акционерное общество)/
Банк ВТБ (ПАО)

Адрес (место нахождения) кредитной организации
109147, г. Москва, ул. Воронцовская, д. 43, стр. 1

Код формы по ОКУД 0409807
Квартальная (Головая)

Раздел 1. Прибыли и убытки

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснений	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
11	Процентные доходы, всего, в том числе:		924 287 589	672 431 066
11.1	от размещения средств в кредитных организациях		42 935 411	45 243 860
11.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющихся кредитными организациями		836 461 032	553 887 442
11.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		0	0
11.4	от вложений в ценные бумаги		44 891 146	73 299 764
12	Процентные расходы, всего, в том числе:		524 947 839	468 588 653
12.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		63 969 954	110 333 561
12.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями		449 953 789	348 938 403
12.3	по выпущенным долговым обязательствам		11 024 096	9 316 689
13	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	34	399 339 750	203 842 413
14	Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	20	-113 673 627	-117 939 342
14.1	изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам		-9 245 850	-23 270 656
15	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		285 666 123	85 903 071
16	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	34	75 459 554	9 195 312
17	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	34	-41 583	-385 368
18	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи	34	6 345 472	24 014 187
19	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		0	78 170
110	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		52 615 669	-50 146 933
111	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты		-105 679 275	-6 389 968
112	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами		18 034 227	14 448 219
113	Доходы от участия в капитале других юридических лиц		101 487 743	53 238 141
114	Комиссионные доходы		137 770 959	32 489 815
115	Комиссионные расходы		41 948 172	4 631 386
116	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи	20	-35 852 163	20 898 120
117	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения	20	0	66 503
118	Изменение резерва по прочим потерям	20	-6 175 955	3 331 274

19	Прочие операционные доходы	34	85 018 663	19 428 034
20	Чистые доходы (расходы)		572 701 262	201 537 191
21	Операционные расходы	34	290 515 994	128 588 605
22	Прибыль (убыток) до налогообложения	34	282 185 268	72 948 586
23	Возмещение (расход) по налогам	34	51 278 365	-28 319 590
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности		230 904 887	101 268 176
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности		2 016	0
26	Прибыль (убыток) за отчетный период	6, 34	230 906 903	101 268 176

Раздел 2. Прочий совокупный доход

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснений	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Прибыль (убыток) за отчетный период	6, 34	230 906 903	101 268 176
2	Прочий совокупный доход (убыток)		X	X
3	Статьи, которые не переклассифицируются в прибыль или убыток, всего, в том числе:	34	3 626 592	58 746
3.1	изменение фонда переоценки основных средств	32	3 626 592	58 746
3.2	изменение фонда переоценки обязательств (требований) по пенсионному обеспечению работников по программам с установленными выплатами		0	0
4	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток		-1 152 938	2 230 603
5	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		4 779 530	-2 171 857
6	Статьи, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, всего, в том числе:	34	-24 662 450	25 796 191
6.1	изменение фонда переоценки финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи	32	-24 662 450	25 796 191
6.2	изменение фонда хеджирования денежных потоков		0	0
7	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток		-6 749 358	-460 863
8	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		-17 913 092	26 257 054
9	Прочий совокупный доход (убыток) за вычетом налога на прибыль		-13 133 562	24 085 197
10	Финансовый результат за отчетный период		217 773 341	125 353 373

Президент-Председатель Правления

Главный бухгалтер - руководитель Департамента учета и отчетности

29.03.2019

Банк ВТБ (ПАО)
г. Санкт-Петербург

А.П. Костин

М.В. Садовая

Приложение Д

(справочное)

Отчет о финансовых результатах Банка ВТБ (ПАО) за 2017 год.

Банковская отчетность		
Код территории по ОКАТО	Код кредитной организации (филиала) по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)
40262	00032520	1000

Отчет о финансовых результатах
(публикуемая форма)
за 2017 год

Кредитной организации
Банк ВТБ (публичное акционерное общество)
/ Банк ВТБ (ПАО)

Адрес (место нахождения) кредитной организации
109147, г. Москва, ул. Воронцовская, д. 43, стр. 1

Код формы по ОКУД 0409807
Годовая

Раздел 1. Прибыли и убытки

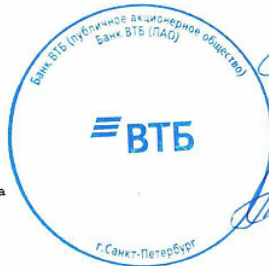
Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснений	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
11	Процентные доходы, всего, в том числе:		672431066	721941130
11.1	от размещения средств в кредитных организациях		45243860	63582544
11.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями		553887442	560629657
11.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		0	0
11.4	от вложений в ценные бумаги		73299764	97728929
12	Процентные расходы, всего, в том числе:		468588653	540589538
12.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		110333561	148879539
12.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями		348938403	381476280
12.3	по выпущенным долговым обязательствам		9316689	10233719
13	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		203842413	181351592
14	Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	26	-117939342	-61795081
14.1	изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам		-23270656	-8957889
15	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		85903071	119556511
16	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		9195312	-68205904
17	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		-385368	-523512
18	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		24014187	3188086
19	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		78170	0
110	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		-50146933	-139732053
111	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты		-6389968	190261448
112	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами		14448219	-22228649
113	Доходы от участия в капитале других юридических лиц		53238141	46402014
114	Комиссионные доходы		32489815	29225107
115	Комиссионные расходы		4631386	4177962
116	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи	26	20898120	-11646758
117	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения	26	66503	148263
118	Изменение резерва на прочие потери	26	3331274	195860

119	Прочие операционные доходы	7	19428034	22320210
120	Чистые доходы (расходы)		201537191	164782661
121	Операционные расходы	7	128588605	82906315
122	Прибыль (убыток) до налогообложения		72948586	81876346
123	Возмещение (расход) по налогам		-28319590	12788001
124	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности		101268176	69088345
125	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности		0	0
126	Прибыль (убыток) за отчетный период	6	101268176	69088345

Раздел 2. Прочий совокупный доход

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснений	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Прибыль (убыток) за отчетный период		101268176	69088345
2	Прочий совокупный доход (убыток)		X	X
3	Статьи, которые не переклассифицируются в прибыль или убыток, всего, в том числе:		58746	8769577
3.1	изменение фонда переоценки основных средств	31	58746	8769577
3.2	изменение фонда переоценки обязательств (требований) по пенсионному обеспечению работников по программам с установленными выплатами		0	0
4	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	31	2230603	1521899
5	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		-2171857	7247678
6	Статьи, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, в том числе:		25796191	30308211
6.1	изменение фонда переоценки финансовых активов, имеющих в наличии для продажи	31	25796191	30308211
6.2	изменение фонда хеджирования денежных потоков		0	0
7	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	31	-460863	-3820300
8	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		26257054	34128511
9	Прочий совокупный доход (убыток) за вычетом налога на прибыль		24085197	41376189
10	Финансовый результат за отчетный период		125353373	110464534

Президент-Председатель Правления



[Handwritten signature in blue ink]

А.Л. Костин

Главный бухгалтер - руководитель Департамента учета и отчетности

[Handwritten signature in blue ink]

С.П. Емельянова

26.03.2018

Приложение Е

(справочное)

Отчет о финансовых результатах Банка ВТБ (ПАО) за 2016 год.

Банковская отчетность		
Код территории по ОКТО	Код кредитной организации (филиала) по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)
140262563000	100032520	1000

Отчет о финансовых результатах
(публикуемая форма)
за 2016 год

Кредитной организации
Банк ВТБ (публичное акционерное общество)
/ Банк ВТБ (ПАО)

Почтовый адрес
109147, г. Москва, ул. Воронцовская, д. 43, стр. 1

Код формы по ОКВД 0409807
Годовая

Раздел 1. О прибылях и убытках

тис. руб.				
Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснений	Данные за отчетный период	Данные за соответствующий период прошлого года
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе:		721941130	636297161
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		63582544	88075146
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями		560629657	445967290
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		0	0
1.4	от вложений в ценные бумаги		97728929	102254725
2	Процентные расходы, всего, в том числе:		540589538	534652203
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		148879539	215817831
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями		381476280	301659982
2.3	по выпущенным долговым обязательствам		10233719	17174390
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		181351592	101644958
4	Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	25	-61795081	-54928299
4.1	изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам		-8957889	5308055
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		119556511	46716659
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		-68205904	54855565
7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		-523512	-121703
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		3188086	2898393
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		0	574
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		-139732053	-26034135
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты		190261448	-25799412
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами		-22228649	12195707
13	Доходы от участия в капитале других юридических лиц	36	46402014	50599744
14	Комиссионные доходы		29225107	21302908
15	Комиссионные расходы		4177962	3984120
16	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи	25	-11646758	-11137808
17	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения	25	148263	-49255
18	Изменение резерва по прочим потерям	25	195860	-6093266
19	Прочие операционные доходы		22320210	14802484

120	Чистые доходы (расходы)		164782661	130152335
121	Операционные расходы		82906315	71418441
122	Прибыль (убыток) до налогообложения		81876346	58733894
123	Возмещение (расход) по налогам	26	12788001	9594274
124	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности		69088345	49139620
125	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности		0	0
126	Прибыль (убыток) за отчетный период		69088345	49139620

Раздел 2. О прочем совокупном доходе

тыс. руб.				
Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснений	Данные за отчетный период	Данные за соответствующий период прошлого года
1	2	3	4	5
11	Прибыль (убыток) за отчетный период		69088345	49139620
12	Прочий совокупный доход (убыток)		X	X
13	Статьи, которые не переклассифицируются в прибыль или убыток, всего, в том числе:		8769577	4746045
13.1	изменение фонда переоценки основных средств	30	8769577	4746045
13.2	изменение фонда переоценки обязательств (требований) по пенсионному обеспечению работников по программам с установленными выплатами		0	0
14	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	30	1521899	1127077
15	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		7247678	3618968
16	Статьи, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, всего, в том числе:		30308211	-6758225
16.1	изменение фонда переоценки финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи	30	30308211	-6758225
16.2	изменение фонда хеджирования денежных потоков		0	0
17	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	30	-3820300	2626899
18	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		34128511	-9385124
19	Прочий совокупный доход (убыток) за вычетом налога на прибыль		41376189	-5766156
110	Финансовый результат за отчетный период		110464534	43373464

Президент-Председатель



М.П.

Главный бухгалтер

15.03.2017

А.Л. Костин

О.А. Авдеева