

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра «Финансы и кредит»

**АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
(МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ)**

по направлению 38.04.01 Экономика
профиль «Финансы в коммерческом банке»
студентки 3 курса экономического факультета

Тучковой Анастасии Владиславовны

**Совершенствование методологии и практики
управления процессом потребительского кредитования
в современных условиях**

Научный руководитель:

доцент кафедры «Финансы и кредит», к.э.н. _____ А.Н. Айриева

Зав. кафедрой «Финансы и кредит», к.э.н., доцент _____ О.С. Балаш

Саратов 2020

Актуальность темы исследования. В условиях преодоления влияния западных стран на развитие российской экономики и обеспечения благосостояния граждан, одним из наиболее важных аспектов оказания финансовой помощи со стороны банковской системы по-прежнему является потребительский кредит. Для большинства отечественных коммерческих банков потребительские ссуды занимают второе по величине абсолютного объема место в структуре чистой ссудной задолженности.

Однако потребительское кредитования в последние годы выделяется как важнейшее направление денежно-кредитного регулирования ЦБ РФ: уровень процентной ставки и прочие основные условия кредитования подвергаются пристальному вниманию и систематическому уточнению в рамках изменяющейся банковской конъюнктуры.

В последние несколько лет российские коммерческие банки выявляют существенный рост доли проблемной ссудной задолженности по потребительским кредитам в своих портфелях, что связано с нестабильной экономической ситуацией в стране. Рост доли проблемных потребительских ссуд снижает не только уровень качества портфеля банков, но и к возникновению дополнительных расходов, снижению прибыли или появлению ситуации потенциального банкротства банка.

Актуальность выбранной темы магистрского исследования заключается в том, что финансовый кризис, с которым столкнулось мировое сообщество, заставил во многом пересмотреть отношение к управлению процессом потребительского кредитования как одного из направлений совершенствования деятельности современного коммерческого банка.

Степень разработанности проблемы. Значительный вклад в исследование вопросов сущности и классификации кредита внесли отечественные ученые В.Н. Рыбин, Ю.Е. Шенгер, Г.С. Панова, И.Д. Мамонова, М.В. Усоскин и другие.

Проблемы функционирования коммерческих банков в экономике исследовали Л.П. Кроливецкая, Ю.И. Коробов, В.В. Ковалев, М.А. Косой, И.В. Ларионова, Ю.С. Масленченков.

Вопросы, связанные с рассмотрением различных аспектов кредитных операций, содержания и оценки кредитных рисков, а также организации управления кредитным процессом в коммерческом банке разрабатывали такие отечественные ученые как Г.Н. Белоглазова, Н.И. Валенцева, Г.Г. Коробова, О.И. Лаврушин, В.С. Пашковский, М.А. Пессель, Н.Э. Соколинская, М.М. Ямпольский О.И. Ширинская и другие.

Теоретические и прикладные проблемы развития потребительского кредитования современных экономических условиях были исследованы в работах таких отечественных авторов, как: А.В. Александров, Л.А. Ахметов, Е.Ф. Жуков, Т.М. Ковалева и Г.Г. Коробова другие.

Среди зарубежных авторов, работы которых посвящены вопросам совершенствования кредитной политики банков, следует выделить: В. Адамса, А. Бергера, Р. Джонсона, Н. Миллера, Б. Смита, В. Эдельберга, Дж. Штайна и др.

Однако научно-теоретических исследований, посвященных вопросам методологии и практики управления процессом потребительского кредитования в современных условиях недостаточно.

Цель магистерской диссертации состоит в изучении системы управления процессом потребительского кредитования заемщиков и поиске путей её совершенствования.

Для достижения данной цели необходимо решить **следующие задачи:**

- рассмотреть теоретические и методологические основы сущности и порядка предоставления потребительских кредитов коммерческими банками;
- выявить критерии современной классификации потребительских кредитов коммерческих банков с учетом современных особенностей развития экономики в РФ;
- провести анализ процесса управления потребительского кредитования Банка ВТБ (ПАО);
- изучить особенности зарубежного опыта потребительского кредитования и возможность его использования в России;
- выявить направления совершенствования методологии и практики

обеспечения возвратности потребительских кредитов в современных условиях.

- проанализировать вопросы применения клиенто-ориентированной модели потребительского кредитования российскими коммерческими банками.;

Объектом исследования магистерской диссертации выступает Банка ВТБ (ПАО), а предметом – организационно-экономических отношений между коммерческими банками и их клиентами по поводу предоставления потребительских кредитов и управления проблемной задолженности по ним.

Научная новизна магистерской работы состоит в разработке и научном обосновании теоретико-методологических положений по разработке и реализации комплекса мер по управлению процессом потребительского кредитования и развитию методических рекомендаций по его совершенствованию в деятельности российских коммерческих банков. Наиболее существенными результатами исследования данной магистерской работы являются:

1. Дано уточненное определение понятия управления процессом потребительского кредитования, которое предполагает комплекс организационно-экономических правоотношений банка по поводу организации обеспечения выполнения кредитных обязательств клиентами (как в наличном, так и в безналичном порядке) с целью сокращения кредитных рисков и потерь процентных доходов кредитной организации.

2. Предложена уточненная авторская классификация потребительских кредитов коммерческого банка;

3. Выявлены основные особенности управления процессом потребительского кредитования Банка ВТБ (ПАО) в современных условиях;

4. Предложена модель управления процессом потребительского кредитования на основе клиенто-ориентированной стратегии развития коммерческого банка;

5. Разработаны рекомендации по совершенствованию моделей кросс-продаж смежных банковских продуктов населению.

Теоретическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых и экономистов по проблемам определения сущности кредита, в

том числе и потребительского, методологии его управления и определения кредитного риска банка, а также управления проблемной кредитной задолженностью. Диссертационное исследование базируется на фундаментальных концепциях и гипотезах, представленных в отечественной и зарубежной литературе, посвященной развитию методологического инструментария организации и проведения потребительского кредитования коммерческими банками.

Методологической основой исследования являются такие общенаучные диалектические методы, как анализ и синтез, индукция и дедукция, метод научного абстрагирования, позволяющие сформировать теоретические выводы о рассматриваемом предмете исследования. С целью обоснования теоретических выводов используется системный подход. Для решения поставленных в исследовании задач применяются специальные методы научного познания: финансовый анализ, финансовое прогнозирование и моделирование, статистические методы экономического анализа.

Теоретическая и практическая значимость магистерской диссертации состоит в развитии и углубленной разработке отдельных положений теории и практики организации управления процессом потребительского кредитования в отечественных коммерческих банках. Представленные в работе новые научные результаты вносят определенный вклад в развитие экономической науки и могут послужить для дальнейших теоретических и практических разработок проблем в обозначенной области.

Практическая значимость выпускной магистерской работы заключается в том, что авторские теоретические разработки доведены до конкретных методических и практических предложений, которые могут быть использованы современными коммерческими банками для целей управления процессом потребительского кредитования и обеспечения устойчивого развития банковского сектора экономики России.

Информационной базой магистерской работы послужили законодательные и иные нормативно-правовые акты Российской Федерации, аналитические и

статистические материалы исполнительных органов власти, рейтинговых агентств, официальный сайт Банка ВТБ (ПАО), а также публикации в научных специализированных изданиях, ресурсы Интернет и др.

Структура работы состоит из введения заключения трех глав и списка литературы.

Краткое содержание работы

В первой главе под названием «Теоретико-правовые основы управления процессом потребительского кредитования РФ в современных условиях» рассматривается кредитная деятельность как одна из важнейших операций коммерческого банка. Достаточно подробно исследуется терминология потребительского кредитования, принципы и условия организации потребительского кредитования в РФ. Автор уделяет внимание оценке современной классификации потребительских ссуд в зависимости от групп риск; формирования страховых резервов; группам заемщиков; видов обеспечения; сроков погашения; методов погашения; объектов кредитования; и т.д.

Управление процессом потребительского кредитования в современных условиях подразумевает комплекс организационно-экономических правоотношений банка по поводу организации обеспечения выполнения кредитных обязательств клиентами (как в наличном, так и в безналичном порядке) с целью сокращения кредитных рисков и потерь процентных доходов кредитной организации.

Во второй главе под названием «Анализ процесса управления потребительского кредитования Банк ВТБ (ПАО)» рассматривается опыт потребительского кредитования Банка ВТБ (ПАО).

В отчетном периоде рост розничного кредитования группы ВТБ продолжил ускоряться. Поскольку в 2017-2018 годах в России произошла стабилизация макроэкономической ситуации, субсидированы государственные антикризисные программы, а также Банка России снизил ключевую ставку многие коммерческие

банки смогли улучшить условия розничного кредитования и увеличить объем своих кредитных портфелей.

Ссуды, предоставленные кредитным организациям 1 января 2019-2018 года включают субординированные кредиты, предоставленные дочерним и зависимым банкам без учета резервов на возможные потери составили в сумме 59,8 млрд. рублей и 137,5 млрд. рублей (включая суммы начисленных процентов).

Общая чистая ссудная задолженность Банка существенно возросла составила в 2018 году уже 10 249 750 236 тысяч рублей. В ее структуре выделены:

- кредиты юридическим лицам, которые составляют в 2018 году – 69,7 % или 7 134 745 823 тысяч рублей. Причем по сравнению с 2017 годом их абсолютное значение возросло на 167 3582 627 тысяч рублей или на 30,6%;

- иным кредитным организациям, удельный вес который равен в 2018 году – 6,6% или 679 542 864 тысяч рублей. По сравнению с 2017 годом абсолютная величина данной группы кредитов сократилась на 180 043 357 тысяч рублей;

- ссуды физическим лицам, доля которых составила в 2018 году – 23,7% или 2 435 461 549 тысяч рублей. Следует отметить, что по сравнению с 2017 годом их абсолютное значение возросло на 2 214 380 420 тысяч рублей или на 1 001,6 %.

Кроме того, при формировании резерва на возможные потери по ссудам можно выделить следующие тенденции за анализируемый период:

- по кредитам юридических лиц сумма резерва возросла незначительно на 86 710 778 тысяч рублей и составила в 2018 году уже 367 499 766 тысяч рублей;

- по ссудам кредитных организаций наблюдается совсем небольшой рост на 36 279 тысяч рублей. Общая сумма резерва в 2018 году составила всего 2 395 507 тысяч рублей;

- по потребительским ссудам отмечается увеличение резерва на 146 181 983 тысяч рублей. Абсолютное значение резерва в 2018 году составило 187 579 132 тысяч рублей.

Иными словами, самыми проблемными группами кредитов в анализируемом периоде по-прежнему являются потребительские ссуды.

Вторым этапом анализа потребительского кредитования Банка ВТБ (ПАО) является углубленное исследование структуры потребительских ссуд по видам и сегментам клиентов.

В структуре потребительской кредитной задолженности наибольшую долю занимают традиционные потребительские кредиты - 71,7%, на втором месте ипотечные кредиты – 23,9 %, а остальная часть приходится на автокредитование физических лиц - 4,3 %. Следует отметить, что в 2018 году наблюдается рост традиционных и ипотечных кредитов.

По нашему мнению, такая картина объясняется объединением Банка с Банком ВТБ 24.

Общая сумма просроченной потребительской ссудной задолженности Банка ВТБ (ПАО) в 2018 году составила 10 249 750 236 тысяч рублей, которая возросла по сравнению с 2017 годом на 3 707 919 690 тысяч рублей или на 15,66 %.

В структуре сомнительной потребительской кредитной задолженности Банка ВТБ (ПАО) в 2018 году наибольшую долю занимают просроченные потребительские кредиты сроком свыше 1 года в абсолютном выражении 8 097 000 051 тысяч рублей или 78,9 %. На втором месте просроченные потребительские кредиты сроком от 181 дня до 1 года в абсолютном выражении - 911 566 008 тысяч рублей или 8,9 %. Третье место приходится на потребительские кредиты сроком от 1 до 30 дней в абсолютном выражении - 523 881 900 тысяч рублей или 5,1 %. Четвертое место занимают потребительские кредиты сроком от 31 до 90 дней в абсолютном выражении 523 278 352 тысяч рублей или 5,1 %. На пятом месте находятся потребительские кредиты сроком от 91 до 180 дней в абсолютном выражении 138 635 791 тысяч рублей или 1,3 %.

Следует отметить, что в 2018 году структуре просроченной задолженности Банка сроком свыше 1 года по потребительским кредитам наибольшая сумма относится к традиционным потребительским ссудам - 1 739 221 631 тысяч рублей, на втором месте находятся ипотечные ссуды - 617 429 278 тысяч рублей, а на третьем месте кредиты на покупку автомобиля - 98 508 406 тысяч рублей.

Следует отметить, что в 2017 году структуре просроченной задолженности Банка сроком свыше 1 года по потребительским кредитам наблюдается аналогичная ситуация. Наибольшая сумма относится к традиционным потребительским ссудам - 160 979 329 тысяч рублей, на втором месте находятся ипотечные ссуды - 13 124 784 тысяч рублей, а на третьем месте кредиты на покупку автомобиля - 26 259 тысяч рублей.

В результате следует отметить, что Банк в анализируемый период допустил рост доли просроченной сомнительной задолженности, которая оказывает прямое влияние на формирования процентного дохода организации и предполагает проведение системы мероприятий по совершенствованию управления процессом потребительского кредитования.

Кроме классических видов потребительских кредитов физическим лицам Банк занимается эмитированием кредитных банковских пластиковых карт, которые размещаются среди различных групп населения.

Так, в 2017 году портфель банковских карт составил 131 млрд. рублей, который увеличился по сравнению с 2017 годом на 6%. В 2018 году Банк выпустил 16,4 млн. карт.

Внутренними процедурами оценки достаточности капитала Банка ВТБ (ПАО) утвержденными уполномоченными органами управления, определены правила выявления (идентификации) и оценки значимых видов рисков финансово-хозяйственной деятельности. В число таких рисков по мнению руководства банка включены: *кредитный риск с учетом риска кредитной концентрации на группы связанных заемщиков, рыночные риски* (процентный риск и валютный риск по структурной открытой валютной позиции Банковской книги; рыночные риски Торговой книги и портфеля долговых ценных бумаг Казначейства) с учетом риска концентрации финансовых инструментов (подвид риска концентрации), *риск ликвидности с учетом риска концентрации источников ликвидности* (подвид риска концентрации), *операционный риск* (включая правовой риск).

В третьей главе под названием «Основные направления совершенствования процесса управления потребительского кредитования Банка ВТБ (ПАО) автором

предлагается совершенствование управления процессом потребительского кредитования за счет внедрения клиенто-ориентированной стратегии и использования кросс-продаж смежных банковских продуктов.

В современных условиях крупнейшие отечественные коммерческие банки вынуждены проводить кардинальную стратегию ведения бизнеса, главным образом в целях замены стратегии пассивного присутствия участия на рынке стратегией завоевания клиентов.

Поскольку при высокой банковской конкуренции большинство кредитных организаций обладают аналогичными техническими условиями, то качество оказываемых услуг идентично. А бороться за клиента путем улучшения качества продуктов нереально. Поэтому коммерческие банки начинают осваивать стратегии клиентоориентированности собственного бизнеса.

Под термином клиентоориентированности подразумевают ориентацию на клиента в целях лучше изучения его потребностей и их удовлетворения. Клиентоориентированность, т.е. способность повышать прибыль кредитной организацией путем анализа и эффективного удовлетворения потребностей клиента (соответствовать его ожиданиям). Однако, при внедрении данной стратегии развития у кредитных учреждений возникает ряд препятствий. Выделим наиболее важные проблемы в проведении клиентоориентированной стратегии банков.

1. Деятельность банков, ориентированных на потребности клиентов направлена только на внешние параметры, т.е. на клиентов и рынок. При таком варианте развития бизнеса должна быть четко определена система внутренних стандартов удовлетворения потенциальных потребностей клиентов, как вкладчиков, так и заемщиков.

Главная задача клиентоориентированного банка не продать услуги, а создать такие взаимоотношения с клиентами, которые позволят сформировать лояльное и безусловно положительное впечатление о сотрудничестве с ним. Лояльные клиенты всегда более открыты, склонны привлекать к деловым контактам друзей и знакомых. Когда клиент станет «центром», то объемы продаж и соответственно

прибыль возрастет, а банк заслужит благоприятную репутацию защитника клиентских интересов.

Банки должны сконцентрироваться не на создании позитивного имиджа, а на оказании помощи потребителям свободно ощущать себя в финансовой сфере.

2. Вторая проблемой внедрения клиентоориентированной стратегии, заключается в формальном отношении сотрудников банка к клиентоориентированию бизнеса. Многие банки развивают внешнюю клиентоориентированностью, но не обращают внимания на то как подразделения взаимодействуют между собой. В итоге клиентоориентированность становится ценностью только на бумаге.

По мнению специалистов, здесь нужен системный подход, который включает разработку регламентов, стандартов, правил поведения, а также систем оценки, контроля и мотивации.

3. Третья проблема характеризуется отсутствием учета обратной связи и пожеланий клиентов. Внедрение стандартов как метод не может работать постоянно, а сотрудники, выполняя работу, рано или поздно перестают их соблюдать.

4. Четвертой проблемой считают использование интуитивных методов взаимодействия с клиентами, которые малоэффективны в конкурентных условиях, а также низкий объем маркетинговых исследований потребительских предпочтений. Кроме того, для большинства современных банков важнейшим недостатком становится отсутствие высококвалифицированных специалистов или их недостаточная подготовка.

Таким образом, внедрение клиентоориентированной стратегии в банковской сфере должно решиться путем создания реальных крепких связей с клиентами, а также формирование среды с высочайшим уровнем сервиса и пользовательского опыта.

Действующая банковская практика уже опробировала множество подходов по внедрению клиентоориентированной стратегии, к которым можно отнести:

1. клиентоориентированность как бренд. Под брендом кредитной организации понимают восприятие ее клиентами и с позиции внешнего мира. Следует четко определить с какими явлениями ассоциируется кредитная организация в настоящий момент, как оценивают степень клиентоориентированности сами потребители. Нужно спроектировать целевое состояние бренда банка, как бы мы хотели, чтобы кредитную организацию воспринимали;

2. клиентоориентированность как ценность. Для закрепления восприятия клиентоориентированность во внешнем мире следует реально сделать ее внутренней ценностью самой кредитной организации и определить критерии её оценки. Успешным банком теперь станет тот, который выведет на первый план потребности клиентов. Тогда дополнительная прибыль благодаря клиентоориентированному подходу превращается в побочный продукт качественного обслуживания клиентов. Важно уяснить принцип: прибыль, заработанная банком сегодня - это клиенты, завоеванные вчера.

3. рассмотрение клиентоориентированности через призму компетенции сотрудников. Основные проблемы банков чаще всего сводятся к: низкой квалификации менеджеров по продажам, не позволяющая успешно продавать продукты и услуги банка. Существует высказывание: самый «дорогой» человеческий капитал - плохие менеджеры и сотрудники. Подготовленный персонал обходится дешевле.

4. рассмотрение клиентоориентированности как стандарта.. Необходимо ликвидировать все негативные факторы (простои, дублирование функций, отсутствие ответственных за процедуры, отсутствие делегирования полномочий). Клиентоориентированность должна четко прослеживаться в нормативных документах - положениях, регламентах, должностных инструкциях.

5. определение клиентоориентированности через показатели. Следует регулярно оценивать показатели клиентоориентированности и использовать результаты оценки для принятия решения о размере вознаграждения, о включении в кадровый резерв, о карьерном росте. Реализацию данного тезиса в практике также можно наглядно оценить по результатам деятельности Сбербанка, который

постоянно разрабатывает и внедряет передовые методы оценки клиентоориентированности деятельности своих подразделений и работников.

Большинство современных стратегий кросс-продаж в зарубежных банках ориентировано на изучение информации о клиенте, которая впоследствии используется для разработки новых кредитных продуктов.

Развитая продуктовая линейка крайне важна для банков, работающих с населением в крупных городах, где конкуренция между крупными и средними банками достаточно высокая. Совершенно понятно, что широкий ассортимент приносит дополнительные выгоды банку. Это более высокая рентабельность за счет продажи большего количества как основных, так и сопутствующих услуг.

Полноценный набор услуг позволяет полнее удовлетворить потребности действующих клиентов, способствует переводу их на комплексное обслуживание и, таким образом, укрепляет их лояльность по отношению к конкретному банку.

В то же время расширение качественного ассортимента кредитных продуктов дает возможность увеличить собственную рыночную долю, заинтересовав клиентов, ранее обслуживанием не охваченных, а также нарастить общую емкость рынка, проникая в незанятые сегменты. Подобные выводы можно встретить в работах специалистов и практиков банковского дела.

И все же, как подчеркивают некоторые авторы, одной из основных причин информирования широкой ассортиментной линейки кредитных продуктов для населения является высокая неоднородность и разнообразие доходов, сферы деятельности и платежеспособности клиентов.

Чтобы отвечать запросам различных клиентских сегментов, и нужен широкий продуктовый ряд банковских услуг.

По мнению экспертов, можно выделить три проблемы развития продуктовых и сервисных предложений для частных клиентов.

Первая проблема заключается в создании универсального пакета кредитных продуктов, которые при объединении способны убедить клиента перейти на обслуживание по каждому из них (например, кредиты, кредитные карты или вклады) из разных банков в один.

Вторая проблема связана с обеспечением общей рентабельности для всех продуктов действующей линейки банка. При ее устранении могут возникнуть сложности. Во-первых, в связи со спецификой учета затрат и возможностью определения рентабельности отдельных продуктов. Получение точной информации о расходах, связанных с конкретным продуктом, их распределение между конкретными продуктами для определения их себестоимости, могут быть затруднительны. Во-вторых, представляет сложность определение влияния отдельных продуктов на результативность деятельности клиента в целом, т.к. она может быть неочевидной.

Третья проблема состоит в определении баланса между желанием банка по увеличению предложения для клиентов и его ограниченными возможностями. Такой фактор характерен потребителю кредитованию.

Поэтому создание новых кредитных услуг должно предполагать предварительную тщательную оценку затрат и рисков.

По нашему мнению, сдерживающими факторами развития отечественного потребительского кредитования являются недооценка степени неоднородности и разнообразия сегментов самого рынка с учетом региональных и отраслевых особенностей. В периферических регионах банковской системы доступность финансовых услуг низкая. Однако некоторые банки стали выделять VIP-клиентов в отдельную категорию.

При формировании продуктовой линейки ошибкой менеджеров становится поверхностная оценка профилей риска, специфики деятельности клиентов, моделей их поведения, демографических особенностей, стадий жизненного цикла фирм, образовательного уровня, приоритетных информационных каналов и др. Овладение искусством экономии затрат означает одновременное оптимальное продвижение кредитного продукта с удовлетворением потребностей клиентов при полном финансовом сервисе.

Ассортимент продуктов путем построения модели кросс-продаж. Банки способны повысить доходность клиентов, имея широкий набор продуктов и не ограничиваясь набором традиционных услуг, таких как депозиты, кредитование,

РКО. Необходимо постоянно расширять линейку, учитывая, что это существенно повысит лояльность целевых групп.

Комплексные предложения также будут полезны для отдельных категорий заемщиков. А в случае кредитования малого и среднего бизнеса банки могут заметно улучшить показатели прибыли и капитализации через хорошо структурированные решения о движении денежных средств, которые идеально подходят как для клиентов, так и для их банков.

Индивидуальные решения для отдельных клиентских сегментов. Оптимальный способ быстро и эффективно нарастить динамику продаж в выбранном сегменте – приспособить клиентские «предложения» (продукты и пакеты, а также способы их предоставления, модель ценообразования и т.д.) к требованиям и предпочтениям выявленных целевых сегментов. Это дает клиентам ощущение, что банк предоставляет им решение, которое соответствует конкретно их потребностям, а не просто общие предложения для клиентов всего сектора.

Процесс постоянного развития и совершенствования кросс-продуктов. Вывод на рынок инновационных кредитных продуктов быстро и эффективно – основная компетенция любого эффективного банка. Банки должны регулярно проводить обзор существующих продуктовых портфелей, создавать и запускать новые продукты, чтобы заполнять рыночные пробелы, а также вводить в действие методологию по разработке, тестированию и выводу продуктов прибыльно и с минимальным риском.

Создание новых кредитных продуктов и дополнительного сервиса на основе изучения впечатления клиентов. Впечатления клиентов от обслуживания основываются не только на оценке кредитного продукта и его стоимости. Важными являются составляющие сервиса, такие как: качество обслуживания, каналы поставки, график обслуживания, уровень подготовленности клиентских менеджеров и обслуживающего персонала, техническая поддержка и пр. Банк может использовать свои знания о предпочтениях клиентов, чтобы деликатно подводить их к более выгодным с экономической точки зрения решениям (например, интернет-банкинг, мобильный банкинг). Поддержка клиентов

клиентскими менеджерами на всех этапах обслуживания является ключевым фактором хороших продаж, а также эффективного риск-менеджмента.

В целях дальнейшего развития кросс-продаж за счет смежных банковских и финансовых продуктов таких как страхование, лизинг, специализированные финансовые услуги, операции с ценными бумагами, банками могут быть реализованы следующие мероприятия: - тиражирование новой платформы системы дистанционного обслуживания «Банк-Клиент Онлайн», используя которую, клиенты банка получают возможность не только проводить расчетные операции, но и приобретать дистанционно продукты и сервисы; - оптимизация условий и технологий кредитных продуктов, а в части расчетных и комиссионных продуктов внедрение новых услуг и улучшение сервисов; - оптимизация системы полномочий в области принятия решений по всем видам продуктов, что позволяет оперативно формировать востребованные и своевременные индивидуальные предложения клиентам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современной банковской практике кредитования потребительский кредит продолжает набирать обороты и с учетом реальных финансовых возможностей развития реального сектора способен обеспечить кредитным организациям достаточную долю прибыли. В мировой экономической литературе принято рассматривать потребительский кредит с различных точек зрения и подразделять на классификационные виды. По мнению автора в качестве дополнительных критериев классификации можно считать охват управлением процесса потребительского кредитования и другие.

Управление процессом потребительского кредитования в современных условиях подразумевает комплекс организационно-экономических правоотношений банка по поводу организации обеспечения выполнения кредитных обязательств клиентами (как в наличном, так и в безналичном порядке) с целью сокращения кредитных рисков и потерь процентных доходов кредитной организации.

При проведении анализа потребительского кредитования Банка ВТБ (ПАО) было выявлено следующие особенности: увеличение объемов потребительских ссуд в основном за счет традиционных кредитов физическим лицам на различные мелкие нужды, а также ипотечные и кредиты на приобретение автомобиля. Достаточно большое внимание Банком уделяется и эмитированию банковских пластиковых кредитных карт для различных групп клиентов, в том числе для военных пенсионеров, высококлассных клиентов и молодежи. Важнейшими недостатками в современном управлении процессом потребительского кредитования Банка ВТБ (ПАО) являются высокие кредитные риски, рост проблемной ссудной задолженности и другие.

В результате проведенного исследования методики и практики современного потребительского кредитования Банка ВТБ (ПАО) разработаны рекомендации по внедрению клиенто-ориентированной стратегии развития и использования накопленного зарубежного опыта.