



БИЗНЕС ИЗ ПЕРВЫХ РУК

ЖИЗНЬ ВЗАЙМЫ. И БЕЗ ОТДАЧИ?

Проблема «плохих» долгов — одна из самых болевых сейчас для банковского сектора. А многие из вас, отвечая на вопросы нашей прошлой анкеты, определили её как ключевую. Самое досадное, что причину роста просрочки невозможно целиком списать на ухудшение общей экономической ситуации в стране: часть «брака» — следствие некоторой беспечности самих банков, пренебрегавших правилами безопасности при кредитовании.

С проблемой «плохих» долгов банкам предстоит разбираться в самой ближайшей перспективе.

Анкета БДМ

ЖИЗНЬ ВЗАЙМЫ. И БЕЗ ОТДАЧИ?

ПОГОВОРИМ О НЕ САМОМ ПРИЯТНОМ — О ДОЛГАХ.

Проблема «плохих» долгов — одна из самых болевых сейчас для банковского сектора. А многие из вас, отвечая на вопросы нашей прошлой анкеты, определили её как ключевую. Самое досадное, что причину роста просрочки невозможно целиком списать на ухудшение общей экономической ситуации в стране: часть «брака» — следствие некоторой беспечности самих банков, пренебрегавших правилами безопасности при кредитовании. С проблемой «плохих» долгов банкам предстоит разбираться в самой ближайшей перспективе.

Как отделить «временно плохой» кредит от «окончательно безнадёжного»? Как эффективно работать с просрочкой: реструктурировать, отдавать на сторону?

1 Что, по вашему мнению, в большей степени повлияло на снижение качества кредитного портфеля: общее ухудшение экономической ситуации, повлёкшее снижение платёжеспособности заёмщиков, или определённый волюнтаризм кредитной политики банков в предшествующий период?

2 Многие банки считают, что клиентам, с которыми связывают многолетние партнёрские отношения, но попавшим сейчас в сложную ситуацию, следует максимально содействовать в преодолении трудностей с погашением кредита. Согласны ли вы с этим утверждением? Существует ли чисто арифметическая граница, до которой банк может себе позволить пойти на компромисс с «проверенным» заёмщиком, который стал недобросовестным?

3 Какие формы работы с проблемным долгом представляются вам наиболее оптимальными: реструктуризация, пролонгация, перекредитование на других условиях?

4 Как вы относитесь к привлечению для урегулирования проблемного долга сторонних структур — тех же коллекторов? Поясните свою точку зрения. Что мешает созданию в России цивилизованного рынка проблемных долгов?

5 В правительстве то возобновляется, то затихает обсуждение идеи создания так называемого банка «плохих» долгов. На ваш взгляд, насколько жизнеспособна эта идея? Если да — по каким принципам должна работать такая структура?

СТАРАЕМСЯ ИДТИ НАВСТРЕЧУ КЛИЕНТУ

1 В 2015 году продолжит снижаться качество активов банковской системы, в то время как давление на ликвидность будет расти. Доля проблемных и реструктурированных кредитов в общем объёме кредитного портфеля российских банков будет увеличиваться как в абсолютных, так и в относительных показателях — на фоне снижения темпов кредитования и естественного выгашивания кредитного портфеля, падения реальных доходов населения, роста безработицы, цен, высокой долговой нагрузки. Банки будут больше ориентированы на снижение абсолютных показателей просрочки путём взыскания и реструктуризации. Возможно, потребуется участие регулятора в части адаптации нормативов и требований для реализации более лояльных программ реструктуризации.

Для поддержания качества кредитного портфеля последние несколько месяцев наш банк прибегнул к ужесточению кредитной политики, усилению работы по взысканию задолженности, модернизации программы реструктуризации.

2 Должник может обратиться в банк с любым сроком и суммой задолженности. Главное, чтобы он был готов сотрудничать с банком и искать пути взаимодействия.

3 Наиболее эффективный метод в случае возникновения проблем с платёжеспособностью заёмщика — конечно же, реструктуризация задолженности и активная помощь клиенту, попавшему в проблемную ситуацию. В данном направлении мы всячески стараемся идти навстречу клиенту.

Реструктуризация кредитов может быть очень полезным инструментом для обеих сторон кредитного процесса в текущих условиях. Заёмщик, столкнувшийся с непредвиденными трудностями, получает возможность перестройки денежных потоков на погашение кредита в соответствии с его текущими возможностями. Банк получает прогнозируемый денежный поток и в конечном итоге — погашенный кредит.

Традиционно несколько раз в год банк проводит различные клиентские акции, направленные на



Александр ФАЛЕВ
Председатель правления
РОСГОССТРАХ БАНКА

стимулирование погашения проблемной задолженности. В рамках акций банк обычно идёт навстречу клиенту, предлагая погасить задолженность со значительным дисконтом. Опираясь на положительный опыт реализации, мы проводим её уже несколько лет. При этом по сравнению с предыдущим годом количество участников по последней акции выросло более чем в 5 раз, что говорит о росте финансовой ответственности заёмщиков и о том, что банк движется в правильном направлении.

Помимо различных акций, в банке действует полноценная программа реструктуризации кредитной задолженности, которой заёмщик может воспользоваться при возникновении материальных затруднений.

4 Дело в том, что при применении любого метода взыскания ожидаемый эффект от его применения — это погашение проблемной задолженности. Любой способ должен быть эффективным и позволять снизить дефолтность портфеля. Другой вопрос — в стоимости применяемых мероприятий.

Так, банки в большинстве своём готовы идти на встречу заёмщику. Шаги по скорейшей ликвидации просроченной задолженности выгодны в первую очередь именно им. Поэтому, конечно, вначале используются все возможные превентивные методы: рассылка писем, переговоры, процедуры реструктуризации или рефинансирования и т.д.

Дальнейший выбор варианта работы с должниками строится на основании определённых характеристик проблемного актива, а также планируемого прогноза по взысканию задолженности. Несомненно, если вероятность

Чтобы **очистить рынок** от «чёрных коллекторов», нужен **профильный закон**, вводящий **регулирование** и порядок **надзора** за участниками этого рынка

оплаты долга достаточно высокая, а затраты на взыскание этого долга минимальны, целесообразно работать собственными силами.

В то же время долг постоянно «стареет», и вместе с этим вероятность его взыскания снижается, а стоимость содержания — растёт. В таких случаях к работе целесообразнее привлекать коллекторские компании как по агентской схеме, так и по схеме уступки прав требований в зависимости от величины анализируемых и прогнозируемых показателей.

В нашем банке пересмотреть кредитные условия по договору теперь можно по нескольким разработанным схемам. Программы реструктуризации, которые банк может предложить, зависят от срока и суммы просроченной задолженности, единовременного или частичного её погашения и прочих индивидуальных условий.

Прежде всего клиент может обратиться в банк с просьбой увеличить срок предоставления отсрочки по уплате основного долга до шести месяцев с одновременной пролонгацией кредита на срок действия льготных условий. Во-вторых, предусмотрена возможность увеличить срок погашения кредита (не более максимально возможного по действующей программе кредитования) при изменении процентной ставки. В-третьих, заёмщику

может быть снижен размер неустойки, могут быть прощены пени и штрафные санкции. И наконец, введён новый вид реструктуризации — приостановка начисления неустойки.

Возможность проведения реструктуризации задолженности предусмотрена по всем видам кредитных продуктов.

На сегодня в России насчитывается несколько сотен коллекторских компаний, однако далеко не все обладают необходимой лицензией и следуют кодексу НАПКА, создавая как раз ту самую «атмосферу страха» вокруг коллекторского бизнеса. Деятельность коллекторов законодательно не урегулирована никакими нормативными актами, и все они работают без лицензии, поэтому до сих пор не исключено применение «диких» методов.

Для того чтобы очистить рынок от «чёрных коллекторов», нужно принятие профильного закона, который бы ввёл регулирование для отрасли и порядок надзора за участниками коллекторского рынка. Закон «О коллекторской деятельности», который разрабатывается уже фактически десятилетие, до сих пор не принят. Однако пока ни один из госорганов не хочет осуществлять надзор за этим рынком, учитывая долю недобросовестных игроков на нём.

В то же время нельзя не отметить повышение уровня качества работы коллекторов, которое мы наблюдаем из года в год. Более того, в России скоро официально появится новая профессия — коллектор. Рынок коллекторских услуг сегодня один из самых растущих, поскольку «привязан» к рынку кредитования, а профессия коллектора особенно востребована — вакансии открыты для тысяч молодых сотрудников. Профессиональному взысканию долгов будут обучать в российских вузах, в частности в Финансовом университете при Правительстве РФ: такая специальность появится в российских вузах в 2017–2018 годах, а уже в 2020-х планируются первые выпуски «специалистов по коллекторской деятельности».

торских услуг сегодня один из самых растущих, поскольку «привязан» к рынку кредитования, а профессия коллектора особенно востребована — вакансии открыты для тысяч молодых сотрудников. Профессиональному взысканию долгов будут обучать в российских вузах, в частности в Финансовом университете при Правительстве РФ: такая специальность появится в российских вузах в 2017–2018 годах, а уже в 2020-х планируются первые выпуски «специалистов по коллекторской деятельности».

5 Идея могла бы быть полезной, однако перспективы её реализации в нынешних условиях выглядят туманно. Если рассматривать банк «плохих» долгов как институт, который будет выкупать проблемные активы, сразу возникает вопрос: по какой цене и каким образом будет производиться отбор? Велик и риск проявления коррупционной составляющей. В таком виде, скорее всего, это будет лишь инструмент для работы с проблемными активами государственных банков. Создание единого банка-санатора также влечёт определённые риски. Государство тем самым увеличит свою долю в банковском секторе, а эта доля и так уже превышает его половину. Хотя, конечно, это может внести некоторую упорядоченность в систему санирования. ■

ЧТОБЫ НЕ КУСАТЬ ЛОКТИ

1 Проблемной задолженностью я занимаюсь уже без малого 18 лет, поэтому могу ответить так: и беспечность банков, и общее ухудшение экономической ситуации в стране привели к общему снижению качества кредитного портфеля. Вопрос, может быть, стоит уточнить, а именно: что больше? И в какой степени оба этих фактора повлияли на увеличение просрочки в балансах банков? Справедливости ради надо сказать, что с каждым новым кризисом банки всё тщательнее выстраивают свою нормативную базу для работы с проблемными долгами, внедряя новые и новые методы и разработки в этой области. Например, совершенствуют такую методику, как «светофор» (когда каждому уровню просрочки присваивается свой цвет в зависимости от набора критериев проблемности). И появляются такие цвета, как оранжевый (условно проблемный) — уже не жёлтый (сработал один критерий), но ещё и не красный (это когда уже всё совсем плохо), а пока так: вроде есть проблемы, но доктора вызывать рано. При всём том каждый раз наступают на одни и те же грабли. Как только общеэкономическая ситуация начинает хоть немного выправляться, бизнес-подразделения начинают давить на рисковиков и проблемщиков: мол, кислород перекрываете, работать не даёте, мы — зарабатывающее подразделение... И все — разные комитеты и комиссии — начинают принимать решения в пользу кредитчиков, забывая о том, что сами же недавно принимали эти критерии.

Как-то коллега из бизнес-подразделения меня спросил: «А какой цвет получится, если к оранжевому добавить синий?» «Видимо, фиолетовый» — ответил я (подумав, что назовём мы его условно «потенциально проблемным»).

А ответ на вопрос такой. Волюнтаризм кредитной политики банков в предшествующий период с наложившимся на него общим ухудшением экономической ситуации и привели к ухудшению качества кредитного портфеля, но, по моему мнению, волюнтаризм всё-таки повлиял больше.

2 Полностью согласен с тем, что банкам следует максимально содействовать клиентам, с которыми их связывают давние отношения, в преодолении трудностей с погашением кредиторской задолженности. Я бы даже больше сказал: вообще всем своим клиентам надо помогать в таких ситуациях. И не потому, что банки такие



Михаил ГОЛУБКОВ

Советник директора юридического департамента Банка «Петрокоммерц»

хорошие, а потому, что в первую очередь это — выгодно. Предположим, у клиента действительно временные трудности, связанные с его поставщиками комплектующих, и его рыночное положение позволяет некоторое время посидеть в убытках из-за задержки отгрузок. Пойдёт такой клиент к другому банкиру и перекредитуется у него, получив, например, отсрочку погашения основного долга. И всё. Клиент через какое-то время опять стал благонадёжным (и даже более, поскольку доказал свою состоятельность), а ты его потерял. Впору будет заняться йогой — чтобы научиться кусать локти.

Существует ли какая-нибудь арифметическая граница? Конечно. Границы эти нам чётко обрисовывает положение №254-П, устанавливая категории должников и размеры резервов. И уже каждый банк решает самостоятельно: на что готов.

3 Оптимальной формой работы с проблемным долгом я считаю реструктуризацию, поскольку, как мне кажется, это общее понятие, включающее в себя и пролонгацию, и перекредитование, и иные формы. Но хочу

подчеркнуть, что это всё работает лишь в том случае, если должник тоже заинтересован в реструктуризации. Это можно назвать «мягкой» формой реструктуризации. Если же нет и должник всячески показывает, что уже ни в чём не заинтересован и никаким образом не реагирует на призывы банка, нужно переходить уже к «жестким» методам реструктуризации, таким как инициирование судебного производства с наложением обеспечительных мер, включающие арест всех счетов и имущества собственников, уголовному преследованию и т.п. Вот тогда у должника появятся мотивы перейти к «мягкой» форме реструктуризации, но главное — не перегнуть и не переусердствовать, а то закон сохранения массы не работает.

4 К привлечению коллекторов к работе с проблемной задолженностью юридических лиц на нынешнем этапе развития рынка проблемных долгов я лично отношусь отрицательно. По нескольким причинам. Во-первых,

недостаточный профессиональный и этический уровень развития коллекторов, связанный в первую очередь с кадровой политикой агентств. Во-вторых, недостаточная оперативность в принятии коллекторами решений по реструктуризации, поскольку работнику банка гораздо проще и быстрее согласовать изменения в плане работы с проблемным активом при выявлении скрытых резервов у должника. И в-третьих, как мне кажется, штатный менеджер обходится банку дешевле: на него можно взвалить работу с двумястами активами сразу, поскольку большее количество в работе одного человека приведёт к ухудшению качества, а 200 — в самый раз. Да и замотивировать его можно сильнее, пообещав премию в конце года. Коллектору же в таком случае придётся платить комиссионное вознаграждение за каждый актив в отдельности, а премией его особо не удивишь.

А развитию цивилизованного рынка проблемных долгов, собственно, ничего не мешает. Просто это —



Александр ОСТРОВСКИЙ
Член Наблюдательного комитета Банка Расчётов и Сбережений

НЕ АРИФМЕТИКА, А БИЗНЕС-РАСЧЁТ

1 Думаю, оба фактора оказали влияние на рост просрочки. На фоне ухудшения социально-экономической ситуации выручка компаний стала снижаться. Соответственно, не все заёмщики, даже существенно урезав административные расходы, смогли продолжать дисциплинированно обслуживать свои долги. «Расслабленная» кредитная политика, которую банки вели в последние годы, относительно стабильные и «тучные», тут же дала результат: кредиты со слабым обеспечением, кредиты на погашение просроченных кредитов и т.п. — стали «плохими». А это колоссальная нагрузка на рентабельность банка, ведь под такие кредиты создаются стопроцентные резервы, формируемые из прибыли кредитного учреждения.

2 Ни один банк (я имею в виду классический банк, а не экзотический) не заинтересован в том, чтобы заёмщик попадал в долговую яму, из которой не смог бы выбраться. И банк готов идти навстречу любому заёмщику. Но надо понимать, что кредитование — не благотворительная деятельность, банк выдаёт кредиты за счёт собственных и привлечённых средств. Поэтому в вопросе возврата средств нет арифметики, а есть бизнес-расчёт: деньги привлечены, затем размещены и должны быть возвращены. Иначе получается «дыра» в балансе, а там недалеко и до отзыва лицензии.

4 Думаю, это оправдано в случае розничного кредитования, когда речь идёт о работе с большим количеством необеспеченных кредитов, некрупных по суммам. Если же рассматривать корпоративное кредитование, то тут, на мой взгляд, эффективнее возвращать долги своими силами. При этом важна слаженная работа всех служб — юридической, кредитной, службы безопасности.

5 В принципе идея неплохая, но много вопросов в плане реализации: не будут ли сюда списывать просроченную задолженность, вызванную слабым риск-менеджментом, или задолженность по кредитам, выданным предприятиям, у которых общие с банками владельцы?

Вообще, на мой взгляд, государство должно поддерживать не крупные банки или компании, а эффективные — те, которые платят налоги, поддерживают отечественный бизнес. ■

поступательный эволюционный процесс. Должно пройти время, должны выработаться методики и методологии. Нароботается опыт, появятся практикующие специалисты с методологами — и всё будет хорошо и правильно.

5 А разве он уже де-факто не создан? Вы посмотрите, какой у Внешэкономбанка уровень проблемности по всем дебиторам. А от размеров просроченной задолженности и названий должников аж дух захватывает. И вроде у него даже лицензии банковской нет...

Ну а если серьёзно, такая структура на уровне государства совершенно не нужна, и идея эта нежизнеспособна. Во-первых, её наличие расслабит банки, и тогда мы будем ещё дольше идти к цивилизованному рынку. Ведь банку будет проще скинуть проблемный долг на плечи

такой структуры. Предположим, даже критерии передачи будут адекватными, но если это рабочий вариант просрочки, то с какой стати государство (а это, между прочим, всё-таки бюджетные деньги) должно тратить на это свои ресурсы, включая человеческие? А если это уже безнадежный вариант, то не проще ли его списать банку самому и получить честный убыток? Ну и во-вторых, если критерии позволят передавать безнадежные долги за плату, например, за 10% от стоимости, тут возникает уже коррупционная составляющая, которая, возможно, будет выражаться в правильности принятия менеджерами банка «плохих» долгов индивидуального решения по каждому активу... Или банку с его безнадежными долгами... Денег-то на выкуп, как известно, всегда на всех не хватает. **ЭЭ**



Николай САПОЖНИКОВ
Старший вице-президент Росбанка

ПОМОЩЬ ДОЛЖНА БЫТЬ ПРАГМАТИЧНА

1 По-моему, «волонтаризм кредитной политики» — это частное явление, которое является ошибкой отдельных банков, а не тенденция в российской банковской системе. Соответственно, ухудшение экономической ситуации является основной предпосылкой роста проблемной задолженности.

2 На мой взгляд, если клиенту можно помочь, то ему нужно помочь. Но подобная помощь должна быть прагматична, а поставленные цели — реалистичны.

3 Использоваться в работе с проблемными долгами должны те формы урегулирования задолженности, которые являются наиболее эффективными в данном конкретном случае. Их целесообразно выбирать с учётом индивидуальных особенностей ситуации (финансовое состояние должника, достаточность обеспечения и др.).

4 Если говорить о коллекторах как об «узких профессионалах», специализирующихся на работе с просроченными долгами и имеющих опыт и отработанные технологии в этой сфере, то, безусловно, они способны серьёзно помочь банковской системе в решении проблемы «плохих» долгов. Мешает развитию цивилизованного рынка проблемных долгов отсутствие специального государственного регулирования, в первую очередь правового, предпринимательской деятельности в этой области, а также отсутствие саморегулирующих механизмов деятельности коллекторов (СРО, профессиональные стандарты и т.п.).

5 Вопрос создания банка «плохих» долгов обсуждался в нашей стране ещё в 2008 году. Для мирового банковского опыта идея создания такого института не является чем-то новым. Если такой финансовый институт появится в России, это создаст дополнительные организационные предпосылки для повышения эффективности управления проблемной задолженностью в банковском секторе. Говорить предметно, в практическом смысле о данной инициативе можно будет только после конкретизации и нормативного определения задач и правил работы такой организации. В любом случае, на мой взгляд, главным стимулом сотрудничества кредитных организаций с банком «плохих» долгов должна быть экономическая целесообразность. **ЭЭ**

ГЛАВНОЕ — ПОСТАВИТЬ ПРАВИЛЬНЫЙ ДИАГНОЗ

1 Безусловно, общее ухудшение экономической ситуации является основным фактором снижения качества кредитных портфелей банков: все мы видим падение спроса на продукцию и услуги компаний, сокращение доходов населения, реализацию валютных рисков. В этом смысле глубина проблем конкретного банка зависит от его аппетита к риску и от системы анализа этих рисков.

При этом кризисы наделяют опытом их прохождения, в результате чего банки делают выводы о том, как необходимо работать в такой период, с какими портфелями нужно подходить к очередному кризису. Кризис 2008–2009 годов был хорошей проверкой и для бизнеса. Прошедшие его компании получили некий иммунитет, потому что для выживания были вынуждены научиться «резать кости», менять условия работы с поставщиками и покупателями, иметь альтернативных поставщиков, переходить на «ручное управление» и множеству других антикризисных действий.

Банки же, которые в последние годы активно наращивали кредитные портфели, понесут дополнительные потери, так как существенный рост на конкурентном рынке не может состояться без снижения требований к заёмщикам.

2 Формат работы с проблемными кредитами банк определяет самостоятельно внутренними инструкциями. Чем меньше банк — тем индивидуальней работа с просрочками. При массовом кредитовании применяется чётко структурированная формализованная технология работы. Со средними и крупными проблемными заёмщиками все банки работают индивидуально.

Конечно же, банки не заинтересованы в усугублении проблем клиентов. Если снижение графика погашения или пролонгация кредита поможет заёмщику пройти трудные времена, банк пойдёт навстречу. Здесь задача банка — оценить глубину проблемы, реальность источников погашения, переоценить залоги. Этот анализ и является основой для принятия решения. Важно также, идёт ли клиент на контакт, насколько он открыт.

Арифметическая граница определения проблемности кредита существует при массовом кредитовании — в рознице, иногда в малом бизнесе. Ключевой показатель



Сергей КОЗЛОВ

Директор
кредитного департамента СДМ-Банка

степени проблемности кредита — количество дней просрочки. Действия банка прописываются для каждого этапа просрочки.

3 Форма работы с проблемным кредитом — лишь инструмент. Главное — поставить правильный диагноз, а потом уже подбирать: скальпель или пилули. Сначала банку надо ответить на два основных вопроса: хочет ли клиент отдать кредит и сможет ли. Существует четыре варианта ответа. В зависимости от этого и определяется тактика.

При положительном заключении основные виды реструктуризации — снижение графика платежей и пролонгация кредита. В рамках старого или нового кредита, направленного на погашение старого, это не так важно. Возможен вариант подконтрольной продажи заложенного имущества в целях погашения кредита, введение контроля над управлением компанией.

Массовая продажа кредитов коллекторам — один из этапов работы в розничном бизнесе, когда просрочка достигла определённого количества дней.

4 Продажа кредитов коллекторам — часть бизнеса розничных банков. Такие банки расчищают балансы, продавая кредиты. Как правило, это кредиты с просрочкой свыше года. При этом цена продажи небольшая — 1–2%. Это можно сравнить с продажей испорченной продукции, брака на предприятии. Можно списать, но если есть покупатель, почему бы и не продать?

Коллекторский рынок постепенно цивилизуется. Но надо понимать, что у проблемного заёмщика и коллектора изначально существует конфликт интересов. Первый не платит больше года (а в большинстве случаев и не хочет платить), второй хочет окупить вложения и заработать прибыль. Если между сторонами возникает диалог, они всегда договариваются.

5 Банк «плохих» долгов планировался и в 2009 году, но так и не был создан. Не очень понятно, на кого он ориентирован. Существует рынок, где банк оценил клиента и дал ему кредит. А на каких рыночных условиях у него будут выкупать такие долги — не совсем понятно. Что такое «плохой» долг, кто будет оценивать дисконты? Такой механизм скорее расслабит банки, поскольку они будут знать, что всегда можно скинуть «плохие» долги. ❏



Игорь ЗИЛЬБЕРБЛЮМ
Заместитель
председателя правления
Азиатско-Тихоокеанского
Банка

ГОТОВЫ ПОМОГАТЬ КЛИЕНТАМ

1 Сегодня в банковском секторе сложилась непростая ситуация: период финансовой нестабильности повлёк за собой ухудшение материального положения населения и, как следствие, увеличение просроченной задолженности. Действительно, ухудшение кредитного портфеля банков — результат не только сложившейся экономической ситуации в стране, но и кредитной политики, проводимой банками в последние годы. Если измерять степень влияния факторов в процентном соотношении, то это 50/50.

2 Многие банки кардинально изменили подход к взысканию долгов, и это, по моему мнению, единственно верное решение на сегодня. Мы готовы помогать клиентам, которые попали в сложную финансовую ситуацию, но сохранили желание её решить. Сегодня банки нацелены на то, чтобы помочь клиентам найти оптимальные пути решения проблем. В основу взаимоотношений с заёмщиками мы закладываем политику открытости и готовы предлагать различные инструменты, направленные на снижение долговой нагрузки.

3 Все три формы работы с «плохими» долгами мы считаем оптимальными и предлагаем их клиентам. Таким образом мы обеспечиваем индивидуальный подход в решении проблем каждого должника. Можно найти решение для любого клиента: отложить платежи по кредиту, увеличить сроки кредитования или снизить ежемесячный платёж на время, достаточное для восстановления платёжеспособности.

4 С ростом кредитной деятельности в нашей стране возникла потребность привлечения сторонних структур для обеспечения возврата проблемной задолженности. Азиатско-Тихоокеанский Банк использует такую практику в своей деятельности. Для чего это необходимо? Обращаясь в сторонние коллекторские агентства, мы можем понять, насколько их работа эффективна в сравнении с нашими внутренними ресурсами. Кроме того, это позволяет выбрать нам постоянных партнёров для дальнейшего сотрудничества. Что касается самого рынка проблемных долгов, то я считаю, что в нашей стране он достаточно цивилизован, — просто необходимо время, чтобы он стал более совершенным, к чему мы постепенно придём. ❏

ПРОСРОЧКА — ПРОБЛЕМА КАК ЗАЕМЩИКА, ТАК И КРЕДИТОРА

1 На мой взгляд, обе эти причины оказали серьёзное влияние на события сегодняшнего дня. Общее ухудшение экономики, конечно, отразилось на качестве кредитного портфеля. Однако задолго до ухудшения макроэкономической ситуации в условиях высококонкурентного рынка некоторые игроки допускали высокорисковую кредитную политику для захвата сегмента клиентов. В результате сейчас они отмечают снижение доходности кредитного портфеля.

2 Безусловно, просроченная задолженность — это проблема как заёмщика, так и кредитора. Однако мы всегда открыты для диалога в случае возникновения трудностей с оплатой у клиентов. Очень важно в сложившейся ситуации находить компромисс, который устроит обе стороны. Поэтому для нас заёмщик, который готов общаться и сотрудничать, является лояльным, или «проверенным». При дальнейшем сотрудничестве с таким клиентом за «особые заслуги» банк готов предлагать привлекательные условия по кредитам.

Но, к сожалению, нередко ситуации, когда наш давний клиент, выйдя на просрочку, занимает оборонительную позицию и отказывается выстраивать стратегию погашения просроченной задолженности. С таким клиентом мы тоже пытаемся выстроить конструктивный диалог, чтобы своевременно решить проблему.

3 По опыту предыдущих лет мы видим, что лишь немногие клиенты, воспользовавшиеся реструктуризацией задолженности, возобновляют платежи. Большая часть всё равно продолжает не платить, для них это лишь способ безнаказанно отсрочить платежи на один-два месяца. Запустив эту процедуру, они заранее знают, что не будут исправно погашать долг в дальнейшем. На наш взгляд, наиболее действенными инструментами, помогающими клиентам погашать задолженность, являются отсрочка платежей (достаточная по продолжительности, чтобы исправить своё финансовое положение, найти работу и т.д.) и снижение ежемесячного платежа.



Виктор ЧЕРВАНЁВ

Руководитель дирекции взыскания проблемной задолженности физических лиц УБРИР

4 Банки передают в коллекторские агентства те сегменты договоров, которые нерентабельно взыскивать внутренним службам. Это неизбежно приводит к тому, что на аутсорсинг передаются именно недобросовестные клиенты с проблемами в части установки контактов. В интересах банков — выстраивать доверительные, партнёрские отношения с коллекторами для повышения эффективности взыскания, тогда в выигрыше останутся все. Для нас важно понимать, каким образом коллекторское агентство выстраивает общение с клиентами. Поэтому мы работаем только с теми, кто ведёт деятельность исключительно в правовом поле и соблюдает отраслевой кодекс этики. Соблюдение этих правил

позволит следовать интересам всех участников рынка и сделать общение цивилизованным, без привлечения сомнительных партнёров по взысканию.

5 В России достаточно объёмный рынок цессии, что позволяет банкам продавать безнадежные долги и сегодня. По моему мнению, банк «плохих» долгов будет аналогичен инвестору, выкупающему «плохие» долги, но его деятельность будет контролироваться ре-

гулятором. Это позволит защитить интересы граждан от неправомерных действий. Жизнеспособность данной идеи будет зависеть от финансовой модели, на основании которой будут передаваться безнадежные долги в такой банк. С другой стороны, существование подобного механизма не должно «расслаблять» кредитные организации, чтобы не появился финансовый интерес, поддерживающий ведение рискованной кредитной политики. ■



Георгий РОЙКО
Директор департамента по работе с проблемными активами Банка Интеза

КОГДА КОМПРОМИСС ВОЗМОЖЕН

1 Общее ухудшение экономической ситуации, неизбежно влекущее снижение платёжеспособности клиентов, безусловно является основной причиной роста проблемной задолженности у банков. Больше всего пострадали кредитные организации, ведущие агрессивную кредитную политику.

2 Мы также считаем, что банки должны идти навстречу добросовестным клиентам — тем, кто действительно хочет, но не может в силу объективных причин выполнять на прежних условиях свои обязательства.

При этом вопрос о реструктуризации рассматривается индивидуально с каждым заёмщиком. Решения по таким вопросам зависят от многих факторов, в том числе и от возможности клиента исполнять свои обязательства в результате реструктуризации. Такая возможность определяется путём финансового анализа и моделирования будущих денежных потоков.

Отдельно стоит сказать, что ни при каких обстоятельствах банк не пойдёт на компромисс с недобросовестным заёмщиком, который пытается каким-то образом его обмануть.

3 С юридической точки зрения, реструктуризацией является любое изменение первоначальных существенных условий кредитного договора. Наиболее оптимальным вариантом реструктуризации нам представляется тот, который основан на качественном финансовом анализе заёмщика, на полном понимании банком проблем клиента и путей выхода из сложившейся ситуации. При этом следует отметить, что если реструктуризация кредита не представляется возможной, наиболее вероятным сценарием работы с задолженностью будет подготовка и подача исковых заявлений в суд.

4 Наш банк привлекает коллекторов лишь по незначительному числу дел и только на самых поздних стадиях процедур взыскания. Обычно это клиенты, по которым банку с экономической точки зрения невыгодно проводить процедуры взыскания самостоятельно.

Если говорить о розничном портфеле, то в России давно существует цивилизованный рынок проблемных долгов. На этом рынке профессионально работает много коллекторских агентств, на услуги которых действуют понятные расценки. Существуют устоявшиеся ожидания от деятельности коллекторов.

С другой стороны, рынка проблемных корпоративных долгов действительно нет. Но это связано с тем, что каждый крупный корпоративный заёмщик, во-первых, индивидуален, а во-вторых, значим для банков, поэтому невозможно применить какие-то шаблонные подходы к таким долгам. ■

НУЖНО ДОГОВАРИВАТЬСЯ

1 Говоря о причинах снижения качества кредитного портфеля, нужно выделить два важных фактора. Первый — так называемый «математический эффект», существенное обстоятельство, которое надо всегда учитывать. Имеется в виду, что доля просроченных кредитов растёт в первую очередь на фоне снижения темпов прироста новых кредитов. Иными словами, доля просроченной задолженности в портфеле увеличивалась по причине постепенного погашения (амортизации) «хороших» кредитов, выданных в 2011–2013 годах, в то время как «плохие» кредиты в портфелях банков продолжали оставаться. Добавим к этому, что уже в 2013-м и особенно в 2014 году были отмечены отрицательные темпы прироста кредитного портфеля по всем типам продуктов, кроме ипотеки, при улучшении качества вновь выдаваемых кредитов. И в результате — чисто математически — это привело к увеличению доли просроченных кредитов во всём портфеле.

Второй и, пожалуй, самый важный фактор — ухудшающееся кредитное здоровье граждан. НБКИ рассчитывает индекс кредитного здоровья россиян с 2008 года, и по итогам 2014-го он достиг абсолютного минимума — 96 пунктов. Сегодня он даже меньше, чем был в 2009 году, который тоже стал весьма непростым для экономики нашей страны: в тот момент индекс кредитного здоровья составлял 98 пунктов. Иными словами, снижение темпов выдачи новых кредитов и отрицательная динамика индекса кредитного здоровья несут угрозу доходности для всего сектора розничного кредитования, увеличивая риск просрочки по кредитам. И это — на фоне падения доходов населения, затрудняющего надлежащее исполнение заёмщиками своих обязательств по кредитным договорам, и роста процентных ставок по банковским кредитам (вследствие высокой учётной ставки Банка России), отсекающих от них ещё большее количество потенциальных заёмщиков.

Поэтому именно сокращение доходов населения мы считаем главным риском, который в итоге может сделать недоступным для большинства заёмщиков кредитные ресурсы банков.

2 Идти на компромисс с заёмщиком нужно в любом случае. И договариваться о реструктуризации. Ранее банки не считали нужным подходить к реструктуризации с точки зрения конвейерных технологий, решая вопрос



Алексей ВОЛКОВ

Директор по маркетингу Национального бюро кредитных историй

только по факту обращения конкретных клиентов. Но сегодня, когда количество заёмщиков, неспособных обслуживать кредит в прежнем режиме, существенно возросло, банкам, на наш взгляд, следует прибегнуть к реструктуризации кредитов. Пусть суммы платежей станут меньшими, зато не придётся сразу допускать дефолт по кредиту со всеми вытекающими последствиями. Это взаимоприемлемый вариант: банк по-прежнему будет «держателем» заёмщика в графике, а клиент получит более комфортные условия по кредиту. Это в любом случае лучше, чем отказав заёмщику в реструктуризации, вводить его в дефолт.

Более того, некоторые из банков не ждут, пока заёмщик придёт к ним сам и расскажет о своих проблемах с погашением кредита, а уже создают превентивные инструменты: модели поиска потенциально проблемных заёмщиков — и проводят с ними соответствующую работу. ■



Александр ШОРНИКОВ

Заместитель директора
департамента розничного
бизнеса Московского
Кредитного Банка

О ГРАНИЦАХ ЛОЯЛЬНОСТИ

1 Оба фактора оказали своё влияние. Экономическая ситуация в стране снизила реальные доходы населения. Та часть заёмщиков, что длительное время жила в кредит, пользуясь лояльностью банков при получении очередных траншей и рассчитывая на постоянный рост своих доходов, испытывает большие трудности. Также нельзя исключать низкий уровень финансовой грамотности некоторых заёмщиков, которые безответственно подходили к получению новых кредитов, осознанно вводили банки в заблуждение о своих финансовых возможностях и целях кредитования. Зачастую клиенты тратили средства на текущие расходы, а не на приобретение имущества, которое в случае возникновения финансовых проблем можно реализовать, исключив собственный дефолт.

2 Лояльность клиента — важный фактор не только при выдаче займов, но и при взыскании. Лояльные клиенты гораздо качественнее погашают долги. Границ лояльности не существует, банку выгодно сохранить клиента в графике платежей, но в целом можно считать такой границей переход от стадии телефонных переговоров на стадию претензионной работы и досудебного взыскания, что происходит, как правило, на 90-й день непрерывной просрочки. Переход границы лояльности может произойти и раньше, если заёмщик уклоняется от общения с банком либо пытается вывести свои активы, чтобы минимизировать убытки в случае взыскания по суду.

3 Оптимальная форма работы с лояльным должником — ввод в график, прощение штрафных неустоек при полной оплате просрочки, отсрочка либо снижение платежа на период финансовых трудностей. Если клиент имеет несколько кредитов в банке, целесообразно объединить их в один с меньшим платежом за счёт увеличения срока кредита. При задолженности по автокредиту оптимальной является добровольная реализация автомобиля под контролем банка. Это позволяет клиенту в период временных трудностей не нести одновременных расходов на содержание авто и обслуживание долга.

4 Не соглашусь с характеристикой «нецивилизованного» рынка. В последние годы сформировался вполне устоявшийся рынок, где работают крупные компании-коллекторы, конкурирующие между собой и при этом дорожащие своей репутацией в глазах банков-партнёров. Банк привлекает коллектора по многим причинам. Во-первых, иногда сам факт передачи долга в агентство стимулирует должника к погашению. Во-вторых, банк имеет возможность избежать администрирования региональной сети взыскателей, при этом — за счёт конкурентного размещения портфелей между компаниями — банк легко может управлять эффективностью взыскания. Крупные коллекторы накопили историческую базу по должникам и иногда знают о заёмщиках, допустивших просрочку в нескольких банках, гораздо больше, чем каждый из банков-кредиторов в отдельности.

5 Реализация этой идеи могла бы сдвинуть с мёртвой точки острую проблему просроченных валютных ипотечных кредитов. Такая организация помогла бы развитию социальных программ помощи и реструктуризации задолженности в случае дефолта по ипотечному долгу. Для других целей существуют более эффективные инструменты регулирования рынка проблемных долгов. ■

ЗАЧЕМ ТЕЛЕГЕ ПЯТОЕ КОЛЕСО?

1 Качество кредитного портфеля зависит от нескольких составляющих, и дать однозначный ответ на многосложный вопрос — будет не совсем корректно. Тем не менее при варианте «или-или» львиная доля причин, повлиявших на качество кредитного портфеля, — это общее ухудшение экономической ситуации в стране. Но есть и меньшая доля, к которой можно отнести волюнтаризм банков. Хотя самым этим словом, как вы помните, в некоторых домах горных районов просят «не выражаться»...

2 Банк как хозяйствующий субъект заинтересован в обслуживании давнишнего партнёра (другого хозяйствующего субъекта), поэтому совместное преодоление трудностей, в том числе с погашением кредита, должно быть их посильным трудом. Арифметическая граница в отношениях «банк-заёмщик» определяется совместно и порой находится «на грани фола» — нарушения тех правил, которые установлены регулятором.

3 Оптимальным при работе с проблемным долгом будет то «блюдо», ингредиенты коего будут все в наличии и надлежащем состоянии. Что касается формы оптимизации проблемных долгов, то формы разные важны, формы разные нужны...

4 Если на небосводе проблемных долгов горит звезда по имени «коллектор», значит, это кому-то нужно. Спрос рождает предложение, и коллекторские услуги имеют право на жизнь. Обращаться к ним или нет, зависит от обстоятельств: при полном отсутствии взаимопонимания банка и заёмщика, наверное, это имеет смысл. Цивилизованный рынок проблемных долгов возможен в России сразу же, как только разрешится её особенность: две беды. Пусть не полностью, хотя бы на две трети по каждой «беде».

5 Кредит — это возможность попасть в долговую яму. Текущая задолженность — контролируемый «занос», дрифтинг у самого её края. А просроченная задолженность — это уже яма, и глубина её зависит от размера долга и количества дней и от того, насколько



Назир ДОЛАЕВ

Руководитель допозиса Московского
Индустриального Банка
(Усть-Джегут, Карачаево-Черкесия)

она преодолима собственными усилиями или с чьей-то помощью. Так вот, банк «плохих» долгов — это преднамеренно вырытая долговая яма, непреодолимая в целом и в частности, созданная в масштабах страны и под началом государства. Это — своего рода «хранилище радиоактивных отходов» в банковской системе. Кроме того, и в здоровом экономическом обществе может возникнуть соблазн поставлять (не безвозмездно) в это специальное учреждение «плохие» долги. Мне кажется, права народная мудрость: заварил кашу — сам и расхлёбывай. И зачем телеге пятое колесо? 🚗



Роман ГАВРИЛОВ
Вице-президент,
управляющий директор
департамента малого
и среднего бизнеса
Пробизнесбанка,
ФГ «Лайф»

РАЗУМНОСТЬ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

1 На мой взгляд, единственной причины нет. Основой дестабилизации ситуации, разумеется, стали экономические мотивы: резкое падение рубля, повышение ключевой ставки, банкротство бизнесов, растущая безработица и т.п. Но последствия всего этого были бы не столь значительны, если бы население не было до такой степени закредитовано, и это уже — вина банков, принявших на себя этот риск. Я считаю, что государство должно было законодательно ограничить предоставление гражданам ссуд в валюте других стран с целью использования полученного кредита внутри страны (например, валютная ипотека), поскольку это было своего рода «казино». Банки должны предоставлять валютные кредиты исключительно участникам ВЭД, нет никаких оснований подвергать риску остальных. Тем не менее этого не было сделано ни государством, ни банками, поэтому сегодня мы наблюдаем соответствующие результаты.

2 Банк в первую очередь должен быть партнёром для клиента и его бизнеса. Я считаю, что пытаться помочь клиенту стоит до последнего разумного предела. Разумность эта определяется ответственностью банка перед остальными своими клиентами и вкладчиками: если банк считает, что вероятность выживания бизнеса клиента становится минимальной, он не должен рисковать. Можно закрыть сделку, недополучив по ней прибыль, но нельзя допускать убытков банка, рискуя и делая ставку на удачу. В противном случае банку не смогут доверить деньги ни вкладчики, ни инвесторы.

Пригодны **любые формы работы** с проблемным долгом, если в результате **бизнес клиента** выживает, а банк не **терпит убытков**

3 Должны использоваться любые формы работы с проблемным долгом, приводящие к положительному результату — то есть выживанию бизнеса клиентов и отсутствию убытков у банка.

4 У департамента малого и среднего бизнеса ФГ «Лайф» есть опыт как использования собственной структуры по взысканию долгов, так и привлечения внешних коллекторских структур. Фактическая статистика показывает, что собственная служба более эффективна, это — чистая экономика. Поэтому мы предпочитаем именно этот вариант.

Если говорить о причинах отсутствия в России цивилизованного рынка проблемных долгов, то их довольно много. Одна из них — имидж банков и коллекторов в СМИ. Как правило, на страницах различных изданий они представляются врагами, почти преступниками, которые лгут, вымогают, совершают по отношению к должникам ужасные антисоциальные действия. Это приводит к тому, что в сознании людей укрепляется представление о том, что правило «взял в долг — отдай» уже ничего не значит. На мой взгляд, будет гораздо полезнее, если СМИ будут учить людей правильно управлять своим бюджетом и перед каждым новым кредитом думать о том, что и его придётся возвращать. Это станет огромным шагом к созданию цивилизованного рынка проблемных долгов в России. ■

С анкетой работали **Иван ВОРОНЦОВ, Людмила КОВАЛЕНКО, Марина ТАЛЬСКАЯ**