

## УПРАВЛЕНИЕ РОЗНИЧНОЙ ПРОСРОЧЕННОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ В КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

© 2017 Кузнецов А.В., Старикова Т.Е.

Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка» », г. Самара, Россия

Статья посвящена проблеме организации процесса управления просроченной задолженностью физических лиц в российских кредитных организациях, решение которой предполагает осуществление комплекса мер, направленных на снижение вероятности наступления событий или обстоятельств, приводящих к убыткам, и (или) на уменьшение (ограничение) размера потенциальных потерь. Основной задачей банка в процессе кредитования при возникновении кредитного риска является минимизация просроченной задолженности. Работу с просроченной задолженностью целесообразно разделить на два основных этапа: досудебный и судебное разбирательство. Наиболее эффективно взыскание долгов во внесудебном порядке, так как судебное и исполнительное производство в рамках юридических процедур являются крайне затратными для банка. В случае невозможности взыскания просроченной задолженности с заемщика, у банка возникает необходимость покрытия убытков за счет сформированных резервов на возможные потери по ссудам. Заключительным этапом процесса управления розничной просроченной задолженностью является оценка результатов, по результатам которой проводится анализ информации о произошедших убытках и принятых мерах по минимизации кредитных рисков.

Ключевые слова: кредитный риск, просроченная задолженность, розничное кредитование, реструктуризация долга, резерв на возможные потери по ссудам.

Необходимость работы с кредитными рисками обусловлена самой спецификой банковской деятельности. Минимизация финансового риска предполагает осуществление комплекса мер, направленных на снижение вероятности наступления событий или обстоятельств, приводящих к убыткам, и (или) на уменьшение (ограничение) размера потенциальных потерь [2].

Наиболее распространенными методами управления кредитными рисками являются разработка и проведение предупредительных мероприятий, мониторинг просроченной задолженности, регулярный контроль риска и создание резервов на возможные потери по ссудам.

Банк подвергается кредитному риску, т.е. риску неисполнения своих обязательств одной стороной по финансовому инструменту и, вследствие этого, возникновения у другой стороны финансового убытка [4].

Кредитный риск ограничивается путем:

- внедрения процедуры принятия решений, основанной на централизованной оценке кредитного риска Департаментом кредитного риска, (независимо от операционных

подразделений) по согласованию с другими департаментами (департаментом защиты бизнеса, коммерческими департаментами и региональной сетью), и предоставления стандартных, быстрых и отслеживаемых решений о выдаче кредита;

- внедрения системы лимитов, предусматривающей установление предельных объемов по видам заемщиков и видам портфелей;

- внедрения показателей кредитного риска и процедур мониторинга с целью раннего обнаружения потенциально проблемной задолженности и устранения развития негативных тенденций.

В случае ухудшения финансового положения заемщика вследствие потери или смены работы, а также изменения порядка оплаты труда (до момента возникновения просроченной задолженности по кредиту) может быть рассмотрен вопрос проведения реструктуризации на основании соответствующего заявления должника.

В рамках рассмотрения вопроса о реструктуризации задолженности банк принимает от клиента соответствующее заявление, анкету и иные документы, а также предлага-

ет заемщику написать заявление о заключении третьейского соглашения. При приеме пакета документов проводится визуальная оценка документов заемщика. При необходимости дополнительно может быть проведена телефонная верификация информации, отраженной в документах.

При отрицательных результатах визуальной оценки документов и (или) отрицательных результатах телефонной верификации дальнейшее рассмотрение вопроса о реструктуризации не производится.

При положительном результате банк производит следующие действия:

- осуществляет анализ обязательств заемщика и оценивает кредитную историю по данным банка;

- проводит анализ заявленных заемщиком оснований для проведения реструктуризации кредита;

- направляет запросы в бюро кредитных историй для получения информации об обязательствах заемщика в целях определения кредитной истории;

- оценивает платежеспособность заемщика и поручителей;

- при наличии в составе действующего обеспечения залога транспортного средства либо предоставления его в качестве дополнительного (нового) обеспечения по реструктуризируемому кредиту осуществляет проверку и визуальную оценку транспортного средства.

При принятии положительного решения о реструктуризации кредита оформляется кредитная документация с учетом следующего:

- дополнительные соглашения оформляются к кредитному договору и, при необходимости, к договорам обеспечения (залога, поручительства);

- оформляются (при необходимости) новые договоры обеспечения (залог, поручительство);

- переоформляются срочное обязательство (по кредитам с дифференцированным способом погашения) и график платежей (по кредитам с аннуитетным способом погашения);

- в случае реструктуризации кредитного договора может возникнуть увеличение полной стоимости кредита (ПСК), осуществляется переоформление информации о ПСК на весь период кредитования;

- в случае согласия заемщика оформляется третьейское соглашение.

Основная задача подразделения банка по взысканию просроченной задолженности - минимизировать просроченную задолженность. Просрочка возникает в том момент, когда клиент не внёс очередной платёж по кредиту.

Управление долгами сводится к определению последовательности и продолжительности действий, связанных с задолженностью. Целесообразно зафиксировать этапы, в рамках которых с должниками должны работать соответствующие службы банка. Работу с просроченной задолженностью можно разделить на два основных этапа:

- 1) досудебная работа;
- 2) судебное разбирательство.

Банк заинтересован в такой работе, чтобы максимальное число должников находилось на первом этапе, не переходя во второй, так как задачей отдела по сбору просроченной задолженности является не только возврат долга, но и сохранение клиента для дальнейшего сотрудничества. Как вариант решения возможно применение реструктуризации или в индивидуальном порядке – отсроченный платеж. Переход на второй этап – к судебному разбирательству (несмотря на то что в 100% случаев суд принимает решение в пользу банка) – несет за собой потери в финансовом плане, и на данном этапе банк не получает полностью проценты по выданному кредиту и теряет данного клиента даже в средне- и долгосрочной перспективе.

Ответственность за возврат просроченных кредитов на первом этапе лежит на отделе по сбору задолженности, состоящем из профессиональных специалистов. Постепенно повышается «плотность» контакта с заемщиком, производится эскалация строгости мер, грозящих ему в случае невыплаты.

Для снижения объема просроченной задолженности существует полномасштабный процесс взыскания задолженности, включающий в себя следующие процедуры.

1. Preliminary collection (pre-collection) – это предварительный, профилактический шаг, который кредитное учреждение делает тогда, когда ни о какой просрочке речи еще

не идет. Каждый заемщик по телефону, электронной почте или посредством SMS уведомляется о приближающемся сроке платежа по кредиту (информирование с напоминанием о платеже; обзвон клиентов перед первым платежом).

2. Soft collection – это так называемое удаленное взаимодействие с должником, которое осуществляется на той стадии, когда просрочка уже возникла. На этом этапе может применяться как рассылка заказных писем и автоматический обзвон неплательщиков, так и индивидуальный телефонный разговор специалиста контакт-центра с должником, выявление причин просрочки. В 90% случаев просрочки устраняются именно на этом этапе soft-collection.

3. Field collection предполагает очный контакт с должником. На этом этапе в работу вступают сотрудники службы безопасности банка или коллекторского агентства, которые выезжают на работу или домой к должнику и убеждают его внести платеж или, в случае серьезной просрочки, вернуть кредит. Существует множество стратегий взаимодействия с должниками, принадлежащими к разным психотипам – от стратегии «одолжение» до беспристрастного перечисления процедуры и последствий судебного разбирательства.

4. Legal collection представляет собой взыскание просроченной задолженности в рамках исполнительного и судебного производства. По решению суда возможно изъятие заложенного имущества, которым был обеспечен кредит (если это не произошло на досудебной стадии), или опись имущества должника для погашения задолженности.

5. Agency collection имеет место, если банк передает кредитный портфель в коллекторское агентство. Тогда агентство осуществляет все процессы по взысканию задолженности и отчитывается перед банком-кредитором.

Безусловный лидер по эффективности внесудебного производства — телефонные переговоры. Переговоры – это целенаправленный процесс взаимодействия сотрудника банка по взысканию задолженности с клиентом-должником, результатом которого является получение правдивого обещания об оплате должником своего долга в указанный

срок. Цель переговоров – взыскать просроченную задолженность.

Для того чтобы достичь цели, необходимо соблюдать последовательность этапов переговоров, так как результаты одного этапа являются отправной точкой для качественной реализации следующего. Основные этапы переговоров:

- подготовка;
- установление контакта;
- цель звонка и выставление требования;
- сбор информации;
- мотивация на оплату;
- проверка правдивости обещания;
- подведение итогов.

Подготовительный этап – это этап планирования и организации процесса будущего взаимодействия с должником. От качества реализации данного этапа зависит 80% успеха переговоров. Существует три вида подготовки к переговорам: информационная, техническая и психологическая. Информационная подготовка основывается на знании карты должника, законодательной базы, бизнес-процесса, кредитного договора и системы мотивации. Техническая подготовка связана с умением сотрудника пользоваться программным обеспечением. Психологическая – зависит от умения переключаться с одного контакта на другой и оставаться эмоционально спокойным.

Установление контакта – первый этап взаимодействия с клиентом, на котором закладывается фундамент будущих переговоров и цель которого – расположить должника к дальнейшему диалогу и сформировать образ грамотного и профессионального коллектора – законного представителя банка в «глазах» клиента.

Сотрудник колл-центра изначально указывает позицию лидера для последующего управления разговором. Цель данного этапа – проинформировать должника о теме звонка и выдвинуть требование банка. Объектом воздействия может быть как сам должник, так и третье лицо. Требование об оплате должно звучать в побудительной форме и может быть выставлено третьим лицам, имеющим непосредственное отношение к должнику (родители, братья, супруги).

Следующий этап – сбор информации. Главные цели данного этапа: выявление слабых мест должника; выяснение его финансового положения; проверка актуальности данных и сбор дополнительной информации. На данном этапе необходимо установить доверительные отношения для максимального сбора информации, использовать открытые вопросы, на которые можно получить развернутые ответы. В ходе разговора с должником выяснить наличие у него кредитов в других банках, его имущественное состояние. Необходимо найти слабое место должника для дальнейшей аргументации и его мотивации на оплату. Важно не только слушать и слышать должника, но и уметь работать с полученной информацией, анализировать ее.

Этап мотивации на оплату является одним из ключевых этапов работы сотрудника, его некорректная реализация ломает все достигнутые к этому моменту успехи и сведет переговоры на «нет». На этом этапе целью является получить обещание должника о полном погашении всей суммы долга, используя подходящие аргументы и статьи законодательства, а также совместные поиски решения ситуации. Результатом должно быть качественное обещание должника, то есть проверенное. Самое важное в мотивации на оплату – это эффективная речь. Она должна быть краткой, четкой, конкретной, а приводимые аргументы должны быть качественными и уместными. Приводя аргумент, его необходимо обязательно расшифровать и оценивать степень его осознания у должника. Сила аргументов заключается не только в их количестве, но и в качестве, они должны быть убедительными.

На этапе проверки правдивости обещания необходимо оценить вероятность выполнения обещания и не допустить обмана со стороны должника. Оценка обещания должника на правдивость позволит быть уверенным, что деньги поступят в обозначенный срок. Для выявления лжи со стороны должника всегда нужно отслеживать его реакцию на заданные вопросы. Также сотрудник должен предложить, найти совместно с должником второй вариант поиска денежных средств, что необходимо для подстраховки.

Последний этап переговоров – подведение итогов. На этом этапе оценивается, насколько должник усвоил информацию о сумме погашения, сроке, месте и способе. Важно, чтобы должник сам озвучил договоренность. Любые договоренности о сроках, порядке, способе возврата долга должны быть максимально конкретными.

Телефонные переговоры имеют свои достоинства и недостатки. Они связаны с тем, что нет возможности наблюдать собеседника и зрительно оценивать его реакции.

Успех банка во взыскании на досудебной стадии зависит от выполнения четырех условий.

Во-первых, нужно знать и понимать истинные причины, по которым произошло возникновение задолженности. Во-вторых, нужно знать самому (а не от должника) состояние дел должника, его финансовую возможность погасить задолженность. В-третьих, четко представлять себе свою правовую позицию во взыскании. В-четвертых, нужно заинтересовать должника выплатить долг. Предложить ему варианты поиска денежных средств путем обращения к друзьям, коллегам, родственникам.

По статистике, около 60% от всех возвращенных долгов возвращаются в период просрочки до 30 дней. Далее, 20-25% возвращаются в период просрочки от 30 до 60 дней. И только 5-10% возвращаются по просрочке от 60 до 90 дней.

Обзвон, направление претензионных писем и SMS-сообщений клиентам (этап Soft-collection) проходит в течение 90 дней с даты возникновения просроченной задолженности по обеспеченным кредитам и 120 дней по необеспеченным. Обзвон проблемных клиентов осуществляется с целью своевременного мотивирования клиента на скорейшее погашение задолженности. Всего на стадии Soft Collection погашается более 80% кредитов, вышедших на просрочку.

При достаточном уровне интенсивности давления на должника в ходе телефонных переговоров удается убедить клиента восстановить график текущих платежей или досрочно погасить задолженность, часто при этом сохранив лояльность клиента. Себестоимость единичного телефонного звонка невелика, и один оператор может провести до

70–100 результативных телефонных переговоров за смену. Организационно это наиболее удобная технология. Единый контакт-центр может располагаться в оборудованном офисе и обеспечивать обзвон всей территории страны.

Помимо телефонных переговоров в практике внесудебного взыскания применяются методы массовой рассылки писем, SMS и электронных сообщений, а также личные встречи с должниками. При правильном использовании эти методы дополняют телефонные переговоры и способны повысить суммы взысканной задолженности.

На текущий момент информация об одном клиенте может находиться в различных back и front офисных системах и храниться в разном программном обеспечении (ПО) в зависимости от типа кредита. Ниже представлен примерный перечень основных программ, содержащих информацию о клиентах банка.

CrediLogic (RF Ltd) – Front office система, хранит информацию о клиентах, получивших кредиты наличными (Direct Sales).

CrediLogic (RF Bank - POS & Card) – Front office система, хранит информацию о клиентах, получивших потребительские кредиты (POS), о владельцах кредитных карт (Card).

Scoring – Front office система, хранит информацию о клиентах, получивших кредиты на покупку автомобиля (автокредиты).

LAM – Back office система, хранит информацию о клиентах по Direct Sales. Новые кредиты в эту систему уже не заводятся (заводятся в Equation).

Equation – Back office система, хранит информацию о клиентах по Direct Sales и POS.

Card Suite (Tieto Enator) – Back office система, хранит информацию о клиентах по кредитным картам.

RS – Back office система, хранит информацию о клиентах по автокредитам.

Diasoft RFB – операционная и бухгалтерская back office система банка, хранит информацию по всем клиентам. Также содержит front office модуль, в котором ведется учет клиентов, заключивших договоры по депозитным вкладам.

При изменении данных в одном из ПО информация о клиенте не попадает в другие

ПО. В результате данной разрозненности при обзвоне клиентов происходят сбои по причине того, что выгрузка и обновление из перечисленных выше ПО происходят в разное время. Просроченная задолженность уже может быть погашена клиентом во время осуществления обзвона, тем самым тратятся лишние ресурсы банка и портится лояльность клиентов.

В целях предупреждения ошибок в персональных данных клиентов, выгрузке данных и поддержания банковской отчетности на высоком уровне необходимо создавать единое хранилище клиентских данных, настроить систему стандартизации формата хранения. В единую базу данных клиента попадают все данные о клиенте из различных источников, затем в ПО формируется эталонная («золотая») запись (наиболее полная и актуальная информация о клиенте). Впоследствии самая актуальная и полная информация о клиенте распределяется в back и front офисные системы ежедневно из ПО.

Данная система позволяет централизованно корректировать обнаруженные ошибки в клиентских данных, фиксировать отзыв клиента своего согласия на обработку его клиентских данных, осуществлять быстрый поиск информации по запросам клиентов и сократить время обслуживания клиентов, формировать отчеты для централизованного обзвона и почтовой рассылки с целью своевременного мотивирования клиента на скорейшее погашение задолженности.

Необходимо обратить внимание на поддержку интеграции с контакт-центром, возможности базы данных, в которой будет храниться информация по должникам, работоспособность механизма импорта/экспорта данных, наличие функции сегментирования кредитных дел и группировки должников по различным параметрам, функциональность модуля подготовки отчетов; возможности модуля аналитики и скоринга, гибкость модуля настройки сценариев взаимодействия с должниками.

Создание специального структурного подразделения является естественной реакцией на появление большого объема просроченной задолженности, которую

необходимо взыскивать. Часто в кредитных организациях сначала создаются своего рода рабочие группы из сотрудников традиционных отделов: юридического, кредитного, службы безопасности. Эти группы по мере увеличения количества должников и повышения эффективности работы приобретают статус отделов, которые в различных кредитных организациях имеют разное подчинение (встречаются варианты подчинения

претензионных отделов службе безопасности, юридическому подразделению или непосредственно одному из руководителей кредитной организации).

Для примера рассмотрим эффективность сбора задолженности специального структурного подразделения (ССП) на первом этапе. Клиентов, находящихся в просрочке, разделяют по срокам просроченной задолженности (табл. 1).

Таблица 1 - Срок пребывания клиента в просрочке

Срок пребывания клиента в просрочке	Значение
От 1 до 30 дней.	Фаза А
От 31 до 60 дней.	Фаза В
От 61 до 90 дней	Фаза С

По каждой фазе просрочки ставится план на месяц:

80% контрактов от количества находящихся в просрочке на данном этапе - фаза А (до 30 дней просрочки);

45% контрактов от количества находящихся в просрочке на данном этапе - фаза В (до 60 дней просрочки);

15% контрактов от количества находящихся в просрочке на данном этапе - фаза С (до 90 дней просрочки).

Данные, представленные в табл. 2, отображают результаты работы ССП по взысканию просроченной задолженности за первые два квартала 2017 года.

Таблица 2 - Результаты работы ССП по взысканию просроченной задолженности

Январь 2017						
Цикл просрочки	СТОК на 01.01.17		ВЫХОД на 31.01.17			
	контракт, шт.	сумма, руб.	контракт, шт.	сумма, руб.	контракт, %	сумма, %
А	21068	157 210 618,90	17519	138 362 760,20	83,15	88,01
В	3174	44 497 317,23	1415	24 300 008,55	44,58	54,61
С	396	9 738 245,90	60	2 158 192,93	15,15	22,16
ИТОГО:	24638	211 446 182,03	18994	164 820 961,68	77,09	77,95
Февраль 2017						
Цикл просрочки	СТОК на 01.02.17		ВЫХОД на 28.02.17			
	контракт, шт.	сумма, руб.	контракт, шт.	сумма, руб.	контракт, %	сумма, %
А	18060	125 207 190,40	15477	110 526 281,90	85,70	88,27
В	1801	32 599 522,39	689	16 896 749,22	38,26	51,83
С	228	6 675 141,78	29	1 501 167,51	12,72	22,49
ИТОГО:	20089	164 481 854,60	16195	128 924 198,10	80,62	78,38
Март 2017						
Цикл просрочки	СТОК на 01.03.17		ВЫХОД на 31.03.17			
	контракт, шт.	сумма, руб.	контракт, шт.	сумма, руб.	контракт, %	сумма, %
А	19314	144 636 275,50	17537	134 172 850,30	90,80	92,77

В	2825	38 858 625,48	1572	25 502 091,20	55,75	65,63
С	324	8 424 454,60	63	2 726 580,77	19,44	32,37
ИТОГО:	22463	191 919 355,60	19175	162 401 522,30	85,36	84,62
<b>Апрель 2017</b>						
Цикл просроч ки	СТОК на 01.04.17		ВЫХОД на 30.04.17			
	контракт, шт.	сумма, руб.	контракт, шт.	сумма, руб.	контракт, %	сумма, %
А	20675	159 959 385,20	18873	149 523 357,80	91,28	93,48
В	2567	34 900 810,19	1454	23 641 191,12	56,64	67,74
С	284	7 351 323,59	55	2 547 239,90	19,37	34,65
ИТОГО:	23526	202 211 518,90	20382	175 711 788,90	86,64	86,90
<b>Май 2017</b>						
Цикл просроч ки	СТОК на 01.05.17г		ВЫХОД на 31.05.17			
	контракт, шт.	сумма, руб.	контракт, шт.	сумма, руб.	контракт, %	сумма, %
А	26882	188 266 900,30	24530	174 875 988,90	91,25	92,89
В	1623	28 423 548,39	632	15 318 146,99	38,94	53,89
С	466	14 035 797,42	65	3 943 257,78	13,95	28,09
ИТОГО:	28971	230 726 246,10	25227	194 137 393,70	87,08	84,14
<b>Июнь 2017</b>						
Цикл просроч ки	СТОК на 01.06.17г		ВЫХОД на 30.06.17			
	контракт, шт.	сумма, руб.	контракт, шт.	сумма, руб.	контракт, %	сумма, %
А	20120	162 981 987,80	18813	154 730 851,50	93,50	94,94
В	3626	46 706 191,32	2317	34 234 013,28	63,90	73,30
С	830	20 024 513,99	220	8 478 368,95	26,51	42,34
ИТОГО:	24576	229 712 693,10	21350	197 443 233,80	86,87	85,95

В таблице отображены данные на начало и конец каждого месяца. Для точной оценки ситуации отслеживаются два значения – количество контрактов, попавших в просрочку, и суммы, разделенные по соответствующим срокам (фазы просрочки) нахождения в списке должников. По итогам каждого месяца анализируется количество договоров и суммы, выведенные из просрочки, а также их процентное значение относительно первоначальных показателей.

Эффективность взыскания превышает поставленный план, что говорит о возможности увеличения показателей в ближайшей перспективе и улучшения финансовой отчетности банка.

Наиболее эффективно взыскание долгов во внесудебном порядке, так как судебное и исполнительное производство в рамках юридических процедур являются крайне ресурсоемкими, и их себестоимость часто превышает сумму задолженности. Однако, если во

внесудебном порядке взыскать просроченную задолженность с должника не удалось, банк пробует самый легкий путь: получение судебного приказа. Для этого банк пишет заявление в суд. И спустя пять дней со дня поступления заявления суд выносит судебный приказ, которым взыскивает с должника долг в полном объеме вместе с процентами и штрафами. Приказ выносится судьей единолично без судебного разбирательства и вызова сторон для заслушивания их объяснений. Если должником будет обжалован судебный приказ в течение 10 дней, то банк подает исковое заявление в суд.

Исковое заявление рассматривается судом до 2-х месяцев со дня его поступления. Разбирательство дела происходит в судебном заседании с обязательным извещением лиц, участвующих в деле, о времени и месте заседания надлежащим образом. Суд вправе рассмотреть дело в отсутствие ответчика, извещенного надлежащим образом. В рамках ис-

кового производства может проходить 2-3 судебных заседания. После вынесения судебного решения исполнительное производство переходит к судебным приставам, которые направляют соответствующее требование должнику по почте.

В случае, если в рамках сопровождения кредита (урегулирования проблемной задолженности по кредиту) банком выявлены признаки, свидетельствующие о возможных мошеннических действиях заемщика, осуществляются мероприятия по переводу задолженности по кредиту на индивидуальный учет при формировании резерва на возможные потери по ссуде.

Мероприятия осуществляются в соответствии со следующим порядком:

- по указанным фактам проводится проверка, в том числе и представленных заемщиком сведений для получения кредита;

- по результатам проверки составляется заключение с выводом о целесообразности (нецелесообразности) направления официального заявления в правоохранительные органы о привлечении виновных лиц к уголовной ответственности;

- в случае подтверждения противоправных действий со стороны заемщика и принятого уполномоченным органом банка решения о направлении в правоохранительные органы заявления по вопросам привлечения виновного лица к уголовной ответственности осуществляется подготовка и направление соответствующего заявления;

- осуществляется необходимое взаимодействие с правоохранительными органами по результатам рассмотрения заявления банка о привлечении к уголовной ответственности виновного лица;

- предоставляется информация о ходе расследования уголовного дела или мероприятиях по обжалованию незаконно вынесенных правоохранительными органами постановлений об отказе в возбуждении уголовного дела.

Целью любого коммерческого банка по отношению к клиенту-должнику является не только взыскание с него просроченной задолженности, но также сохранение отношений с ним. Для эффективного процесса взыскания используется сегментация клиентов по параметрам кредитных продуктов и

их платежной дисциплины. Сегментация клиентов играет стратегическую роль, и во многих случаях активные действия на ранних этапах возникновения просроченной задолженности оказываются наиболее эффективными и позволяют оптимизировать ресурсы, затрачиваемые на взыскание.

Также на постоянной основе проводится анализ «винтажей» портфелей, концентраций просроченной задолженности в продуктовых и клиентских сегментах. В случае выявления таких концентраций принимаются меры по снижению потенциальных потерь либо снижению (закрытию) новых выдач в выявленном сегменте.

В случае невозможности взыскания просроченной задолженности с заемщика у банка возникает необходимость покрытия убытков за счет сформированных резервов на возможные потери по ссудам (РВПС). Сумма резервов определяется в целом на банк и утверждается правлением ежегодно на основании отчетов о просроченной задолженности за отчетный период, где рассчитывается соотношение суммы выдач на банк в целом и суммы кредитов, вышедших на просрочку [3].

Объем резервов планируется на каждую точку продаж в отдельности. С учетом ее старого портфеля за предыдущий период, портфеля ее реструктурированных кредитов и новых выдач, но по общебанковским коэффициентам и в зависимости от данных о сборах проблемных активов:

- 1) новые выдачи – на основании плановых трендов потерь по кредитам строится прогноз выходов на просрочку плановых выдач в разрезе продуктовых групп на просрочку 90+. Расчет осуществлялся по формуле: резерв на дату = прогноз «90+» через 3 месяца;

- 2) реструктуризация – определяются прогнозная сумма резервов на возможные потери по реструктурированным кредитам по трендам потерь реструктурированных кредитов. На реструктурированные кредиты применяются повышенные нормы резервирования, т.к. по статистике они скорее выходят на просрочку, особенно в первые месяцы после реструктуризации;

- 3) восстановление резервов – определяется прогнозная сумма восстановления ре-

зервов от сборов проблемных активов;

4) входящий портфель (без новых выдач) – на основании расчетных коэффициентов перехода между просрочек в разрезе продуктовых групп и субпродуктов рассчитывается по остаточному принципу.

Таким образом, сумма резервов на банк декомпозируется на точки продаж пропорционально их портфелям и бизнес-планам.

Рассмотрим на примере планирования резервов дополнительного офиса.

При планировании бизнес-плана на начало года закладывают нормы резервирования на основании факта портфеля банка предыдущего года, они составляют 0,418%. При выходе кредита на просрочку в первый месяц жизни норма резервирования составит 10,8%, на второй месяц жизни – 47,6%, на третий – 66,2%, при выходе на просрочку 90+, норма резервирования – 100%.

То есть при выдаче кредита наличными на сумму 1 000 000 рублей в январе при расчете чистой прибыли вычитается сумма, закладываемая на норму резервирования, а именно - 4180, которая рассчитывается от суммы исходящего остатка портфеля. В случае если клиент выплачивает выданный кредит без просрочки, равными ежемесячными платежами, установленными на графиком, происходит «высвобождение» суммы, заложенной как риск неуплаты в течение жизни кредита и увеличивается доход от данного кредита. В случае если возникает факт кредитного риска, то в первый месяц просрочки вычитается от чистой прибыли 104 249 рублей, во второй – 368 009 рублей, в третий – 18 5099 рублей и при просрочке 90+ - 338 463 рубля. Таким образом, через 3 месяца от выдачи кредита досоздается 100% резерва. Таким образом, расходы на резервирование рассчитываются от полного портфеля, а не только от плана по новым выдачам. По статистике, для выдач второго полугодия отчетного года

большая часть резервов фактически будет сформирована только в следующем году (как и наибольший прирост просрочки 90+). Следовательно, сравнивать напрямую сумму плановых выдач и расходы на резервирование по долговременным обязательствам (ДО) некорректно. Независимо от индивидуальной динамики роста просроченной задолженности в ДО в абсолютных суммах, подход планирования резервов одинаков для всех ДО: есть «старый портфель» и новые выдачи – расходы на резервы на «старый» и «новый» портфель прогнозируются отдельно для каждой ДО, но не учитывается «поведение» портфеля каждого ДО, так как тренды берутся общие для банка.

Кредитный рынок является важнейшим сегментом внутреннего финансового рынка России, связанным со всеми секторами российской экономики. Проценты по кредитам являются основным источником доходов российских банков, а в периоды макроэкономической нестабильности эти затраты на формирование резервов, связанные с ухудшением качества кредитного портфеля, вносят наибольший вклад в рост убытков банковской системы [1].

Заключительным этапом процесса управления розничной просроченной задолженностью является оценка результатов. Она состоит в том, что анализируется информация о произошедших убытках и принятых мерах по их минимизации, а также выявившихся новых обстоятельствах, влияющих на общий уровень банковского риска.

Комплексный подход к управлению просроченными долгами и разработка схемы моделирования рисков ситуации позволяют решить следующие задачи: обеспечение требуемой ликвидности, поддержание определенного уровня прибыльности операций, сведение к минимуму кредитных рисков.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Борзых О.А., Оценка чувствительности сегментов кредитного рынка к изменению ключевой ставки Банка России// Деньги и кредит. – 2017. - №9. – С.28-37.
2. Зуева Д.С., Пичугин С.М. Понятие и сущность финансового риска. Современные проблемы науки и образования: вопросы теории и практики//Материалы Международной научно-практической конференции ЧОУ ВО «СИ ВШПП», НИЦ «Поволжская научная корпорация» (30.06.2017).

3. Положение Банка России от 26 марта 2006 года № 254-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности» *(в последней редакции)*.
4. Толстов С.Н., Тюрина Е.А. Проблемы регулирования банковских рисков// Актуальные вопросы экономики и финансов в условиях современных вызовов российского и мирового хозяйства: Материалы III Международной научно-практической конференции (25 ноября 2015г.) Самара, 2015.

## **MANAGEMENT OF RETAIL OVERDUE DEBT IN THE CREDIT ORGANISATIONS**

© 2017 Alexander V. Kuznetsov, Tatyana E. Starikova

Samara University of Public Administration “International Market Institute”, Samara, Russia

The article is devoted to the problem of how to organize the control process of overdue indebtedness of individuals in Russian credit organizations, the solution of which involves the implementation of a set of measures aimed at reducing the probability of occurrence of events or circumstances leading to losses and (or) reducing (limiting) the amount of potential losses. The main task of the bank in the lending process under the conditions of credit risk is to minimize overdue debt. It is advisable to divide the work with arrears into two main stages: pre-trial and trial. The most effective collection of debts in extrajudicial order, as judicial and executive proceedings within the framework of legal procedures are extremely costly for the bank. In case when it is impossible to collect overdue debt from the borrower, the bank needs to cover losses at the expense of the formed reserves for possible losses on loans. The final stage of the management of retail overdue debt is the evaluation of the results, which lead to an information analysis of the losses and measures taken to minimize credit risks.

Keywords: credit risk, overdue debt, retail lending, debt restructuring, provision for possible losses on loans.