

Міністерство освіти і науки України

Дніпропетровський університет
імені Альфреда Нобеля
Кременчуцький інститут

Т. М. Болгар

**Розвиток науково-методологічних
підходів до управління проблемними
кредитами банку**

монографія

Кременчук
Видавець Щербатих О. В.
2014

УДК 336.71:336.77
ББК 65.262 (4Укр)
Б 79

*Рекомендовано до друку вченою радою
Тернопільського національного економічного університету
(протокол № 9 від 20.06.2014 р.)*

Рецензенти:

Крамаренко Г. О. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів та банківської справи Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля.

Маслак О. І. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського.

Сало І. В. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківської справи Української академії банківської справи Національного банку України.

Болгар Т. М.

Б 79 Розвиток науково-методологічних підходів до управління проблемними кредитами банку : монографія / Т. М. Болгар – Кременчук : Видавництво ПП Щербатих О. В., 2014. – 268 с.

ISBN 978-617-639-XXX-X

У монографії досліджено науково-методологічні підходи до управління проблемними кредитами банку. Акцентовано увагу на необхідності реорганізації центральних та місцевих підрозділів стягнення з огляду на доцільність оптимізації процесів колекшену. Проведено співставлення підрозділів внутрішньобанківського колекшену з зовнішніми колекторськими фірмами. Наведено юридичні підстави співпраці банків з представниками колекторського бізнесу, досліджено проблематику стягнення проблемних боргів банківськими установами країни. Запропоновано альтернативні шляхи врегулювання боргів. Виділені фундаментальні принципи стягнення проблемних боргів, проведена їх авторська класифікація. Висвітлені питання, що потребують суттєвих змін та реформатування.

Видання рекомендоване для науковців, фахівців у галузі банківської справи та фінансів, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей та ділових людей.

**УДК 336.71:336.77
ББК 65.262 (4Укр)**

ISBN 978-617-639-XXX-X

© Болгар Т. М., 2014

ВСТУП

У підвищенні стабільності та надійності української банківської системи важливе місце займає процес оптимізації повернення проблемних кредитів як важливої складової українських банків. Дане питання в достатній мірі не вивчене як українськими, так і іноземними науковцями. В Україні питання проблемних боргів є достатньо молодим, отже науково обґрунтованих стратегій його вирішення наразі не відпрацьовано. За кордоном питаннями збору «поганих» боргів банківських установ піклуються правоохоронні органи та зовнішні колекторські компанії, діяльність котрих чітко регламентована внутрішніми нормативно-правовими актами держави, а також нормами міжнародного права.

До даної проблематики в своїх наукових працях звертаються вітчизняні вчені і практики, зокрема, такі як Васюренко О. В., Вожжов А. П., Гуцал І. С., Івасів Б. С., Кльоба В. Л., Коваленко В. В., Колодізев О. М., Крамаренко Г.О., Матвієнко В. П., Мороз А. М., Савлук М. Т., Сало І. В., Стойко О. Я., Шевцова О. Й. Проте недостатньо вивченими залишаються питання удосконалення методів управління проблемною заборгованістю.

За умов все більшого розширення сегменту проблемних боргів у загальному обсязі кредитування України, все більш актуально постає питання щодо розвитку науково-методологічних підходів до управління простроченими (проблемними) кредитами банківських установ, представлених на фінансовому просторі держави.

Для банківських установ зростання обсягу проблемних активів загрожує цілим рядом негативних наслідків, серед яких – падіння ліквідності та платоспроможності, втрата репутації банку. Тому особливо важливого значення набуває ефективна організація управління проблемними кредитами.

Не можна не погодитись з тим фактом, що вартість впровадження ефективної кредитної політики та організації ефективної роботи працівників

кредитного відділу, відділу кредитного аналізу і контролю, скоріш за все, буде нижчою, ніж вартість організації управління проблемними кредитами банку, до якої входить оплата праці працівників зі збору проблемних кредитів, технічне забезпечення їх роботи, витрати, пов'язані з претензійно-позовною роботою тощо.

Під час економічних катаклізмів банківські установи не можуть стовідсотково захистити себе від виникнення проблемної заборгованості, отже, використання вже вивчених та пошук нових методів управління проблемними кредитами банку є досить актуальним питанням сьогодення.

Викликане нестабільною економічною ситуацією масове неповернення кредитів засвідчили факт недосконалості механізмів, що використовуються банками для збору простроченої заборгованості. Це призвело до зростання обсягів неповернених кредитів. У зв'язку з цим активізується попит з боку фінансових установ на спеціалізовані рішення для налагодження роботи колекторських служб.

Збір простроченої чи іншого роду проблемної заборгованості включає в себе логічне та послідовне супроводження проблемного позичальника на різних етапах та стадіях стягнення. Мета такої роботи полягає у введенні кредиту позичальника у графік та повне погашення боргу, що визнаний проблемним.

Банківські установи, незалежно від їх розмірів, використовують схожі стратегії роботи з проблемними кредитами та важелі впливу на недобросовісних позичальників, що спрямовані на досягнення цілі стягнення проблемних боргів. Досить часто організація діяльності підрозділів колекшену є типовою для цілої групи банків тієї чи іншої території. У той же час процес організації роботи підрозділів внутрішньобанківського колекшену має свої особливості, неврахування яких неминуче призведе до втрати балансу вертикалі бізнесу та відстрочить досягнення поставлених цілей. Тому необхідно визначити науково-методологічні засади організації роботи з проблемною заборгованістю в банку.

Організацією роботи та розробкою стратегій стягнення прострочених боргів найчастіше займаються безпосередньо банківські установи. Проте, значну увагу процесам стягнення у своїх дослідженнях приділили такі науковці як Єфимов О., Дикий О., Ісаєв Р., Фёдоров О. Інтерес до проблеми є безсумнівним: питання перетікання стадій та етапів збору проблемних боргів в українських банках, впровадження та організація роботи з проблемною заборгованістю клієнтів потребує ретельного вивчення та вдосконалення.

Розробка та впровадження нормативних документів банку, що регулюють порядок роботи з проблемною заборгованістю стає надійним підґрунтям для реалізації стратегії збору. Під стратегією збору розуміють сукупність та послідовність заходів з використанням певного переліку інструментів роботи для вирішення конкретних завдань на відповідному етапі (стадії) збору. В залежності від того, яку стратегію банком обрано за основу, формується відповідна організаційна структура служби Collection.

Якщо на українському ринку фінансових послуг колекторські компанії з'явилися менше п'яти років тому, то за кордоном це явище має досить тривалу історію, законодавче регулювання та власну корпоративну культуру і філософію.

Колекторський бізнес зародився в США у 60-х роках минулого сторіччя, а вже на початку 80-х років одержав поширення у Європі. На даний момент колекторських компаній у США близько 8 тисяч, а в Євросоюзі до 10 тисяч. Самі ж фінансові установи не займаються «вибиванням боргів» – вже на 90-й день неплатежу проблемну заборгованість передають колекторському агентству. Останнє, в свою чергу, або допомагає банку повернути борг за комісійну винагороду, або купує борг із дисконтом (тобто зі знижкою), щоб потім повернути собі всі 100 % боргу.

В Україні перша компанія, що назвала себе колекторською, з'явилася восени 2006 року. Нині в країні заявила себе такою значна кількість компаній, число котрих сягає близько 200. Половина з них працює при

певних фінансових установах, тобто виконує функцію обслуговування конкретного власника. Решта ж, хоча й називають себе колекторськими, однак, такими не є. Одні з них зосередилися на наданні допомоги юридичним особам у судових процесах. Інші звузили свою сферу діяльності до приватно-розшукових послуг.

Внутрішньобанківська система колекшену – це та вертикаль бізнесу банківської установи, що в сучасних умовах потерпає найбільших перетворень та оновлень штатних структур.

Правильний підбір персоналу системи колекшену безпосередньо впливає на чисельні процеси, що мають місце у діяльності банківських установ. Від цього залежить не тільки рівень прибутку, а й безпосередньо питання фінансової безпеки банку. За умов фінансової нестабільності економічної системи в цілому та банківського сектору зокрема, питання якісної організації роботи штатних підрозділів стягнення банків є такими, що потребують ретельного вивчення та, за необхідності, – реформатування.

Питання кадрової політики компаній, у тому числі й банківського сектору, досить ретельно вивчаються провідними вітчизняними та іноземними дослідниками. Проте політика банку щодо побудови та вдосконалення вертикалі колекшену потребує дослідження та, очевидно, певних перетворень.

За будь-якої побудови структурних підрозділів системи колекшену першочергову увагу слід приділити компетентності її складових. Одним із першочергових завдань керівництва підрозділів колекшену при реформуванні вертикалі бізнесу має бути навчання персоналу. Ставлячи на меті досягнення певних цілей, менеджмент підрозділів по стягненню прострочених чи іншого роду проблемних боргів має розуміти, що виконання тих чи інших функцій певними співробітниками без спеціальної підготовки принесе бажаний позитивний результат значно пізніше, ніж за умови виконання функцій зі стягнення спеціалістами, які пройшли певну підготовку.

Одна з основних характерних рис розвитку банківського сектору України останнього десятиріччя – агресивна політика розвитку. Проявлялася вона у значних темпах зростання обсягів кредитних портфелів банківських установ. Природа такого роду «зростання» кредитних обсягів полягає у використанні банками зовнішніх запозичень, а також особистих фондів закордонних власників.

У процесі дослідження постає необхідність вивчення особливостей управління проблемними кредитами в банку, розгляді питання щодо ступеню досконалості механізмів, котрі використовуються банками для збору простроченої заборгованості, з'ясуванню причини активізації попиту з боку фінансових установ на спеціалізовані послуги з управління проблемними кредитами.

Останнім часом особливої важливості набуває впровадження та розвиток інновацій у діяльність вітчизняної банківської системи з метою управління проблемними кредитами. На сучасному етапі розвитку банківська система України потребує нових інструментів що дозволять банкам мінімізувати свій кредитний ризик та диверсифікувати джерела фінансування тим самим ізолювати себе від ризику банкрутства. Така ситуація пов'язана з тим, що банківські установи завжди, а в умовах кризи та посткризового періоду особливо, зацікавлені в диверсифікації джерел фінансування, зменшенні кредитного ризику та збільшенні власної ліквідності. Саме ці завдання є пріоритетними для сучасного ризик-менеджменту фінансового сектору. Одним із інструментів для досягнення цієї мети є сек'юритизація банківських активів. Про її ефективність свідчить позитивний досвід багатьох країн світу, де вона успішно використовується.

Потребує дослідження можливість застосування механізму сек'юритизації, як одного з основних аспектів, на який банківським установам необхідно звертати увагу для ведення оптимально збалансованого бізнесу.

На сьогодні найбільш повно проблема сек'юритизації активів досліджена в роботах таких вчених-економістів далекого зарубіжжя, як Х. Бера, Е. Девідсона, Е. Сандерса та Ф. Фабоцці. При цьому на противагу іноземним фахівцям у роботах як російських, так і вітчизняних вчених дана проблема тільки починає досліджуватися. Тому, шляхом аналізу нормативної та законодавчої бази необхідно визначити першочергові заходи для розвитку застосування сек'юритизації, напрями формування вітчизняної законодавчої та методичної бази.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ КРЕДИТАМИ БАНКУ

1.1 Основні методи управління проблемними кредитами банку

Період фінансової нестабільності для банківської сфери є дуже складним. Особливо гостро це відчувається в сфері активних операцій банку, а саме у кредитуванні, де якість кредитного портфеля помітно знизилась. Платоспроможність позичальників банку знижується, зростає рівень безробіття, а звідси – зростання обсягу проблемних кредитів. Погіршує ситуацію й девальвація національної валюти при великій кількості доларових кредитів. Для банківських установ зростання обсягу проблемних активів загрожує цілим рядом негативних наслідків, серед яких – падіння ліквідності та платоспроможності, втрата репутації банку. Тому особливо важливого значення набуває ефективна організація управління проблемними кредитами.

Не можна не погодитись з тим фактом, що вартість впровадження ефективної кредитної політики та організації ефективної роботи працівників кредитного відділу, відділу кредитного аналізу і контролю, скоріш за все, буде нижчою, ніж вартість організації управління проблемними кредитами банку, до якої входить і оплата праці працівників зі збору проблемних кредитів, технічне забезпечення їх роботи, витрати, пов'язані з претензійно-позовною роботою тощо.

Під час економічних катаклізмів банківські установи не можуть стовідсотково захистити себе від виникнення проблемної заборгованості. Тому використання вже вивчених та пошук нових методів управління проблемними кредитами банку є досить актуальним питанням сьогодення.

У сучасній науковій думці розрізняють два основні методи управління проблемними активами банку [83, 84]:

1. Метод реабілітації – розробка у співпраці з позичальником плану дій щодо повернення кредиту.

2. Метод ліквідації проблемного кредиту – це повне або часткове погашення кредиту за рахунок продажу забезпечення за кредитом або іншого майна позичальника, залучення до погашення кредиту гарантів та поручителів, продаж або передача проблемного активу третій стороні або його списання.

Процес реабілітації складається з наступних етапів:

1. Виявлення причини виникнення проблемної заборгованості.
2. Зустріч представника банку з позичальником і розробка плану дій з погашення проблемної заборгованості.
3. Реструктуризація проблемної заборгованості.
4. Контроль за погашенням реструктуризованої заборгованості [83].

Реструктуризація, згідно постанови Правління Національного банку України від 25.01.2012 N 23, – це зміна істотних умов за первісним договором шляхом укладання додаткової угоди з боржником у зв'язку з фінансовими труднощами боржника (за визначенням банку) та необхідністю створення сприятливих умов для виконання ним зобов'язань за активом (зміна процентної ставки; скасування (повністю або частково) нарахованих і несплачених боржником фінансових санкцій (штрафу, пені, неустойки) за несвоєчасне внесення платежів за заборгованістю боржника; зміна графіка погашення боргу (строків і сум погашення основного боргу, сплати процентів/комісій); зміна розміру комісії) [91].

Кожен банк самостійно обирає метод боротьби з проблемними кредитами, але метод реструктуризації, на наш погляд, є менш радикальним та враховує інтереси як позичальника, який потрапив у скрутне фінансове становище, так і банківської установи. Для банку перевагою методу реабілітації є постійне планомірне надходження коштів на рахунки банківської установи, нехай і в меншому обсязі (при впровадженні деяких видів реструктуризації), ніж це передбачалося спочатку. Крім того, реструктуризувавши проблемний кредит, банк надає позичальнику можливість покращити рівень своєї платоспроможності.

Недоліками методів реструктуризації є:

- ймовірність того, що навіть після реструктуризації кредит не перестане бути проблемним;
- втрата ліквідності;
- відволікання значної частини фінансових ресурсів від основної діяльності у вигляді резерву по кредитним операціям банку.

Позитивною стороною методів реструктуризації для позичальника є те, що на нього не позиваються до суду, він не втрачає заставне майно. Тому оптимальним варіантом для позичальника, який потрапив у скрутне фінансове становище, є не чекати прострочення платежу за кредитом, а заздалегідь, прогнозуючи можливі затримки платежів, звернутися до працівників банку з проханням про реструктуризацію кредиту, оформивши письмову заяву, де вказати причини, через які позичальник не може своєчасно та в повному обсязі погашати заборгованість за кредитом.

Такими причинами може бути скорочення доходів сім'ї (зменшення заробітної плати, втрата роботи, пільг), виникнення інших непередбачуваних ситуацій як то тяжка хвороба, смерть близьких, терміновий від'їзд тощо. Слід відмітити, що реструктуризація кредиту є правом банківської установи, а не її обов'язком. Тому банк не завжди йде на зустріч клієнту. Практикуючі спеціалісти відмічають, що з більшою вірогідністю реструктуризація може бути оформлена тим позичальникам, у яких знизилась доходи ніж тим, у яких передбачаються разові трати (весілля, народження дитини, коштовна покупка).

Обов'язковою умовою реструктуризації кредиту є підтвердження фінансових проблем позичальника. Для цього збирається пакет документів, що, зазвичай дублює документи, котрі подавалися при оформленні кредиту, і, разом із заявою про реструктуризацію подаються до кредитного комітету. Практика показує, що для позичальника немає ніякої гарантії позитивного рішення щодо реструктуризації кредиту. А в разі отримання такого, вибір виду реструктуризації не завжди є найвигіднішим для позичальника. Окрім

того, майже всі вітчизняні банки обов'язковою умовою для можливої реструктуризації висувають погашення простроченої суми по кредиту. Головною причиною відмови в реструктуризації є неможливість знайти компроміс між банком та позичальником. Якщо кредитний комітет банку погоджується на реструктуризацію кредиту, то й позичальник зі своєї сторони повинен йти на поступки, адже реструктуризація – це компроміс обох сторін [67].

У разі знаходження способу реструктуризації, що влаштовує обидві сторони, позичальник не псує свою кредитну історію, не накопичує штрафи та пеню, розмір яких при простроченні платежів зростає дуже швидко.

Розглядаючи можливість реструктуризації проблемної заборгованості, банківські установи оцінюють можливості позичальника, який вказує конкретну суму, що зможе виділяти зі свого бюджету на погашення позики. І кредитний менеджер, враховуючи наявну інформацію, визначає, яким із методів реструктуризації він зможе знизити щомісячний платіж так, щоб позичальник продовжував погашати кредит.

Коли використання методів реструктуризації не привело до очікуваного результату, банківська установа вдається до методів ліквідації проблемного кредиту, який є останньою можливістю повернути наданий кредит, покращити структуру балансу та підвищити ліквідність.

Розглянемо, які ж методи управління проблемними кредитами банку можна включити до групи методів реструктуризації та ліквідації (рис. 1.1).

Пропонуємо розглянути детальніше кожен із методів реструктуризації та ліквідації проблемних кредитів.

Реструктуризація проблемної заборгованості передбачає зміну терміну чи умов кредитування таким чином, щоб позичальник, який потрапив у скрутне фінансове становище, мав змогу продовжувати погашати кредит. Сучасні банківські установи використовують наступні варіанти реструктуризації: пролонгація кредиту; надання банком кредитних канікул; зміна схеми погашення кредиту з класичної на ануїтетну та навпаки;

переведення боргу на іншого позичальника; рефінансування кредиту; конверсія; зниження відсоткової ставки; капіталізація відсотків.

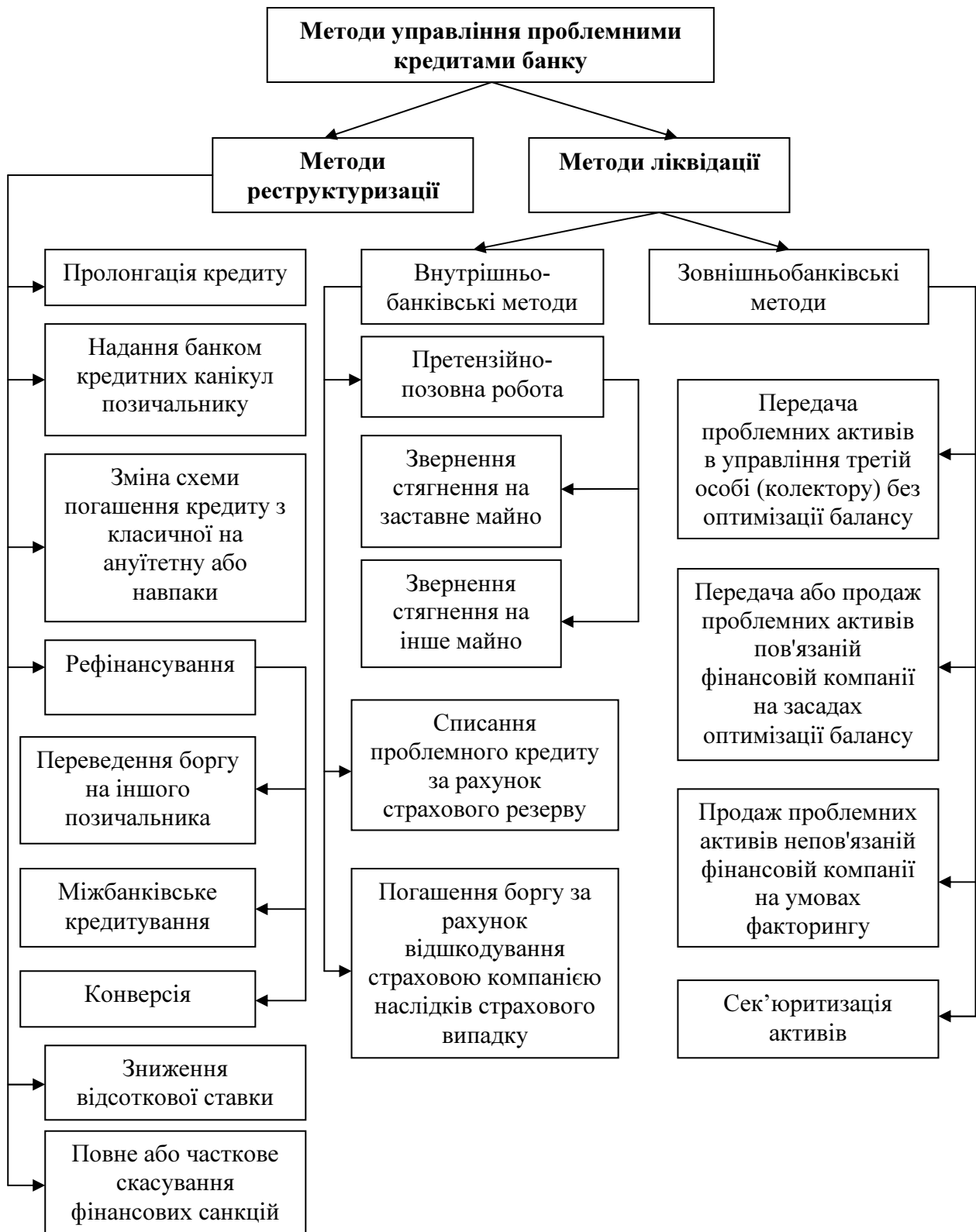


Рис. 1.1 Методи управління проблемними кредитами банку

Пролонгація кредиту – подовження строку дії кредитного договору при наявності у позичальника фінансових проблем. Позитивним моментом для

позичальника є зменшення суми щомісячного платежу. Але необхідно враховувати той факт, що за послаблення щомісячного грошового навантаження позичальнику доведеться зіткнутися з подорожчанням кредиту, тобто загальна сума переплати за весь період кредитного договору зросте.

Надання кредитних канікул позичальнику передбачає зменшення кредитного навантаження протягом певного періоду. Зазвичай, у вітчизняній практиці кредитні канікули означають виплату позичальником тільки відсотків по кредиту протягом деякого часу (тіло кредиту не сплачується). Цей метод реструктуризації є досить популярним та дієвим у сучасних банках. Деякі з банківських установ пропонують вказану послугу на постійній основі, інші – у вигляді святкових акцій.

Зрозуміло, що без нагальної необхідності кредитні канікули брати не варто, адже це призводить до переплати по кредиту. Окрім цього в деяких банках практикують підвищення відсоткових ставок у період кредитних канікул. Але, якщо позичальник передбачає можливі фінансові труднощі, або затримка платежів по кредиту вже відбулася, кращою альтернативою буде все ж таки використати кредитні канікули, ніж погіршуючи свою кредитну історію, накопичувати штрафи за непогашення кредиту та збільшувати термін прострочення за кредитною угодою.

Кредитні канікули можна брати в будь-який період виплати кредиту. Але, потрібно зауважити, що позичальнику більш вигідно це робити в кінці терміну дії позики, тому що саме в цей період більшу частину платежу складає саме тіло кредиту, а не відсотки по ньому.

Позичальник може виявити бажання взяти кредитні канікули через різні обставини. Це не обов'язково повинно бути пов'язано з втратою позичальником роботи або джерела доходів. Так, він може надати перевагу вкладанню коштів в іншу сферу на певному етапі. Існує й можливість незапланованих трат позичальника, котрі він зможе здійснити не заплативши повну суму щомісячних платежів по кредиту, взявши кредитні канікули.

Тривалість кредитних канікул у різних банках може бути різною: від декількох місяців до року.

Зміна схеми погашення проблемного кредиту, зазвичай, має вигляд переходу з класичної схеми погашення на ануїтетну. Пояснюється це тим, що при виникненні фінансових проблем у позичальника, останньому легше сплачувати фіксований щомісячний платіж при ануїтетній схемі погашення, який буде на 15 % – 25 % нижчий, ніж аналогічний платіж при класичній схемі погашення. Використовуючи такий метод реструктуризації проблемного кредиту, позичальник має усвідомлювати, що зменшуючи щомісячний платіж, загальна сума переплати по кредиту буде вищою, ніж при класичній схемі погашення. Для банківської установи зміна схеми погашення кредиту у вказаному напрямку буде вигідна в тому разі, якщо кредит не буде виплачений достроково або буде виплачений достроково, але в другій половині терміну погашення кредиту, адже основний процентний тягар при ануїтетній схемі погашення позичальник сплачує саме в першій половині терміну виплати кредиту.

Розглянемо наступний метод управління проблемними кредитами банку – рефінансування. Це один з поширених методів виходу з ситуації з проблемною заборгованістю. У широкому розумінні поняття «рефінансування» являє собою не тільки метод управління проблемними кредитами. Дана категорія включає в себе кредитування банківських установ центральним банком країни, міжбанківські кредити, облігаційні позики. У нашому дослідженні під рефінансуванням будемо розуміти тільки ту складову частину категорії, що пов'язана з проблемною заборгованістю. Під рефінансуванням проблемної заборгованості будемо розуміти погашення кредитного зобов'язання за допомогою отримання іншої позики.

У фінансовому термінологічному словнику зазначається, що рефінансування – це погашення старої заборгованості шляхом того, що беруться нові зобов'язання [39].

Група англійських вчених визначає рефінансування як відшкодування витрачених на даний момент засобів фінансовими ресурсами іншого виду з метою продовження надання кредиту в умовах, коли всі засоби розподілені, або забезпечити погашення заборгованості, що раніше утворилася [71].

Рефінансування проблемного кредиту може відбуватися у формі переведення боргу на іншого позичальника (це рефінансування через третю особу), міжбанківського кредитування, конверсії.

Переведення боргу на іншого позичальника – це досить складна процедура і не кожен вітчизняний банк тримає її в арсеналі методів погашення проблемних кредитів. Відповідно до ст. 520 Цивільного Кодексу України [119] боржник у зобов'язанні може бути замінений іншою особою (переведення боргу) лише за згодою кредитора, якщо інше не передбачено законом.

Рефінансування через третю особу – це фактично покупка заставного майна проблемного позичальника з одночасним оформленням нового кредиту на третю особу. Поетапно ця процедура відбувається наступним чином:

1. Заставне майно по проблемному кредиту виводять із застави.
2. Оформляється договір купівлі-продажу майна (наприклад, квартири).
3. Для фінансування покупки майна видається кредит. При цьому кошти, видані в кредит новому позичальнику, спрямовані на погашення кредиту проблемного боржника, а новий позичальник починає розраховуватися з банком за отриманим кредитом [120].

Схематично рефінансування через третю особу можна представити у вигляді рис. 1.2.

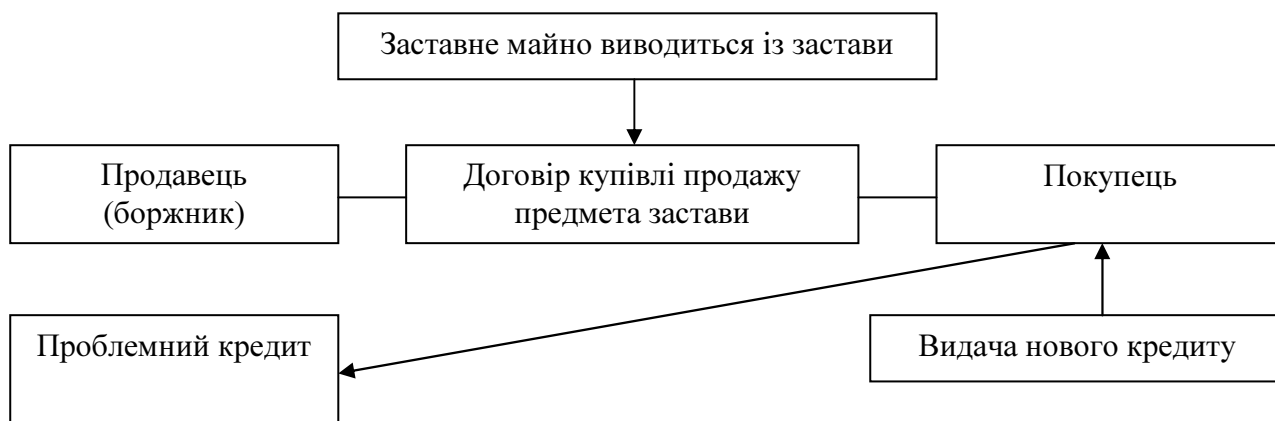


Рис. 1.2 Рефінансування через третю особу

Для можливості реалізації даного методу управління проблемними кредитами новий позичальник має відповідати деяким вимогам. По-перше, це високий рівень платоспроможності, який на даному етапі економічної ситуації в країні оцінюється на багато жорсткіше, ніж до початку економічної кризи. Звертається увага на наявність офіційних доходів, сума яких має суттєво перевищувати платежі за кредитом.

Наступна вимога, що банк пред'являє новому позичальнику – це можливість надати початковий внесок, який би перекрив прострочену частину кредиту.

Для банківської установи переведення боргу на іншого позичальника – дієвий метод управління проблемними кредитами. При використанні вказаного методу банк має можливість покращити якість кредитного портфеля за рахунок повного закриття проблемної заборгованості або погашення простроченої суми за кредитом. Звичайно, при наданні нового кредиту новому позичальнику виникає кредитний ризик, але враховуючи, що на сучасному етапі вимоги до позичальників стали більш жорсткими, то й рівень кредитного ризику зменшується. Тому, краще зіткнутися з кредитним ризиком, який може не реалізуватися, ніж мати вже наявний проблемний кредит.

Що стосується позичальника, який потрапив у скрутне фінансове становище, то переведення боргу на іншого позичальника – не найгірший варіант виходу із складної ситуації. По-перше, справа не доводиться до суду.

По-друге, процес рефінансування у такий спосіб – це справа добровільна, на відміну від силового стягнення заставного майна, якщо справа дійде до судової стадії. Звичайно, негативним моментом даної ситуації є те, що позичальник все ж таки втрачає заставне майно.

Необхідно відмітити, ще один нюанс, який може стати тягарем для позичальника – це девальвація національної валюти. Розглянемо наступний приклад. Видається кредит на купівлю житла в сумі 80 тис. доларів. Вартість квартири складає 100 тис. доларів (20 тис. – перший внесок позичальника). Квартира успішно купується, а потім відбувається девальвація гривні. І вартість квартири падає майже вдвічі, скажімо, до 50 тис. доларів. У цьому разі, при використанні такого методу управління проблемними кредитами, як переведення боргу на іншого позичальника, негативні наслідки девальвації лягають на плечі позичальника, який повинен повернути банку різницю, тобто 30 тис. доларів.

Купівля майна таким способом має ряд переваг для нового позичальника. По-перше, вартість заставного майна є нижчою за ринкову. А також приваблює можливість отримання майна в кредит за ставками попереднього позичальника.

Наступним видом рефінансування проблемної заборгованості є міжбанківське кредитування, яке представляє собою отримання нового кредиту в іншому банку для погашення проблемного кредиту. Цей метод вирішення проблемної ситуації може привабити позичальника, який потрапив у скрутне фінансове становище, більш вигідними умовами кредитування. Але, позичальнику обов'язково необхідно врахувати суми нових комісій для отримання кредиту, страхування майна та інших обов'язкових платежів при оформленні нового кредиту, і тільки після цього приймати рішення про доцільність такого методу закриття проблемного кредиту.

Для банку ж, котрий зіткнувся з проблемною заборгованістю, спосіб у який позичальник буде вирішувати свої фінансові проблеми є неважливим.

Тому для банківської установи такий метод управління проблемною заборгованістю як міжбанківське кредитування є прийнятним.

Конверсію, або переведення валютного кредиту в гривневий, на наш погляд, теж можна віднести до видів рефінансування проблемної заборгованості.

Зниження відсоткової ставки як метод реструктуризації проблемного активу використовується у вітчизняній практиці не дуже часто. Для позичальника зниження відсоткової ставки – це, звичайно, найбільш вигідний та очікуваний варіант реструктуризації проблемного кредиту. Особливо це стосується кредитів в іноземній валюті. Але для банківської установи видані кредити – це залучені ресурси, за які потрібно платити. Тому зниження відсоткової ставки – не дуже популярний метод реструктуризації, адже банк втрачає свої відсоткові доходи. Тому банк може піти на зустріч лише деяким категоріям своїх позичальників (наприклад, працівникам банку, VIP-клієнтам) та знизити ставку на 1-2 пункти.

Ще одним варіантом даного виду реструктуризації кредитів, який використовують деякі банки, є зниження відсоткової ставки при умові дострокового погашення частини боргу або наданні додаткового ліквідного забезпечення за кредитом.

Повне або часткове скасування нарахованих і несплачених боржником фінансових санкцій (штрафів, пені, неустойки) за несвоєчасне внесення платежів за заборгованістю боржника є ще одним видом реструктуризації, який часто використовується в парі з іншими методами.

Вичерпавши всі можливі способи, включаючи реструктуризацію, повернути кредит та відсотки за його користування, банківська установа змушена вдаватися до ліквідації проблемної заборгованості. Для цього можуть бути використані внутрішньобанківські та зовнішньобанківські методи. Розглянемо ці дві групи методів.

Внутрішньобанківські методи передбачають роботу зі стягнення проблемної заборгованості безпосередньо працівниками банку. До таких

методів відноситься підготовка та ведення претензійно-позовної роботи, робота з поручителями, а також списання активу, якщо він став безнадійним. Внутрішньобанківські методи ліквідації проблемної заборгованості подані на рис. 1.3.

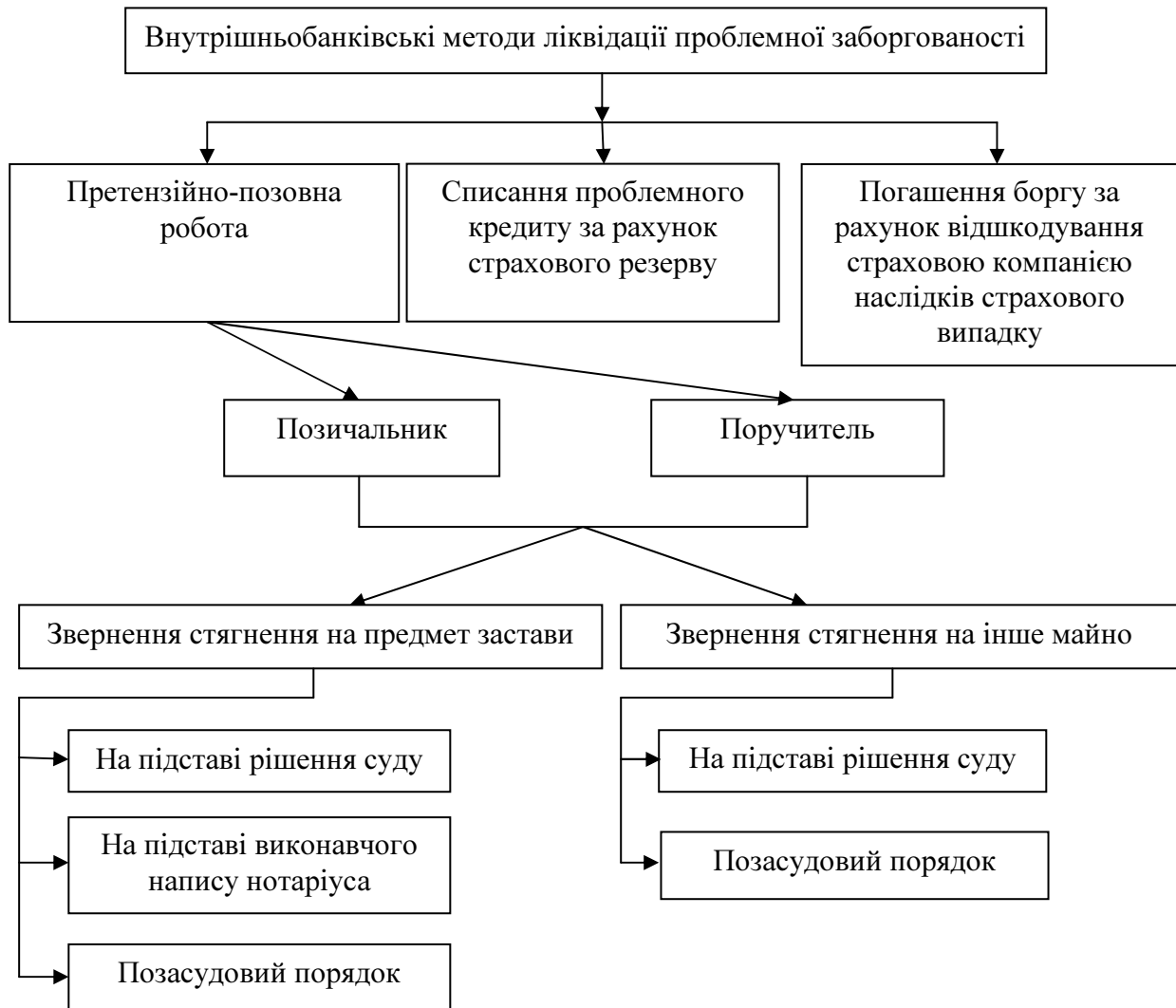


Рис. 1.3 Внутрішньобанківські методи ліквідації проблемної заборгованості

Претензійно-позовну роботу пропонуємо умовно поділити на два напрями в залежності від виду проблемного кредиту:

- претензійно-позовна робота із забезпеченими проблемними кредитами;
- претензійно-позовна робота із незабезпеченими проблемними кредитами.

Право одержати задоволення своїх вимог за рахунок предмета застави, якщо кредит є забезпеченим, виникає у банківської установи в разі невиконання або неналежного виконання боржником зобов'язань з повернення тіла кредиту та відсотків за його користування. Вказане право банк може реалізувати зверненням стягнення на предмет застави.

Так, відповідно до ч. 2 ст. 590 Цивільного Кодексу України [119] застагодержатель набуває право звернення стягнення на предмет застави в разі, коли зобов'язання не буде виконано у встановлений строк (термін), якщо інше не встановлено договором або законом.

Вказане право банківська установа може реалізувати наступними шляхами: на підставі рішення суду, на підставі виконавчого напису нотаріуса та на підставі домовленості між банком та позичальником (позасудове врегулювання питання) [23].

Згідно із ч.1 ст. 590 Цивільного Кодексу України [119] звернення стягнення на предмет застави здійснюється за рішенням суду, якщо інше не встановлено договором або законом. Судовий порядок звернення стягнення на предмет застави на практиці використовується набагато частіше, ніж позасудовий порядок, і є універсальним, оскільки юрисдикція судів поширюється на всі правовідносини в державі, а знайти домовленість та мирно врегулювати питання стягнення предмету застави досить складно, адже добровільно віддати банку своє майно захоче не кожен позичальник [23].

Водночас поряд із судовим порядком існує можливість застосування інших форм звернення стягнення на предмет застави. Зокрема, стягнення на предмет застави може здійснюватися на підставі виконавчого напису нотаріуса [23]. Так, відповідно до ст.18 Цивільного Кодексу України [119] нотаріус здійснює захист цивільних прав шляхом вчинення виконавчого напису на борговому документі у випадках і в порядку, встановлених законом.

Для отримання виконавчого напису нотаріуса повинні бути пред'явлені документи, що підтверджують невиконання кредитного договору: оригінал кредитного договору та договору застави; документ, що підтверджує прострочення виконання зобов'язання боржником [19, 23].

Одним з варіантів предмету застави є нерухоме майно позичальника. Так, відповідно до ст. 1 Закону України «Про іпотеку», іпотека – вид забезпечення виконання зобов'язання нерухомим майном, що залишається у володінні і користуванні іпотекодавця, згідно з яким іпотекодержатель має право в разі невиконання боржником забезпеченого іпотекою зобов'язання одержати задоволення своїх вимог за рахунок предмета іпотеки переважно перед іншими кредиторами цього боржника [98].

Якщо предметом застави виступає нерухоме майно, то банківська установа, перш ніж розпочати звернення стягнення на предмет іпотеки, у строк не менший ніж 30 днів до початку звернення стягнення повинна повідомити позичальника про необхідність виконання порушеного зобов'язання, а також повідомити про свої наміри звернути стягнення. До закінчення цього часу у боржника є можливість погасити прострочення платежу по кредиту [53].

Вирішення питання про звернення стягнення на предмет застави може вирішуватися і в позасудовому порядку. Так, якщо предметом застави є нерухоме майно, то відповідно до ст. 36 Закону «Про іпотеку» сторони іпотечного договору можуть вирішити питання про звернення стягнення на предмет іпотеки шляхом позасудового врегулювання на підставі договору. Позасудове врегулювання здійснюється згідно із застереженням про задоволення вимог іпотекодержателя, що міститься в іпотечному договорі, або згідно з окремим договором між іпотекодавцем і іпотекодержателем про задоволення вимог іпотекодержателя, що підлягає нотаріальному посвідченню, який може бути укладений одночасно з іпотечним договором або в будь-який час до набрання законної сили рішенням суду про звернення стягнення на предмет іпотеки [98].

Зазвичай такий договір про задоволення вимог кредитора або відповідне застереження в іпотечному договорі передбачає передачу кредитору права власності на предмет застави в рахунок виконання основного зобов'язання або право кредитора від свого імені продати предмет застави будь-якій особі на підставі договору купівлі-продажу.

Перевагою позасудового способу вирішення питання про стягнення предмету застави є економія часу та коштів, що будуть витрачені на судові витрати.

Реалізація предмета застави, на яке звертається стягнення за рішенням суду або за виконавчим написом нотаріуса, здійснюється державною виконавчою службою та проводиться шляхом продажу на прилюдних торгах у межах процедури виконавчого провадження, передбаченої Законом України «Про виконавче провадження».

За рахунок коштів, що надійшли від реалізації заставленого майна, здійснюються утримання судових витрат, витрат, понесених виконавчою службою, пені, штрафи, після чого кошти використовуються для задоволення вимог кредитора. Якщо сума, виручена від реалізації заставного майна перевищує розмір боргу позичальника, а також покриває всі супутні витрати, то залишок коштів повертається боржнику. А відповідно до ч. 2 ст. 54 Закону України «Про виконавче провадження» у разі, якщо коштів, що надійшли від реалізації заставленого майна, недостатньо для задоволення вимог кредитора за виконавчим документом, на підставі якого звернуто стягнення на заставлене майно, такий документ повертається стягувачу заставодержателю [85].

Боржник у будь-який час до моменту реалізації заставного майна має право припинити звернення стягнення на заставне майно шляхом погашення боргу та відсотків [23].

Продаж заставного майна проводиться спеціалізованою компанією – торгівельною організацією на прилюдних торгах.

Процедуру проведення публічних торгів регламентують:

– Положення про порядок проведення аукціонів (публічних торгів) з реалізації заставленого майна [101];

– Закон України «Про виконавче провадження» [85].

Після отримання виконавчих документів організатор здійснює підготовку до аукціону. Для цього збираються необхідні матеріали, визначається початкова вартість майна. Підготовка до проведення аукціону не може тривати більше двох місяців з дня отримання організатором аукціону виконавчих документів.

Не пізніше, ніж за 30 днів до проведення аукціону, організатор має опублікувати в місцевій пресі інформацію про майно, що підлягає реалізації.

Така інформація повинна містити:

- назву заставленого майна, його місцезнаходження;
- відомості про майно (технічні характеристики, рік випуску, вартість тощо);
- початкову вартість реалізації майна;
- суму коштів, що вносяться учасником перед початком аукціону, назву банку, адресу та номер рахунку, відкритого для їх внесення;
- кінцевий термін прийняття заяв;
- час ознайомлення з майном;
- час та місце проведення аукціону;
- адресу, номер телефону, час роботи служби організації аукціону [101].

Якщо юридична чи фізична особа вирішила прийняти участь в аукціоні, вона має зареєструватися та сплатити реєстраційний внесок, який встановлюється організатором аукціону, а також внести кошти шляхом безготівкового перерахування на вказаний в інформації про аукціон рахунок у розмірі 10 відсотків початкової вартості реалізації майна.

Заяви на участь в аукціоні закінчують прийматися за три дні до початку його проведення.

Реалізація майна на аукціоні може відбуватися за наявності щонайменше двох покупців.

Аукціон проводиться ведучим (ліцитатором) та починається з оголошення початкової ціни. Учасники можуть пропонувати свою ціну, але кожна наступна ціна, запропонована покупцями повинна перевищувати попередню не менш ніж на 10 %. Якщо протягом трьох хвилин після оголошення останньої ціни не було запропоновано вищої, ліцитатор оголошує про придбання майна тим учасником, який дав найвищу ціну.

Якщо протягом трьох хвилин після оголошення початкової ціни реалізації покупці не виявили бажання придбати майно, то ліцитатор знижує ціну до рівня, який влаштовує заставодержателя. Якщо і після зниження ціни учасники не виявляють бажання купувати майно, аукціон припиняється. При проведенні аукціону ведеться протокол, в якому зазначають початкову вартість майна, пропозиції покупців та кінцеву ціну реалізації.

Після отримання копії протоколу переможець аукціону повинен внести кошти за придбане майно за вказаними реквізитами. Кошти, що були внесені учасниками аукціону в розмірі 10 % від початкової вартості майна, їм повертаються, окрім внеску переможця, якому вони будуть враховані під час розрахунку із заставодержателем. Якщо переможець аукціону протягом 10 днів не внесе кошти за придбане майно, аукціон вважається таким, що не відбувся. У такому разі кредитор за згодою боржника має право залишити майно, що підлягає реалізації, за собою за початковою ціною або проводиться повторний аукціон, який може відбутися не раніше ніж через місяць з часу проведення першого аукціону. На повторному аукціоні початкова ціна реалізації майна може бути знижена за згодою кредитора, але не більше ніж на 30 %. Якщо не відбувся і повторний аукціон, організатор повертає виконавчі документи заставодержателю [101].

Основна маса кредитів, особливо в економічно важкі часи, видаються під заставу майна позичальника. Але банківськими установами можуть видаватися й незабезпечені кредити. Зазвичай, такі кредити лімітуються по максимальній сумі, що є не дуже високою. Але, навіть такі кредитні зобов'язання можуть стати проблемними. У такому разі серед

внутрішньобанківських методів ліквідації такої заборгованості може бути використано звернення стягнення на майно позичальника. Такий метод управління проблемною заборгованістю може використовуватись і в тому випадку, коли реалізовано звернення стягнення на заставне майно, але коштів від реалізації якого не вистачило, щоб погасити всю суму боргу, відсотків за його користування, штрафів, пені тощо.

Звернення стягнення на майно позичальника реалізовується на підставі рішення суду. Як і при зверненні стягнення на заставне майно, примусове виконання рішення суду згідно ст.2 Закону України «Про виконавче провадження» покладене на державну виконавчу службу [85].

Відповідно до ст.52 вказаного Закону [85] звернення стягнення на майно боржника полягає в його арешті, вилученні та примусовій реалізації. Стягнення звертається в першу чергу на найбільш ліквідне майно позичальника. Це кошти в гривнях та іноземній валюті, кошти на рахунках і вкладах банку та інших фінансових установах, цінні папери. Готівкові кошти у позичальника вилучаються, а на кошти, що знаходяться на рахунках банку та інших фінансових установах, накладається арешт.

Стягнення звертається також на інше майно позичальника. При чому він сам може запропонувати те майно та предмети, на які стягнення можна звернути в першу чергу. Але остаточне рішення про черговість стягнення приймається державним виконавцем. Проводиться опис майна боржника, на нього накладається арешт та виноситься заборона на його відчуження.

Наступним кроком у процесі стягнення майна боржника є його оцінка, що проводиться державним виконавцем відповідно до ринкових цін. А в ряді випадків (як то оцінка нерухомого майна, транспортних засобів, повітряних, морських та річкових суден) залучається суб'єкт оціночної діяльності.

Реалізація арештованого майна боржника, на яке звернено стягнення, здійснюється шляхом його продажу на прилюдних торгах, аукціонах або на комісійних умовах [85].

При досить зрозумілій процедурі звернення стягнення на майно боржника цей процес є доволі складним, оскільки існує ряд способів ухилитися від стягнення майна, що в даний час активно використовуються.

Перший спосіб – відчуження майна. Цей спосіб є законним і актуальним тільки до моменту накладення арешту на майно позичальника, і, звичайно, він не може бути використаний, якщо майно є забезпеченням по кредиту або на нього накладено заборону на відчуження. При виникненні проблемного кредиту для захисту свого майна позичальник може подарувати своє майно близьким родичам, оформивши при цьому відповідний договір. Варіантом відчуження майна є і його продаж. Якщо, продавши своє майно за власною ініціативою, боржник закряє проблемний кредит, це є для нього більш вигідним варіантом, ніж стягнення та примусовий продаж майна, оскільки на прилюдних торгах вартість майна, зазвичай, знижується до 70 % її ринкової вартості [4].

Другий спосіб захисту своїх інтересів, який використовує боржник – затягування процедури звернення стягнення на майно. Це стосується і судової стадії, і стадії примусового виконання рішення суду. Судовий процес можна значно розтягнути в часі поданням зустрічних позовів, переговорами щодо укладання мирової угоди тощо. А після ухвали суду та передання документів до виконавчої служби позичальник теж доволі успішно може користуватися процесуальними правами та оскаржувати постанову про відкриття виконавчого провадження, дії державного виконавця, результати оцінки майна та прилюдних торгів [4].

Ще одним способом, який активно використовується боржниками для захисту свого майна є оскарження виконавчого напису нотаріуса. Основними причинами оскарження виконавчих написів нотаріуса є:

– невиконання процедури, що передує виконавчому напису. Так, перед вчиненням виконавчого напису нотаріуса (не менше ніж за 30 днів) боржник має отримати письмову вимогу про усунення порушень по зобов'язанню та попередження стягнення на предмет застави (іпотеки). А достатнім доказом

невиконання цієї умови є пояснення боржника про неотримання такого попередження або його відсутність у матеріалах справи;

– відсутність безспірності в існуванні та розмірі зобов'язань. Так, відповідно до ст.35 Закону України «Про нотаріат» [100] нотаріус вчиняє виконавчі написи, якщо подані документи підтверджують безспірність заборгованості або іншої відповідальності боржника перед стягувачем. Але, як показує практика, неузгодженими можуть бути безліч моментів. Так, прикладом виникнення спірної ситуації може бути зміна відсоткової ставки за ініціативою банку [4].

Отже, методи ліквідації проблемної заборгованості банку шляхом здійснення претензійно-позовної роботи – складний, затратний та довготривалий процес, який може тривати декілька років. Тому до цих методів вдаються тільки в тих випадках, коли є впевненість у тому, що позичальник володіє коштами або майном, навіть не оформленим у вигляді застави, в обсязі достатньому для погашення боргу.

Якщо виданий кредит забезпечений поручителем, то в разі виникнення проблем з погашенням банківська установа застосовує методи управління проблемною заборгованістю як до самого позичальника, так і до поручителя. Так, вже розглянута претензійно-позовна робота може проводитись одночасно як стосовно самого боржника, так і стосовно поручителя.

Проблемна заборгованість поступово, через ряд причин (серед яких закінчення строку позовної давності; недостатність коштів, отриманих після звернення стягнення на майно позичальника та його реалізації; визнання боржника банкрутом тощо) може перейти до категорії безнадійної. Зрозуміло, що така заборгованість вже не може бути повернена. Відшкодування (списання) безнадійної заборгованості в банківських установах відбувається за рахунок спеціально створеного страхового резерву. Відповідно до порядку відшкодування банками України безнадійної заборгованості за рахунок резерву, затверджені постановою Правління Національного Банку України № 172 від 01.06.2011 р. банк має право

відшкодувати (списати) за рахунок резерву безнадійну заборгованість, що включає суму основної заборгованості перед банком та/або нараховані доходи (борг боржника), за якою є прострочення погашення боргу або його частини понад 180 днів [92].

Ще одним методом управління проблемними активами банку є ліквідація заборгованості шляхом її погашення за рахунок відшкодування страховою компанією наслідків страхового випадку.

Зрозуміло, що такий метод може застосовуватись тільки в тому випадку, коли погашення проблемної заборгованості відбувається шляхом стягнення на предмет застави, з яким стався страховий випадок.

Якщо застосування внутрішньобанківських методів ліквідації проблемної заборгованості неможливе, кредитор вдається до зовнішньобанківських методів, до яких відносять: передачу проблемних активів в управління третій особі (колектору) без оптимізації балансу, передачу або продаж проблемних активів пов'язаній фінансовій компанії на засадах оптимізації балансу, продаж проблемних активів непов'язаній фінансовій компанії на умовах факторингу, сек'юритизацію активів. Розглянемо вказані методи.

Передача проблемних активів в управління третій особі (колекторській компанії) як метод управління проблемною заборгованістю став розвиватися відносно не так давно. Період початку економічної кризи в Україні 2008-2009 рр. характеризувався значним погіршенням платоспроможності населення, через що обсяг неплатежів за кредитами помітно збільшився. Така ситуація стала поштовхом для становлення та розвитку колекторського бізнесу в Україні.

На сьогоднішній день найбільш поширеною формою співпраці банківських установ та колекторських компаній є передача проблемних портфелів банків для надання послуг з повернення кредитів на комісійній основі. Для цього банк та колекторська компанія укладає угоду, відповідно до якої колектори проводять роботу з боржниками. Винагородою колекторів

стає обумовлений відсоток із погашених боржниками сум – комісія, розмір якої залежить від багатьох факторів серед яких:

- на якому етапі роботи по збору заборгованості підключається колектор (soft-collection, hard-collection чи legal-collection);
- якість переданого на обслуговування колекторській компанії проблемного портфелю – строк існування проблемної заборгованості, якість комплектації кредитних справ та оформлення документів, наявність повної та достовірної інформації про боржника.

Зрозумілим є той факт, що відсоток повернених колекторами кредитів залежить від строку проблемної заборгованості (чим старіший кредит, тим менше шансів його повернути), якості формування кредитної справи, а також від ефективності роботи самої колекторської компанії (кваліфікація та стаж роботи колекторів, технічне оснащення, методи роботи з боржниками). Зазвичай комісійна винагорода складає 20 – 30 % від поверненої суми [63].

Основними характеристиками процесу передачі проблемних активів в управління колекторської компанії, на наш погляд, слід виділити наступні:

- проблемні активи залишаються на балансі банку;
- значна частина отриманого прибутку залишається колектору в якості комісійної винагороди;
- дещо збільшується ліквідність банку за рахунок повернення кредитів.

Враховуючи всі зазначені вище моменти, банківській установі, перш ніж залучати до співпраці колекторські компанії, слід проаналізувати який із методів управління проблемними активами слід використовувати: послуги колекторів чи утримання власної служби по збору проблемної заборгованості.

Одним з методів ліквідації проблемної заборгованості є зміна кредитора у зобов'язанні або продаж проблемного активу. Банківська установа відповідно до ст.512 Цивільного Кодексу України [119] може передати право вимоги за зобов'язаннями третій особі. Зазвичай, це відбувається у формі продажу банком заборгованості за кредитом новому кредитору з оформленням договору переуступки права вимоги.

Продаж права вимоги заборгованості можлива з дисконтом. Величина дисконту залежить від багатьох обставин, серед яких ступінь проблемності кредиту, фінансовий стан позичальника тощо.

Переуступка права вимоги боргу не передбачає отримання згоди позичальника. Відповідно до ст.516 Цивільного Кодексу України [119] заміна кредитора у зобов'язанні здійснюється без згоди боржника, якщо інше не встановлено договором або законом.

Використовуючи даний метод управління проблемними кредитами банківська установа може повністю або частково компенсувати кошти, що були надані в кредит, тобто значно підвищити ліквідність та вивільнити резервні кошти, позбавитись від малоприбуткових активів, знизити операційні витрати, а також покращити якість кредитного портфеля [19].

Значною перевагою продажу проблемних активів є можливість включати суму дисконту у витрати, зменшуючи при цьому свої прибутки та суму податку на прибуток [63].

Відповідно до ст. 514 Цивільного Кодексу України [119] до нового кредитора переходять права первісного кредитора у зобов'язанні в обсязі і на умовах, що існували на момент переходу цих прав, якщо інше не встановлено договором або законом.

Зміна кредитора у зобов'язанні може відбуватися шляхом продажу проблемних активів непов'язаній фінансовій компанії на умовах факторингу, які згодом можуть передати проблемний портфель колекторським компаніям. Така схема управління проблемними активами пояснюється тим, що в даний час на законодавчому рівні діяльність факторингових компаній, на відміну від колекторських, регулюється чіткіше [63].

Необхідно відмітити, що вказаний метод управління проблемними активами банку використовується не часто. Це пов'язано з тим, що в економічно складні часи, в умовах кризи ліквідності, лише невелика кількість компаній можуть собі дозволити покупку проблемних портфелів, не маючи при цьому впевненості у стовідсотковому поверненні боргів [75].

Передачу або продаж проблемних активів пов'язаній фінансовій компанії на засадах оптимізації балансу через механізм SPV onshore/offshore як метод управління проблемними активами банківських установ активно використовується в інших країнах.

Компанії SPV (Special purpose vehicle) – це фінансові організації спеціального призначення, основна мета діяльності яких полягає у викупі в неплатоспроможних банків проблемних активів, заставного забезпечення та відновленні їх платоспроможності після реалізації пулу проблемних активів за договірною ціною [109]. При використанні даного методу відбувається поліпшення структури кредитного портфеля, вивільняються кошти з резервного фонду.

Ще одним методом управління проблемними кредитами банку є сек'юритизація активів. Відповідно до Методичних вказівок з інспектування банків сек'юритизація активів – перерозподіл ризиків шляхом трансформації активів банку – позик та інших активів – у цінні папери для продажу інвесторам. Банк емітує цінні папери від власного імені або через дочірні установи, однак такі папери «прив'язуються» до конкретних активів банку – сплата доходу та погашення цінних паперів залежить від отримання банком доходу та основної суми кредитів [59].

На сьогодні найбільш повно проблема сек'юритизації активів досліджена у роботах таких вчених-економістів далекого зарубіжжя, як Х. Бера, Е. Девідсона, Е. Сандерса та Ф. Фабоцці [7, 25, 122]. При цьому на противагу іноземним фахівцям у роботах як російських, так і вітчизняних вчених дана проблема тільки починає досліджуватися.

Використання даного методу оптимізує структуру балансу, забезпечує зростання ліквідності, але на практиці він застосовується дуже рідко, оскільки потребує значних витрат на переведення активів у цінні папери та їх розміщення [25].

Більш докладно питання застосування сек'юритизації та її розвитку в Україні буде розглянуто у третьому розділі монографії.

Переваги та недоліки кожного із зовнішньобанківських методів ліквідації проблемної заборгованості пропонуємо представити у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика зовнішньобанківських методів ліквідації проблемної заборгованості

Зовнішньобанківські методи ліквідації проблемної заборгованості	Переваги методу	Недоліки методу
Передача проблемних активів в управління третій особі (колекторській компанії)	Незначне поліпшення ліквідності банку за рахунок повернення кредитів	Проблемні активи залишаються на балансі банку; значна частина отриманого прибутку залишається колектору в якості комісійної винагороди
Продаж проблемних активів непов'язаній фінансовій компанії на умовах факторингу	Поліпшення структури балансу банку; зростання ліквідності; вивільнення резервних коштів; зниження операційних витрат; можливість включати суму дисконту у витрати, зменшуючи при цьому свої прибутки та суму податку на прибуток	Не часто використовуваний метод (через кризу ліквідності лише невелика кількість факторингових компаній можуть собі дозволити покупку проблемних портфелів)
Передача або продаж проблемних активів пов'язаній фінансовій компанії на засадах оптимізації балансу через механізм SPV onshore/offshore	Оптимізація структури балансу банку; вивільнення коштів з резервного фонду	Не передбачає зростання ліквідності
Сек'юритизація активів	Оптимізація структури балансу банку; збільшення ліквідності	Понесення значних витрат на переведення активів у цінні папери та їх розміщення

Отже, підводячи підсумки проведеного дослідження, можна сказати, що ефективна організація управління проблемними кредитами банку, розвиток та удосконалення внутрішньобанківських та зовнішньобанківських методів, що використовуються банками України набуває в даний час особливо важливого значення.

1.2 Підходи до управління проблемною заборгованістю вітчизняних банків

Фінансова криза та викликане нестабільною економічною ситуацією масове неповернення кредитів засвідчили факт недосконалості механізмів, що використовуються банками для збору простроченої заборгованості. Це призвело до зростання обсягів неповернених кредитів. У зв'язку з цим активізується попит з боку фінансових установ на спеціалізовані рішення для налагодження роботи колекторських служб [32].

Збір простроченої чи іншого роду проблемної заборгованості включає в себе логічне та послідовне супроводження проблемного позичальника на різних етапах та стадіях стягнення. Мета такої роботи полягає у введенні кредиту позичальника в графік та повне погашення боргу, що визнаний проблемним.

Банківські установи, незалежно від їх розмірів, використовують схожі стратегії роботи з проблемними кредитами та важелі впливу на недобросовісних позичальників, що спрямовані на досягнення цілі стягнення проблемних боргів.

Досить часто організація діяльності підрозділів колекшену є типовою для цілої групи банків тієї чи іншої території. У той же час процес організації роботи підрозділів внутрішньобанківського колекшену має свої особливості, неврахування яких неминуче призведе до втрати балансу вертикалі бізнесу та відстрочить досягнення поставлених цілей.

Тому необхідно визначити науково-методологічні засади організації роботи з проблемною заборгованістю в банку.

Базою для аналізу науково-методологічних засад управління проблемною заборгованістю в банках України виступили положення та технологічні картки двох системних банків ПАТ «Райффазенбанк Аваль» та ПАТ «Приватбанк». Основою організації процесу збору проблемних кредитів у банку є «Положення про порядок роботи з проблемною заборгованістю в

банку», затверджене Правлінням банківської установи (далі Положення). Положення виступає в якості фундаменту організації роботи підрозділів внутрішньобанківського колекшену. Тому воно має бути ретельно виваженим, обґрунтованим та спрямованим на реальне його дотримання з боку служб стягнення. Варто відмітити, що в невеликих банках такого Положення часто не існує, його функції виконують рекомендації, постанови, правила чи вказівки.

Положення ставить на меті організацію чіткої взаємодії між підрозділами стягнення. Воно має бути ініційоване безпосереднім керівником вертикалі колекшену та погоджене менеджерами напрямів банківського бізнесу, що прямо чи опосередковано пов'язані з проблемними кредитами.

Окрім ініціатора нормативного регулювання процесів стягнення призначається куратор, який має узагальнювати, контролювати та за потреби трансформувати діяльність підрозділів, на які спрямована сфера дії документу.

Розробка та впровадження нормативних документів банку, що регулюють порядок роботи з проблемною заборгованістю стає надійним підґрунтям для реалізації стратегії збору.

Під стратегією збору розуміють сукупність та послідовність заходів з використанням певного переліку інструментів роботи для вирішення конкретних завдань на відповідному етапі (стадії) збору. У залежності від того, яку стратегію банком обрано за основу, формується відповідна організаційна структура служби Collection [1].

Найчастіше, у великих банках, як з національними, так і з іноземними інвестиціями, Положення має фундаментальні основи, наведені в таблиці 1.2.

Практична реалізація Положення здійснюється спільними зусиллями як центральних так і територіальних підрозділів банківської установи і розподіляється на певні етапи збору, кожен з яких має певні особливості [77].

Фундаментальні основи «Положення про порядок роботи з проблемною заборгованістю в банку»

Автор документу	Департамент проблемної заборгованості
Куратор підрозділу-ініціатора документу	Заступник Голови Правління Банку
Задіяні підрозділи	
На рівні Центрального Офісу	Департамент проблемної заборгованості роздрібних клієнтів
	Департамент бухгалтерського обліку, контролю і звітності
	Департамент роздрібних, ринкових та операційних ризиків
	Департамент ІТ стратегій та трансформаційних проєктів
	Департамент підвищення якості обслуговування
	Управління операційних ризиків Департаменту роздрібних, ринкових та операційних ризиків
На рівні Дирекцій	Управління пізнього збору проблемної заборгованості роздрібних клієнтів
	Центри підтримки клієнтських операцій/Відділи підтримки клієнтських операцій
	Управління бухгалтерського обліку і контролю
Відділення	Територіальні відділення дирекцій
Погодження документу	
Департамент проблемної заборгованості роздрібних клієнтів	
Управління раннього збору департаменту проблемної заборгованості	
Департамент роздрібних ринкових та операційних ризиків	
Юридичний департамент	
Департамент бухгалтерського обліку, контролю і звітності	
Департамент ІТ стратегій та трансформаційних проєктів	
Департамент каналів продажів та дистрибуції	
Департамент підвищення якості обслуговування	
Управління по роботі з заставним майном	
Департамент організаційного та процесного управління	
Операційний департамент	

З метою більш повного висвітлення послідовності дій банківських колекторських підрозділів, розглянемо типові етапи стягнення проблемної заборгованості, притаманні більшості потужних банківських структур України (табл. 1.3).

Етапи стягнення проблемних боргів

Етап Pre-Collection	
Робота з попередження виникнення простроченої заборгованості за кредитами, що розпочинається за декілька днів до дати планового платежу та закінчується в день оплати планового платежу	
Етап Soft Collection	
Робота з повернення заборгованості за проблемними кредитами, що триває з 1 по 60 день прострочення (за окремими категоріями кредитів можливе дострокове припинення цієї стадії)	
Етап Recovery Active	
Етап активного повернення заборгованості, на якому здійснюється робота з незабезпеченими кредитами з сумою боргу до 25 тис. грн. після етапу Soft Collection, що триває з 61 по 180 DPD ¹	
Етап Recovery Passive	
Етап пасивного повернення заборгованості, на якому може здійснюватися робота з будь-якою категорією кредитів або після етапу роботи з кредитами колекторською агенцією, або після стадії виконавчого провадження та починається з 181 DPD	
Pre External Stage	
Етап активного повернення заборгованості, на якому здійснюється робота з незабезпеченими кредитами з сумою боргу до 25 тис. грн. після етапу Soft Collection, що триває з 61 по 90 DPD	
Етап Hard Collection	
Робота з повернення заборгованості за проблемними кредитами, що триває з 61 дня прострочення (за окремими категоріями кредитів можливий достроковий початок цієї стадії). Включає 2 основні стадії: Hard Collection та Legal Collection	
Стадія Hard Collection	Стадія збору проблемної заборгованості на етапі Hard Collection, що складається з особистих зустрічей, розпочинається з 61 дня прострочення (або раніше – у разі дострокової передачі кредиту у провадження Підрозділу Hard Collection) та триває до 120 днів прострочення включно
Стадія Legal Collection	Стадія примусового стягнення проблемної заборгованості на етапі Hard Collection, що здійснюється шляхом звернення до судових/правоохоронних органів та органів примусового виконання судових рішень. Розпочинається, як правило, з 121 дня прострочення (або раніше – у разі дострокової передачі кредиту у провадження підрозділу Hard Collection) та фактично включає 2 основні стадії: судову (Court Stage), післясудову (Execution Stage)
Судова стадія (Court Stage)	Післясудова стадія/Стадія виконавчого провадження (Execution Stage)
Стадія в складі Legal Collection, на якій стягнення заборгованості здійснюється з використанням юридичних інструментів примусового стягнення боргу (подача позовів, вчинення виконавчих написів тощо). Розпочинається, як правило, з 151 дня прострочення та триває до моменту отримання судового рішення/інших виконавчих документів тощо	Стадія в складі Legal Collection, на якій стягнення заборгованості здійснюється шляхом виконання судових рішень/інших виконавчих документів з метою погашення заборгованості

¹ DPD – означає – Days past Due (кількість «Днів Після Дня очікуваної оплати» (кількість днів після виходу кредиту із графіка)

Кожен етап стягнення спрямований на досягнення стратегічної цілі – максимального скорочення проблемного портфеля банківської установи. Проте, етапи Soft Collection (ранній збір) та Етап Hard Collection (пізній збір) є тими фундаментальними основами, на базі яких формується вектор стягнення проблемних боргів банку.

Інші етапи є допоміжними та такими, яким притаманний попереджувальний характер чи стягнення у період, коли етапами Soft та Hard Collection вжиті вичерпні заходи, спрямовані на досягнення мети.

Тому більш детально в даному дослідженні будуть розглянуті саме етапи Soft та Hard Collection.

Стягнення простроченої заборгованості за кредитним договором найчастіше розпочинається з етапу раннього збору (Soft-колекшен). Організація роботи Soft-колекторів з такого роду заборгованістю має певні особливості, що притаманні всім етапам/стадіям збору.

Визначення пріоритетності у роботі з кредитами, що надходять у провадження підрозділів Soft Collection здійснюється згідно зі стратегією управління ризиками в банку. Найвищий пріоритет, як правило, мають більші суми та більші строки прострочення заборгованості.

Основними інструментами роботи Soft-колектора є:

- SMS-повідомлення позичальнику, поручителю/майновому поручителю;
- застосування IVR-роликів (голосове інформаційне автоматизоване повідомлення відповідного змісту, що прокручується боржнику під час телефонного зв'язку);
- телефонні дзвінки позичальнику, поручителю/майновому поручителю;
- листи-нагадування/вимоги до позичальника;
- інші інструменти, дозволені чинним законодавством, передбачені нормативними документами банківської установи, інструктивними документами підрозділів проблемної заборгованості з метою врегулювання/погашення боргу.

Soft-колектор під час роботи по стягненню проблемних боргів виконує такі основні обов'язки:

1. Встановлення контакту з позичальником, поручителем/майновим поручителем та визначення причин виникнення заборгованості та його обізнаності з умовами кредитного договору, наявністю заборгованості за кредитом та порядком повернення кредитних коштів;

2. Попередження боржників щодо належного виконання кредитних зобов'язань (у тому числі попередження про відповідальність за прострочення виконання зобов'язань), включаючи дострокове повернення простроченої заборгованості в повному обсязі;

3. Отримання від позичальника, поручителя/майнового поручителя усного визнання боргу та конкретних обіцянок здійснити оплату боргу або врегулювати заборгованість іншим чином у строки, що відповідають інтересам банку;

4. Контроль щодо виконання позичальником, поручителем/майновим поручителем наданих обіцянок;

5. Первинна консультація позичальника (для етапів Soft Collection та Hard Collection) щодо наявних продуктів банку (інструментів врегулювання боргу), використання яких допоможе йому врегулювати борг у добровільному порядку (реструктуризація/рефінансування/переведення боргу/реалізація заставного майна в добровільному порядку тощо) та досягнення домовленостей щодо звернення клієнта до банку з метою з'ясування можливості використання одного із запропонованих інструментів;

6. Супровід кредитів, що були виведені в чергу реструктуризації відповідно до окремих нормативних документів банківської установи [77].

Особливості використання окремих інструментів роботи Soft – колекторами наведено в таблиці 1.4.

Особливості використання окремих інструментів роботи Soft – колекторами

Листи-нагадування/вимоги. Загальні умови використання інструменту
<p>Листи – нагадування/вимоги надсилаються Позичальнику поштою за адресою, зазначеною ним в Кредитному договорі.</p> <p>Листи – нагадування типу 1, листи – заборони типу 2, лист – повідомлення типу 1 (стратегія Recovery Active/Passive), лист – повідомлення типу 2 (стратегія Recovery Active/Passive), лист – повідомлення типу 3 (стратегія Internal Collection agency), лист – повідомлення типу 4 (стратегія Internal Collection agency) – надсилаються без доказів вручення та зберігаються в електронному вигляді як скановані копії у відповідального Soft-колектора.</p> <p>Листи – вимоги типу 3 – надсилаються з повідомленням про вручення, зі зворотною адресою відповідної Дирекції, та зберігаються у відповідального Soft-колектора в електронному вигляді як скановані копії.</p> <p>Контроль за формуванням та відправкою Листів – нагадувань/вимог здійснюється Підрозділом Soft- Collection.</p>
Відправка SMS-повідомлень та IVR роликів
<p>Здійснюються автоматично відповідно до Стратегії Soft Collection, Credit Council, Recovery Active, Recovery Passive, Internal Collection agency.</p> <p>Відправка SMS-повідомлень здійснюється за наявності в Кредитних договорах права Банку надавати інформацію про клієнта (розкривати банківську таємницю) третій особі (в т.ч., колекторським компаніям).</p>
Телефонні дзвінки. Загальні умови використання інструменту на всіх етапах
<p>Телефонні дзвінки здійснюються:</p> <ul style="list-style-type: none"> – позичальнику – з вимогою погашення простроченої заборгованості, попередженням про право Банку, у разі непогашення, вимагати дострокового погашення кредиту у повному обсязі та/або звернути стягнення на предмет забезпечення; а також із рекомендацією звернутися до Банку для врегулювання заборгованості за кредитом (шляхом реструктуризації, переведення боргу, добровільного продажу заставного майна) у разі неспроможності Позичальника обслуговувати кредитну заборгованість на умовах, визначених кредитним договором; – поручителю/майновому поручителю – з повідомленням про виникнення у Позичальника простроченої заборгованості, попередженням про право Банку, у разі непогашення, вимагати дострокового погашення кредиту в повному обсязі та пропозицією поручителю погасити прострочену заборгованість за Позичальника, для чого рекомендувати звернутися до Банку.
<p>Телефонні дзвінки здійснюються Soft - колектором за всіма кредитами, що надійшли у його провадження та протягом всього періоду роботи з ними за всіма наявними телефонами, зазначеними в інформаційних системах Банку.</p> <p>Дзвінки Позичальнику, поручителю/майновому поручителю здійснюються за наступними телефонами: робочим, домашнім, мобільним.</p> <p>Телефонувати до Позичальника, поручителя/майнового поручителя необхідно в різний час, залежно від часу останнього неуспішного дзвінка. Телефонувати дозволяється в робочі дні не раніше 7-ї години і не пізніше 22-ї години, клієнтам зі статусом VIP – не раніше 9-ї години і не пізніше 21-ї години.</p> <p>У залежності від терміну простроченої заборгованості та реакції Позичальника, поручителя/ майнового поручителя, телефонне спілкування повинно мати різні психологічні відтінки та інтенсивність.</p>

Окрім основних функцій Soft-колекторів їм притаманні ще й додаткові обов'язки, серед яких, наприклад, формування негативного іміджу позичальника. Колектор відображає в програмному забезпеченні банку інформацію, що висвітлює особистість боржника як такого, якого в подальшому не варто долучати клієнтом установи. Цей метод, зокрема, використовується ПАТ «Приватбанк» для роботи з проблемними позичальниками як на ранніх, так і на пізніх етапах збору.

Soft – колектори в процесі своєї діяльності збирають дані про клієнта, його фінансово-майновий стан, настрої щодо погашення боргу з метою надання їх стягувачам на пізніх етапах збору.

Soft – колектор здійснює пошук контактної інформації позичальника, поручителя/майнового поручителя. При неможливості встановлення контактів за наявними телефонами, пошукові заходи вживаються шляхом використання телефону та електронних засобів комунікацій протягом 5 днів виключно після початку роботи підрозділу Soft Collection та включають:

- пошук контактної інформації позичальника, поручителя/майнового поручителя у всіх доступних базах даних банку;
- пошук через бази даних українських телекомунікаційних систем (національного оператора зв'язку «Укртелеком» та його регіональних підрозділів), а також комерційних мобільних операторів;
- пошук через довідкове бюро місця реєстрації (прописки) або фактичного проживання;
- пошук через близьких членів родини, сусідів, колег по роботі;
- пошук з використанням можливостей мережі Інтернет;
- звернення до регіональних відділень банку (якщо такі є) та центрів/відділів підтримки клієнтських операцій;
- перевірку даних, отриманих у результаті пошуку.

У разі отримання необхідної контактної інформації підрозділ Soft Collection встановлює контакт за оновленими даними, підтверджена інформація заноситься до бази даних підрозділу Soft Collection для

здійснення всіх необхідних заходів. Якщо контактна інформація не оновлена, то підрозділ Soft Collection припиняє подальшу роботу і переводить рахунок у чергу підрозділу Hard Collection.

Важливим етапом роботи напряму Soft-колектора є діяльність при отриманні обіцянки від позичальника щодо вчинення певних дій чи внесення в касу кредитора обумовлених сум платежів. Отримання усної обіцянки від клієнта не тягне за собою настання юридичних наслідків, проте ставить перед ним моральні вимоги щодо дотримання зобов'язання. У таблиці 1.5 визначено загальні принципи роботи з обіцянками клієнтів.

Таблиця 1.5

Загальні принципи роботи з обіцянками клієнтів
(на прикладі АТ «Райффайзен Банк Аваль»)

Перша обіцянка сплатити заборгованість за кредитами приймається Soft-колектором на термін, що не перевищує 10 (десять) днів (у виняткових випадках 15 днів, наприклад: відпустка, лікарняний клієнта тощо). Для несанкціонованих овердрафтів – на термін, що не перевищує 3 (трьох) днів
Перша обіцянка сплатити заборгованість за кредитами клієнтів зі статусом VIP приймається Soft-колектором на термін, що не перевищує 10 (десять) днів
Подальші обіцянки – на термін не більше 5 (п'яти) днів
Сума обіцянки повинна бути не меншою, ніж сума простроченої заборгованості та наступного планового платежу, якщо такий припадає на строк виконання обіцянки
Контроль виконання всіх обіцянок здійснюється автоматично протягом всього терміну, на який взято обіцянку та додатково протягом 3 (трьох) днів з дати, на яку прийнято обіцянку

Якщо заходи, вжиті підрозділом Soft Collection не дали результатів або заборгованість позичальника не була врегульована в інший спосіб, підрозділ Soft Collection переводить рахунки в чергу підрозділу Hard Collection.

Етап Hard Collection розпочинається по завершенні роботи підрозділом Soft Collection, має чисельні особливості і на сьогодні є найбільш дієвим механізмом по роботі з проблемними кредитами в банківській системі України.

Після потрапляння простроченого кредиту у відповідну чергу програмного забезпечення підрозділу Hard Collection, відповідальний

працівник за розпорядженням керівника цього підрозділу, здійснює розподіл справ між Hard-колекторами відповідних стадій роботи. Розподіл має здійснюватись з дотриманням принципу пропорційності навантаження на одного співробітника як за кількістю кредитів у роботі, так і за загальним розміром заборгованості за кредитами (також з урахуванням принципу територіального розміщення відділення, в якому обслуговується боржник, та територіального його місця проживання/розташування).

Передача проблемного кредиту до підрозділу Hard Collection не потребує прийняття відповідного рішення кредитним комітетом або будь-яким іншим органом управління.

Визначення пріоритетності в роботі з кредитами, що надходять у провадження підрозділів Hard Collection, здійснюється згідно ризик-стратегії банку. Якщо кредиту надано найвищий пріоритет і даний кредит за обсягами боргових зобов'язань має великі розміри (понад 1 млн. грн.) – вживаються заходи щодо залучення всіх наявних сил та засобів для роботи з такими кредитами [90].

Основними інструментами роботи Hard- колекторів є:

- телефонні дзвінки позичальнику/поручителю/майновому поручителю;
- проведення особистих зустрічей з позичальником/поручителем/майновим поручителем;
- інші інструменти, дозволені чинним законодавством, передбачені нормативними документами банківської установи, інструктивними документами департаменту проблемної заборгованості позичальників з метою врегулювання/погашення боргу.

Робота Hard-колекторів на досудовій стадії включає в себе наступні дії:

- вивчення історії проведеної роботи з кредитом за даними програмного забезпечення банку;
- вжиття заходів до встановлення нових контактних даних позичальника/ поручителя/ майнового поручителя (телефонні номери позичальника, його родини та оточення – домашній, мобільний, службовий

тощо, адреси проживання/реєстрації позичальника та його родини) – у разі, якщо за наявними даними встановити контакт з боржником не вдається;

- перевірка достовірності паспортних даних боржника через регіональне адресне бюро та порівняння з паспортними даними, що містяться в копії справи проблемного позичальника;

- перевірка достовірності довідки про доходи/інших документів, що підтверджують платоспроможність боржника, наявних у справі проблемного позичальника (за наявності можливості);

- перевірка боржника (пов'язаних з ним осіб) за внутрішніми та зовнішніми джерелами інформації, додаткове вивчення його фінансово-майнового стану та членів його родини (наявність рухомого та нерухомого майна, участь у підприємницькій діяльності та пов'язаних з нею інших осіб тощо);

- додаткова перевірка наявності інших претендентів на майно (за наявності можливості).

Важливу роль у досягненні мети етапу Hard Collection відіграє напрям Field Collection, що виступає тим безпосереднім засобом, що має схилити проблемного позичальника до результативної взаємодії з банківською чи іншою зацікавленою установою (зовнішнім стягувачем). Основні завдання Field-колектора наведено на рис. 1.4.

Field-колектори при визначенні часових рамок використання того чи іншого інструменту мають враховувати наступні принципи:

1. Поведінкова історія боржника на всіх попередніх стадіях роботи з простроченим кредитом (зокрема, порядок виконання боржником наданих РТР² та інших обіцянок);

2. Стадія, на якій працює Field-колектор. Наприклад, на судовій чи післясудовій стадії основними є стратегії Legal Collection – відтак часові рамки використання Field-колектором інструментів роботи повинні визначатися, а в окремих випадках узгоджуватися з процесуальними діями юрисконсультів відповідного напрямку.

² РТР- означає - Promise To Pay (обіцянка здійснити платіж)

3. Наявність згоди боржника на врегулювання заборгованості в добровільному порядку з використанням інструментів врегулювання боргу.



Рис. 1.4 Основні завдання Field-колектора

Зазначимо, що інструменти Hard Collection визначаються в кожному випадку індивідуально залежно від особливостей конкретної справи з урахуванням рекомендацій головних офісів банківських структур щодо використання основних інструментів роботи Field-колекторами та відповідно до ризик-орієнтованої стратегії роботи, розробленої підрозділами роздрібних, ринкових та оперативних ризиків [13].

У випадку невдачі заходів на стадії Hard Collection банк переходить до наступної стадії – Legal Collection (стадія примусового стягнення). Рішення щодо застосування Legal Collection по кожному кредиту приймається відповідним юрисконсультом судового напрямку за погодженням з керівником відповідного підрозділу колекшену.

На думку О.В. Федорова Legal Collection являє собою одну з найбільш складних стадій роботи з простроченою заборгованістю та застосовується в тому випадку, коли інші етапи (Soft Collection та Hard Collection) бажаного результату не принесли [118].

Основними юридичними інструментами примусового стягнення заборгованості в банку є:

- направлення листів-вимог поручителю/майновому поручителю та позичальнику (за необхідності);
- стягнення проблемної заборгованості шляхом вчинення виконавчих написів на нотаріально-посвідчених договорах забезпечення;
- стягнення проблемної заборгованості в судовому порядку;
- інші інструменти, дозволені чинним законодавством, передбачені нормативними документами банківської установи, інструктивними документами головного підрозділу проблемної заборгованості роздрібних клієнтів з метою стягнення боргу.

З метою мобільного та юридично правильного досягнення цілей по стягненню прострочених заборгованостей спеціалістами напряму Legal Collection, необхідно враховувати певні чинники, відображені в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Фактори, необхідні до врахування на стадії Legal Collection

Інформація, пов'язана з кредитом	Інформація щодо особи позичальника, його фінансового стану, місця знаходження (сімейний стан, перебування за межами України, втрата позичальником роботи тощо)
	Наявність та структура забезпечення (наявність поручителя/майнового поручителя; знищення, пошкодження предмета застави/іпотеки тощо). Розмір заборгованості та її структура (прострочення платежів за основною сумою боргу чи лише за відсотками тощо)
	Вжиття банком заходів позасудового врегулювання заборгованості (направлення позичальнику вимог, пропозиції щодо реструктуризації заборгованості тощо)
	Дотримання банком вимог чинного законодавства при наданні кредиту (зокрема, Закону України «Про захист прав споживачів» тощо) [95]
	Наявність пов'язаних з кредитом позик, відкритих судових та/або виконавчих проваджень, порушених проваджень у справі про банкрутство боржника [87]

Судова та інша правозастосовна практика відповідного регіону (наприклад, можливість практичної реалізації рішень суду щодо продажу нерухомості (предмета іпотеки) банком з усіма правами продавця з метою погашення заборгованості позичальника тощо)
Віднесення кредиту до категорії кредитів, складних до повернення та/або кредиту, що входить до пов'язаних кредитів

Важливим моментом стадії Legal Collection є чітке дотримання колекторами чинного законодавства держави та внутрішніх нормативних документів банку, що регламентують порядок стягнення проблемних боргів. Адже, відхилення від певної процедури може потягти за собою наслідки, що унеможливають якісне пред'явлення вимог від кредитора позичальникові [12]. Прикладом може бути порушення строків висунення претензій чи строків позовної давності, направлення вимог клієнту простим листом, а не рекомендованим з повідомленням тощо.

Для контролю за дотриманням законодавства в штат підрозділів з управління проблемною заборгованістю, банками зазвичай вводиться посада юрисконсульта. Завдання юрисконсульта підрозділів стягнення на напрямах судового та виконавчого провадження, а також на стадії банкрутства висвітлені у таблиці 1.7:

Таблиця 1.7

Завдання юрисконсульта на різних стадіях провадження

Напрямок судового провадження	Напрямок виконавчого провадження на після судовій стадії	Напрямок судового/виконавчого провадження на стадії банкрутства
<p><u>На I етапі Судової стадії (121-150 DPD):</u></p> <p>– сформувати та відправити позичальнику/ майновому поручителю/ поручителю листи– вимоги про необхідність погашення простроченої заборгованості; – сформувати необхідний пакет документів та подати позовну заяву до суду/заяву про вчинення виконавчого напису нотаріусу</p>	<p>Подати виконавчий документ (виконавчий лист, виконавчий напис, наказ господарського суду) до ДВС³ та проконтролювати відкриття виконавчого провадження</p>	<p>Виявити початок процедури банкрутства боржників банку за ініціативою інших осіб</p>

³ ДВС-державна виконавча служба

<p><u>На II етапі Судової стадії (151+ DPD):</u></p> <p>– повний і належний супровід справи, пов’язаної з кредитом, за яким є прострочена заборгованість (як справи за позовом банку про стягнення проблемної заборгованості, так і будь-якої іншої справи, за якою банк є відповідачем чи третьою особою) під час її розгляду в судових інстанціях усіх рівнів;</p> <p>– отримати рішення суду/виконавчий документ (виконавчий лист, виконавчий напис, наказ господарського суду) та передати відповідні документи юрисконсульту напряму виконавчого провадження</p>	<p>Повний і належний супровід виконавчого провадження до моменту виконання виконавчого документу або закриття виконавчого провадження за заявою банку</p>	<p>Забезпечити вчинення всіх передбачених чинним законодавством заходів для представлення та захисту інтересів банку в провадженні справи про банкрутство боржника у разі, якщо банк не є ініціюючим кредитором/та у випадках, коли банк є ініціюючим кредитором (у тому числі, забезпечити підготовку та подачу всіх необхідних документів, здійснювати контроль за діями арбітражного керуючого)</p>
---	---	--

Крім юрисконсульта для кваліфікованого представництва інтересів банку та необхідності надання пояснень суду з питань, що вимагають спеціальних знань чи навичок, підрозділ Hard Collection, на підставі службової записки, може залучати до участі в судових засіданнях працівників інших підрозділів банку, які, згідно з покладеними на них функціями, можуть надати суду відповідні усні та письмові пояснення.

Безсумнівно, важливим напрямом роботи на етапі Hard Collection є співпраця банку з правоохоронними органами при виявленні різного роду злочинних діянь зі сторони клієнтів (підробка документів, шахрайські прояви тощо). У разі підтвердження факту зовнішнього шахрайства, Hard-колектор забезпечує підготовку та подачу до правоохоронних органів заяви про злочин у письмовій формі.

При прийнятті рішення про направлення заяви до правоохоронних органів необхідно враховувати можливий вплив порушеної кримінальної справи на подальше стягнення проблемної заборгованості (можливість зупинення господарського або цивільного процесу судом у разі порушення кримінальної справи, інші негативні наслідки).

При здійсненні прокурором, слідчим або органом дізнання заходів з перевірки заяви або повідомлення банку про злочин, а також розслідування кримінальної справи, порушеної за заявою банку, Hard-колектор зобов'язаний всіляко сприяти проведенню таких заходів.

У разі відмови у порушенні кримінальної справи Hard-колектор за наявності підстав та за погодженням з керівником підрозділу Hard Collection, у строки та в порядку, передбаченому чинним законодавством здійснює заходи щодо оскарження постанови органу дізнання, слідчого чи прокурора про відмову в порушенні кримінальної справи.

Важливим елементом роботи усіх без винятку керівників та працівників підрозділів стягнення при здійсненні заходів з повернення проблемної заборгованості позичальників, передбачених чинними нормативними документами (зокрема, у телефонних розмовах або зустрічах з третіми особами, листуванні тощо) є забезпечення належного використання та надійного збереження відомостей, що становлять банківську таємницю, відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» та кримінального законодавства держави [84, 52].

Отже, досить широкий спектр заходів, що вживається вертикаллю бізнесу «Collection», складається з чисельних складових, котрі послідовно змінюють одна одну та ставлять на меті досягнення досить конкретних, нормативно визначених результатів.

Кожна зі стадій збору проблемної заборгованості клієнтів банку переслідує не лише матеріальні цілі – повернення коштів банку, але і зміну боргової поведінки клієнтів банку. О.О. Дикий зазначає, що найбільш значущу роль у формуванні боргових установок населення відіграють три групи факторів:

- 1) мотиваційні фактори, що включають у себе рівень матеріального положення та структуру потреб;
- 2) інституціональні фактори, основані на впливі економічної ситуації, соціального оточення, умов кредитування, що пропонуються;

3) особистісні фактори, що враховують характер економічної соціалізації, досвід грошових позик та його суб'єктивну оцінку, соціально-демографічні характеристики позичальників [28].

Таким чином штатні спеціалісти зі стягнення проблемної заборгованості банківських установ повинні ставити собі на меті трансформацію боргової поведінки того чи іншого позичальника, зміну факторів, що спонукають клієнта до небажаних для банку дій чи бездіяльності.

В таблиці 1.8 представлено перелік основних спеціалістів зі стягнення простроченої чи іншого роду проблемної заборгованості на різних етапах та стадіях збору.

Таблиця 1.8

Напрями діяльності підрозділів по роботі з проблемними кредитами

Soft-колектор	Працівник підрозділу Soft Collection, який здійснює роботу на етапі Pre-Collection та збір простроченої заборгованості роздрібних клієнтів на відповідній стадії етапів Soft Collection, Recovery Active, Recovery Passive, Hard Collection, Internal Collection agency з використанням відповідних технологій збору
Hard-колектор	Працівник підрозділу Hard Collection, який здійснює збір (стягнення) проблемної заборгованості на відповідній стадії етапу Hard Collection
Field-колектор	Hard-колектор, який проводить збір заборгованості на відповідній стадії етапу Hard Collection шляхом здійснення безпосереднього контакту з позичальниками (телефонні дзвінки, особисті зустрічі тощо)
Юрисконсульт	Hard-колектор, який здійснює збір заборгованості на стадії Legal Collection з використанням юридичних інструментів роботи (Legal Collection)

Правильно обрана стратегія стягнення проблемних боргів, ретельно та досконало побудована модель колекшену забезпечують трансформацію етапу раннього збору в етап пізнього збору з подальшим застосуванням, за необхідності, банківських продуктів, покликаних ввести кредит до числа не проблемних.

До таких рішень, зокрема, можна віднести можливу добровільну чи примусову реалізацію заставного майна, а також проведення реструктуризації проблемної заборгованості шляхом впровадження чисельних спеціальних заходів, висвітлених в інших розділах даного дослідження.

Підсумовуючи викладене вище, схему руху проблемного кредиту на різних етапах і стадіях управління проблемною заборгованістю в банку можна представити у наступному вигляді (рис. 1.5).

Слід зазначити, що стратегії стягнення в банківських установах з національним капіталом та з іноземними інвестиціями дещо відрізняються. Зумовлено це в основному ментальними чинниками та особливостями корпоративних філософій у різних країнах.

В економічній літературі та на практиці корпоративну філософію ще називають загальною політикою, місією, джерелом мотивацій підприємств, організацій, установ, стратегічним баченням або призначенням компанії. Ці терміни відображають певні нюанси, але тільки всі разом вони дають повноцінне уявлення про глибинні причини, що лежать в основі довгого ланцюга причинно-наслідкових подій або, інакше кажучи, «дерева цілей» і «дерева рішень». Корпоративна філософія визначає суть бізнесу, яким займається конкретне підприємство, та формулює значення його життєдіяльності.

Інтелектуально розвинена корпоративна філософія завжди вкрай ідентифікована і багатопланова та відрізняє одне підприємство від іншого, навіть якщо вони працюють на одному галузевому і територіальному ринку та орієнтовані на одних і тих самих споживачів.

Наприклад, корпоративна філософія (місія, призначення...) «Промінвестбанку» значно відрізняється від корпоративної філософії (місії, призначення...) «Агрокомбанку», незважаючи на те, що обидва вони займаються банківською діяльністю, націлені на отримання прибутку, можуть працювати в одному місті та навіть обслуговувати одних і тих самих клієнтів, скажімо, підприємства харчової або переробної промисловості.

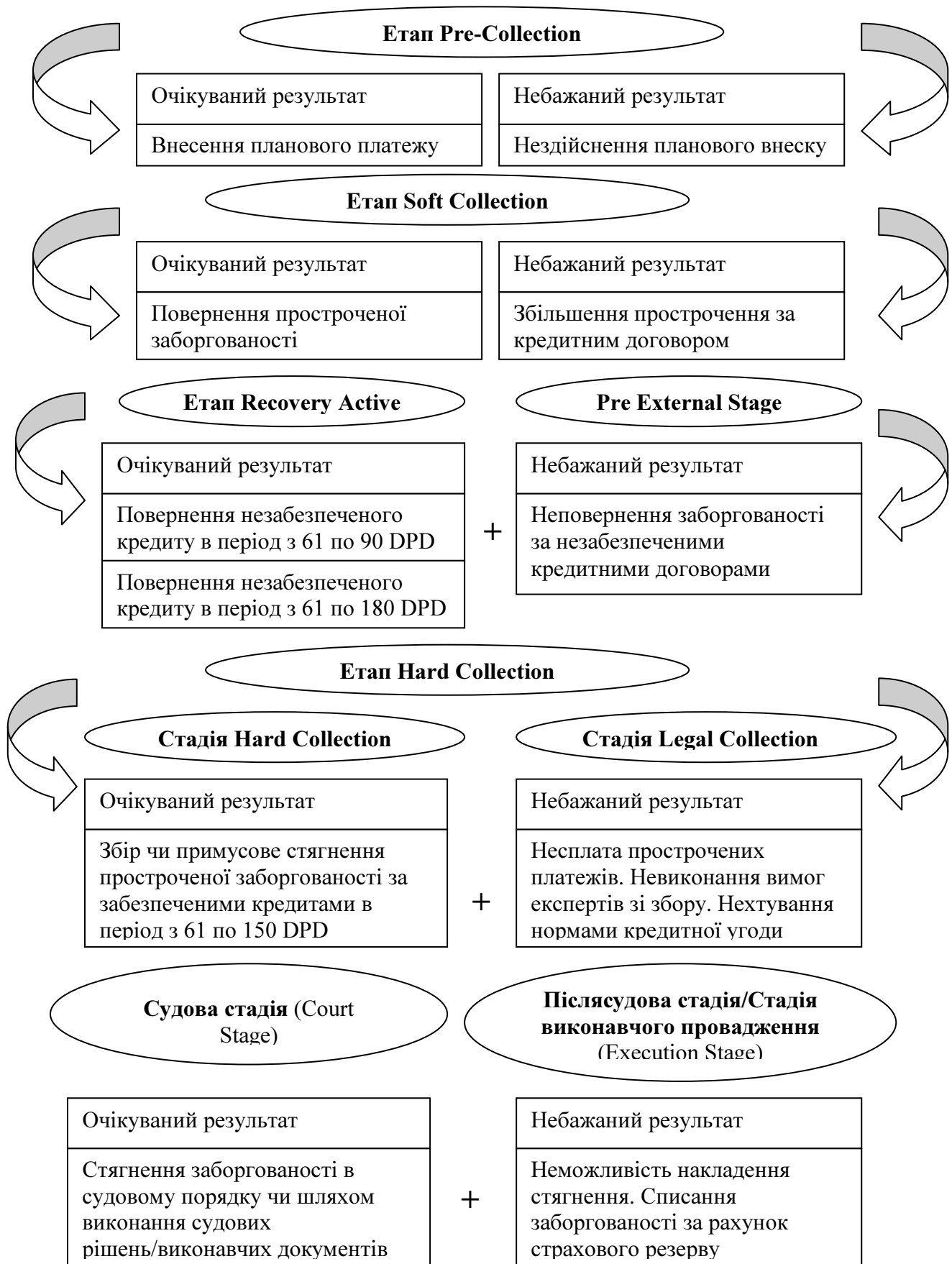


Рис. 1.5 Схема руху проблемного кредиту на різних етапах і стадіях управління проблемною заборгованістю в банку

Типове для більшості банківських установ перетікання стадій та етапів збору заборгованостей знайшло своє відображення в таблиці 1.9:

Таблиця 1.9

Типова послідовність застосування етапів і стадій стягнення боргів

		1 DPD*	61 DPD	91 DPD	121 DPD	151 DPD	181+ DPD	
Працівники підрозділу Soft Collection (етап раннього збору)		*						
Етап пізнього збору	Працівники підрозділу Hard Collection (досудова стадія)		*	*				
	Працівники підрозділу Soft Collection Inter al Collection Agency			*	*	*	*	
	Працівники підрозділу Soft Collection Credit Counseling Group (судова стадія)				*			
	Працівники підрозділу Hard Collection, які супроводжують справи в судах юрисконсульти (судова стадія)				*	*	*	
	Інші працівники підрозділу Hard Collection, що працюють з боржником на стадії судового провадження Field –Collectors (судова стадія)				*	*	*	
	Працівники підрозділу Hard Collection, які супроводжують справи на стадії виконавчого провадження Field –Collectors (післясудова стадія)				*	*	*	
	Інші працівники підрозділу Hard Collection, що працюють з боржником на стадії виконавчого провадження юрисконсульти (післясудова стадія)				*	*	*	
	Працівники групи повернення Loss Recoveries team	Етап повернення Pre ECA		*				
		Етап активного повернення Recoveries Active		*	*	*	*	
Етап пасивного повернення Recoveries Passive							*	
Працівники підрозділу Hard Collection та управління продажу активів (Стадія реалізації заставного майна)		*	*	*	*	*	*	

Продовження табл. 1.9

Працівники підрозділу Soft Collection (супровід кредитів у черзі реструктуризації)	*	*	*	*	*	*
Працівники групи з реструктуризації (мікрокредитів)	*	*	*	*	*	*

* DPD – позначення кількості днів прострочення за кредитною угодою.

На нинішній стадії економічного розвитку України, з урахуванням кризових явищ у державі та світі, з боку національних банків приділяється більше уваги саме етапу пізнього збору. Зумовлюється це тим, що в умовах України проблемний позичальник потребує ретельного відпрацювання з боку експертів зі стягнення. Особа, яка не виконує боргових зобов'язань, потребує постійних наполегливих дій, спрямованих на утримання її в певних рамках, не завжди приємних та прийнятних для неї. Серед іншого це можуть бути виїзди за місцем мешкання, відвідування місця роботи, зустрічі з колегами та керівництвом, проведення переговорів із сусідами, розміщення в бюро кредитних історій інформації, що унеможливить у подальшому отримання позики, а також проведення переговорів з поручителями за кредитним договором.

Власники ж іноземних банківських установ переконані в тому, що проблемному позичальнику достатньо декілька разів нагадати телефоном чи листом про наявність прострочення за кредитним договором та необхідність позичальника протягом певного часу ліквідувати відставання від графіка погашення позики. Безумовно, економічно цей шлях є більш привабливим, адже не потребує великих витрат на оплату праці персоналу, утримання автотранспорту та додаткових господарських приміщень. Проте, досвід колекторської діяльності в Україні свідчить, що український позичальник найчастіше переконується більш жорсткими заходами, спрямованими на спонукання його до виходу з категорії «проблемних» (утримання автомобіля на майданчику банку до моменту погашення прострочення, подання позову до суду про повне та дострокове стягнення всієї суми боргу за кредитним

договором, заборона в судовому порядку виїзду за кордон, опис та арешт майна, що перебувало в заставі чи іпотеці, а також усього іншого майна, що належить позичальнику чи поручителям на праві приватної власності тощо).

Саме тому, у дослідженні акцентується увага на доцільності впровадження заходів зі стягнення проблемних боргів, використовуючи інструменти етапу пізнього збору.

1.3 Системи підрозділів стягнення проблемних боргів українських банків

Одним із наслідків світової фінансової кризи стала трансформація відносин банків з клієнтами. Сьогодні банківська установа змушена тримати курс на протидію лавиноподібним процесам недотримання позичальниками зобов'язань за кредитними угодами. Відтепер позичальник здебільшого контактує вже не з менеджером з кредитування чи супроводу, а безпосередньо зі співробітником напряму повернення.

З огляду на це, керівництво банківських установ усвідомило, що впровадження нових підходів до кредитування взагалі та повернення боргів зокрема потребує зміни структури підрозділів банків. Система колекшену – це та вертикаль бізнесу банківської установи, що була змушена в цих умовах потерпати найбільших перетворень та оновлень штатних структур.

Правильний підбір персоналу системи колекшену безпосередньо впливає на чисельні процеси, що мають місце в діяльності банківських установ. Від цього залежить не тільки рівень прибутку, а й безпосередньо питання фінансової безпеки банку. За умов фінансової нестабільності економічної системи в цілому та банківського сектору зокрема, питання якісної організації роботи штатних підрозділів стягнення банків є такими, що потребують ретельного вивчення та, за необхідності, – реформатування.

Питання кадрової політики компаній, у тому числі і банківського сектору, досить ретельно вивчаються провідними вітчизняними та

іноземними дослідниками. Проте політика банку щодо побудови та вдосконалення вертикалі колекшену потребує дослідження та, очевидно, певних перетворень.

З метою ретельного дослідження структури системи стягнення, управління кадрами підрозділів колекшену банківських установ, питань щодо необхідності зміни їх організації та проведення оптимізації штату, вважаємо за необхідне розглянути сутність таких категорій як «політика організації» та «кадрова політика», виділити головний принцип кадрової політики, розглянути основні її складові та дати власне тлумачення кадрової політики системи підрозділів стягнення українських банків.

Політика організації – це система правил, у відповідності до яких веде себе система в цілому та за якими діють люди, що входять у цю систему. Окрім фінансової політики, зовнішньоекономічної, політики по відношенню до конкурентів тощо, будь-яка організація розробляє та здійснює кадрову політику [6]. Такий підхід притаманний потужним приватним компаніям та системі державної служби розвинених країн: саме в них найбільш послідовно реалізується принцип відповідності кадрової політики та стратегії розвитку організації.

Подібної системи правил намагаються дотримуватись і великі банківські установи України, переважна більшість яких належить іноземним компаніям або має частку іноземного капіталу.

Реалізація цілей та завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику, що є головним напрямом роботи з кадрами, набором основних принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства. У цьому відношенні кадрова політика являє собою стратегічну лінію поведінки в роботі з персоналом [37].

Головний принцип кадрової політики банку – збереження провідних співробітників та залучення нового персоналу у відповідності до високих вимог щодо їх професійного та особистісного рівня. Банк розглядає персонал як стратегічний актив, а витрати на персонал – як довгострокові інвестиції у

розвиток бізнесу. Кадрова політика банку спрямована на організацію ефективної роботи персоналу, від діяльності якого залежить виконання поставлених завдань та досягнення цілей [38].

З позиції кадрової політики банків у сфері колекшену, можна дати наступне визначення: *кадрова політика системи колекшену банків – це цілеспрямована діяльність банківської установи по створенню трудового колективу, який найкращим чином сприяв би суміщенню стратегічних цілей з економічної безпеки банку, пріоритетів вертикалі колекшену та інтересів її працівників.*

У підрозділах стягнення різних банків України застосовується кадрова політика двох типів – відкрита та закрита. Наприклад, у системі колекшену ПАТ «КБ «Надра» активно використовуються принципи відкритої кадрової політики. Тоді як вертикалі бізнесу стягнення ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» та ПАТ «Приватбанк» базуються на засадах закритої політики персоналу. Аналіз принципів відмінностей зазначених видів кадрової політики наведено в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Порівняльна характеристика типів кадрової політики системи колекшену провідних банківських установ України

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	Відкрита (колекшен ПАТ «КБ «Надра»)	Закрита (колекшен ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «Приватбанк»)
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції у середині підрозділу стягнення	Виникнення ситуацій дефіциту робочої сили, відсутність притоку нових компетентних кадрів
Адаптація персоналу	Можливість швидкого долучення до конкурентних відносин, запровадження нових для організації підходів, запропонованих новим співробітникам	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників («опікунів»), високої згуртованості колективу, долучення до традиційних підходів
Навчання та розвиток персоналу	Часто проводиться у зовнішніх центрах, сприяє перейманню нового досвіду	Часто проводиться у внутрішньо-корпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, спільних технологій, адаптовано до роботи організації

Просування персоналу	Ускладнена можливість росту з причини того, що переважає тенденція набору персоналу ззовні	Перевага при призначенні на вищі посади надається співробітникам компанії, проводиться планування кар'єри
Мотивація та стимулювання	Перевага надається питанням матеріального стимулювання (зовнішньої мотивації)	Перевага надається питанням нематеріальної мотивації (задоволення потреб у стабільності, безпеці, соціальної прийнятності)
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових співробітників. Визначається відповідальність працівника та організації	Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття відповідальності за зміни за рахунок розуміння спільності долі людини та установи

Перевагами відкритої політики кадрової роботи є її спрямованість на економію коштів установи та розвиток за рахунок поповнень кадрового апарату новими колекторами. Що стосується закритої кадрової політики, то вона дає співробітникам можливість реалізовуватися в системі, а вертикалі бізнесу – розвиватися та досягати поставлених цілей. Виходячи з реалій банківської системи України, вважаємо, що більш доцільним у потужних банківських установах, котрі в своєму складі мають підрозділи колекшену, застосувати закриту кадрову політику.

Основою кадрової політики є її організаційна структура, що, в свою чергу, має такі головні складові:

- політика набору, відбору та розстановки кадрів;
- політика профорієнтації, адаптації, підвищення кваліфікації кадрів;
- політика зайнятості;
- політика управління службовим зростанням;
- політика стимулювання;
- соціальна політика [30].

Кожну з наведених складових кадрової політики системи колекшену детально буде розглянуто в наступних підрозділах монографії. У даному підрозділі увагу буде сконцентровано на проблематиці побудови вертикалі підрозділів стягнення банків України. Очевидно, що вона має певні особливості, котрі, серед іншого потребують перегляду та вдосконалення.

Аналіз, проведений у дослідженні, дозволяє відобразити типову структуру центральних та місцевих підрозділів, покликаних протидіяти проблемним позикам.

Структура центральних підрозділів стягнення є менш постійною, ніж підрозділи колекшену на місцевих рівнях. Вона активно реагує на зміни у зовнішньому середовищі банку, прояви конкуренції з боку колекторських агенцій, підвищення ступеню ризику при здійсненні кредитних операцій банківською установою [9].

Типова побудова головних підрозділів стягнення проблемних боргів роздрібних клієнтів потужних банків України відображена в рис. 1.6.

Таку побудову, зокрема, мають підрозділи стягнення ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «Приватбанк». Проте, у менш потужних банківських установах, таких як ПАТ «Банк Форум», ПАТ «Креді Агріколь Банк», ПАТ «ВіЕйБі Банк» тощо, подібні підрозділи відсутні. Функції збору чи стягнення прострочених боргів виконуються штатними менеджерами відділень банківських установ, які на постійній основі мають виконувати інші функції (кредитування, залучення депозитів тощо).

Подібна структура ставить на меті чітку організацію діяльності підлеглих підрозділів, донесення до них нових форм та методів протидії проблемному портфелю. Така побудова центральних органів стягнення проблемних боргів ставить на меті зменшення обсягів проблемних активів силами власних штатних одиниць, не прибігаючи до залучення зовнішніх спеціалістів.

Підрозділи стягнення на місцевих рівнях підпорядковуються центральним органам, а керівництво здійснюється начальником територіального підрозділу. Колектори та інший персонал безпосередньо підконтрольні заступникам начальників територіальних підрозділів збору.

Структура підрозділів стягнення побудована таким чином, що кожен працівник відповідає за конкретний напрям роботи і за рівнем підготовки може замінити, за необхідності, іншого спеціаліста зі збору. Цей процес не потребує перепідготовки кадрів, витрат часу та коштів.



Рис. 1.6 Типова побудова підрозділів стягнення Центральних офісів банків

На сталість структури підрозділів колекшену впливає досить багато факторів. З цієї причини структура будь-якого підрозділу стягнення постійно змінюється. Впроваджуються нові посади, за умов зміни ринку банківських послуг чи зміни якості кредитного портфеля. Проте, останнім часом спостерігається зміна структури вертикалі колекшену і з причини оптимізації штату.

У рис. 1.7 на прикладі ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» розглянуто структуру підрозділу стягнення територіальних дирекцій.

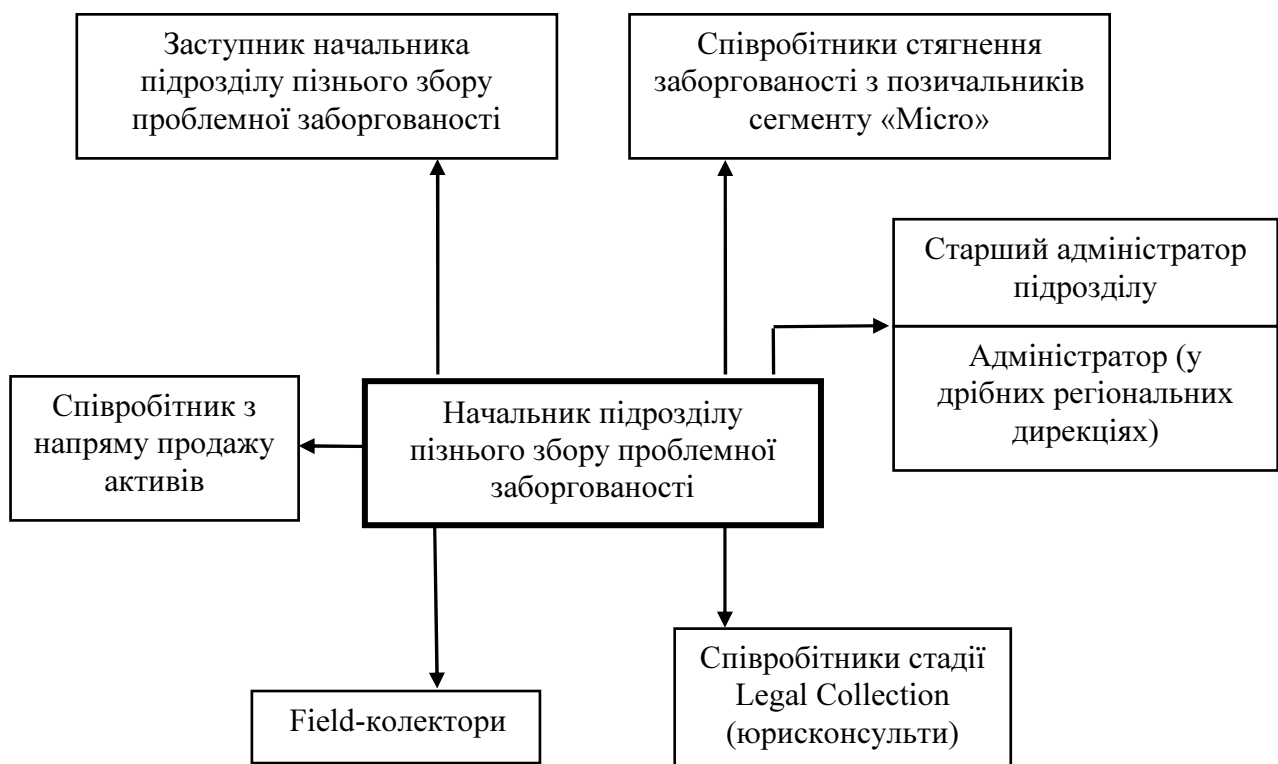


Рис. 1.7 Структура підрозділу стягнення проблемних боргів у регіональних підрозділах банків

У кваліфікаційних вимогах до штатних колекторів зазначається, що на посади приймаються лише особи з юридичною або економічною освітою. Подекуди, саме розбіжності в освіті можуть викликати неповне розуміння певних аспектів стягнення проблемних боргів колекторами на різних стадіях збору. Цей фактор не дозволяє деяким колекторам займати посади іншого співробітника тимчасово або ж на постійній основі.

Адміністратори підрозділів стягнення виконують роботу по обчисленню цифрових показників при стягненні проблемних боргів, з'ясовують середній показник DPD по регіону, проводять моніторинг виконання планових показників управлінь стягнення, готують у роботу поточну службову документацію.

Співробітники напряму стягнення заборгованості з позичальників сегменту мікробізнесу виконують такі ж обов'язки, що і колектори, які займаються стягненням проблемних боргів з роздрібних боржників, проте їх діяльність приносить більші результати за показниками загального валового збору прострочених платежів.

Продажем проблемних активів займається досвідчений співробітник, який добре знає порядок роботи з ріелторами, торгівельними організаціями, аукціонами, володіє навичками щодо оцінки предметів застави (авто/іпотеки), визначення їх ліквідності. Велику роль на даному напрямку роботи відіграє вміння співпрацювати з підрозділами ДВС.

У пункті 1.2 монографії акцентувалась увага на те, що підрозділи стягнення, котрі задіяні у поверненні проблемних боргів на етапі Hard Collection, є найбільш дієвими та потужними важелями вертикалі бізнесу при досягненні стратегічної мети. Тому, на прикладі ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» пропонуємо зупинитися на дослідженні посадової інструкції колектора напряму Hard, як експерта, зусиллями якого, серед іншого, скорочується проблемний портфель банківської установи.

Посадовою інструкцією визначені обов'язки, права, відповідальність працівника та кваліфікаційні вимоги до посади.

Метою посади експерта з досудового провадження певного підрозділу стягнення проблемної заборгованості є:

- юридична експертиза кредитних справ, визначення способів врегулювання заборгованості на підставі всебічного її аналізу;
- стягнення простроченої заборгованості за кредитами фізичних осіб, наданих дирекцією;

– відчуження заставного майна боржників з врахуванням особливостей податкового законодавства;

– експертне застосування найкращих практик зі збору заборгованості за кредитами фізичних осіб.

Якісне виконання Hard-колектором покладених на нього функцій є неможливим без чіткого дотримання таких його основних посадових обов'язків:

1. Здійснення правової експертизи кредитних справ з визначенням стратегії врегулювання заборгованості на підставі розрахунків щодо найбільш оптимальних варіантів повернення кредитів.

2. Визначення та аналіз перспектив погашення заборгованості за кредитами, розрахунок можливих витрат на стягнення, у т.ч. судових витрат.

3. Проведення заходів позасудового врегулювання простроченої заборгованості за кредитами шляхом переговорів з боржниками та їх поручителями, спрямованих на добровільне погашення ними існуючого боргу перед банком, направлення листів-вимог за місцем роботи та мешкання відповідачів.

4. Здійснення розшуку боржників (поручителів, спадкоємців), їх активів, заставного майна, виявлення інших джерел погашення боргу, на які можливо звернути стягнення.

5. За дорученням керівництва представлення інтересів банку в судах, правоохоронних органах, громадських організаціях, органах державної виконавчої служби та інших державних органах.

6. Здійснення претензійно-позовної роботи за простроченими кредитами. Відстоювання інтересів банку в судах, правоохоронних та інших органах. Експертне супроводження цивільних позовів у кримінальних справах.

7. Експертна оцінка, визначення складу та стану майна боржників, пошук потенційних покупців та забезпечення реалізації предметів застави.

8. Проведення переговорів з керівниками спеціалізованих торгових

організацій, акредитованих Департаментом ДВС Міністерства юстиції України та лояльних для банку умов реалізації заставного майна під найнижчу комісію.

9. Виконання вимог чинного законодавства України, нормативно-правових актів НБУ, наказів, розпоряджень банку/дирекції в межах діючих положень [79].

Безумовно, переважна більшість зазначених вище обов'язків притаманна кожному зі співробітників підрозділу стягнення від керівника до рядового адміністратора. Проте, керівництво банківської установи, зазвичай, вважає, що Hard-колектор має вміти виконувати функції від адміністрування баз даних підрозділу, до участі в судових засіданнях та прийняття на себе функцій управління підрозділом взагалі.

Цікавим є той факт, що керівництво вертикалі колекшену не вважає Soft-колекторів на стільки ж універсальними співробітниками, яким можна було б доручити виконання функцій суміжних посад у повсякденній діяльності. Обов'язки даної категорії працівників досить конкретні та звужені по відношенню до обов'язків Hard-колекторів.

Експерти зі збору проблемної заборгованості мають право здійснювати дії, що обумовлені посадовою інструкцією, внутрішніми положеннями банківської установи, та відповідно до завдань керівництва. У таблиці 1.11 відображені основні права даної категорії співробітників.

Таблиця 1.11

Основні права експертів зі збору проблемної заборгованості [79]

Одержувати від інших структурних підрозділів банку/дирекції інформацію і документи, необхідні для виконання завдань вертикалі бізнесу у встановленому в банку порядку
Використовувати у своїй діяльності спеціальні звуко- та відео- записуючі пристрої, проводити фото- та відео- зйомку боржників, їх заставного майна тощо, в порядку передбаченому чинним законодавством України
Вносити пропозиції щодо вдосконалення діяльності вертикалі бізнесу
З метою погашення простроченої заборгованості представляти інтереси банку перед позичальниками дирекцій, які мають прострочену заборгованість, пропуски встановленого строку сплати кредиту, погашення боргу

За наявності відповідних повноважень представляти інтереси банку в судових справах, що стосуються захисту інтересів банку
Користуватися прикладними банківськими програмами, базами даних та інформаційними ресурсами мереж банку
За дорученням керівництва територіального підрозділу стягнення встановлювати зв'язки з органами державного управління з питань, що виникають у діяльності цього підрозділу

Правильною є практика потужних банків України, коли з метою виконання колекторами покладених на них посадових обов'язків, керівником регіональної дирекції чи відділення видається доручення (довіреність) спеціалісту зі стягнення на виконання певних дій. Наразі, більшість державних органів, при вчиненні будь-якого роду дій колектором, вимагають від останнього надання документу, що роз'яснює перелік його прав щодо представлення інтересів банку у зовнішніх відносинах.

За будь-якої побудови структурних підрозділів системи колекшену, першочергову увагу слід приділити компетентності її складових. Одним з першочергових завдань керівництва підрозділів колекшену при реформуванні вертикалі бізнесу має бути навчання персоналу. Ставлячи на меті досягнення певних цілей, менеджмент підрозділів зі стягнення прострочених чи іншого роду проблемних боргів має розуміти, що виконання тих чи інших функцій певними співробітниками без спеціальної підготовки принесе бажаний позитивний результат значно пізніше, ніж за умови виконання функцій зі стягнення спеціалістами, що пройшли певну підготовку.

Вивчення практики ПАТ «КБ «Надра», ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» та ПАТ «Приватбанк» засвідчило факт того, що навчання персоналу системи стягнення проблемних боргів носить хаотичний, безсистемний характер. Заняття та тренінги проводяться зі співробітниками не за необхідності, а за окремими вказівками центральних органів банківських установ.

У той же час очевидно є необхідність запровадження системи навчання персоналу системи колекшену, де доцільним було б закріпити періодичність проведення занять та «зрізів знань» кожної категорії співробітників. Перевірку підготовленості кожного зі співробітників підрозділу стягнення автор дослідження пропонує здійснювати у формі тестування.

Таким чином, одним із важливих напрямів удосконалення існуючої кадрової політики в системі управління проблемною заборгованістю банку є впровадження системи навчання персоналу підрозділів стягнення та застосування періодичних перевірок умінь та навичок співробітників за основними напрямками діяльності, серед яких: основи інформаційної безпеки; зміни у чинному законодавстві держави, що регламентують банківську діяльність; регламентація правил вчинення певних дій співробітниками колекшену (фотографування об'єктів застави, вилучення авто, проведення переговорів з клієнтами, представниками влади тощо).

Періодичність подібного роду занять не повинна бути менше, ніж два рази на рік. Тестування ж пропонується проводити через два місяці після проведення навчання. Перевірки знань співробітників підрозділів збору пропонується проводити не одночасно, а за окремими категоріями співробітників через один-два тижні з метою уникнення колективних розв'язань тестових завдань.

Досить якісним та показовим є підхід до системи навчання персоналу в АТ «Райффайзен Банку Аваль», де з метою вирішення проблем навчання співробітників банку створена так звана «ФАРБА», тобто «Фінансова Академія Райффайзен Банку Аваль». Ідея створення подібного підрозділу потужної банківської установи є досить актуальною та перспективною, проте наразі вона потребує систематизації, чіткого налагодження програм навчання та періодичності професійної підготовки персоналу.

Витрати часу та коштів на навчання персоналу вертикалі бізнесу, що досліджується, прямо залежить від рівня підготовленості експертів зі збору проблемної заборгованості. Логічно, що чим більш професійним є колектор,

тим менше витрат буде здійснено на його підготовку чи перепідготовку. Отже, з метою економії коштів установи, а також задля оперативного досягнення стратегічних чи поточних цілей інвестор зацікавлений у доборі якісного, професійного та компетентного персоналу.

Дослідження процесів підбору та прийняття на вакантні посади експертів зі збору проблемних боргів засвідчили те, що на практиці даному питанню не приділяється належної уваги. З одного боку, керівництво банківської установи, нерідко, переконане у доцільності розширення штату підрозділів стягнення, а з іншого – комплектує зазначені підрозділи некомпетентними фахівцями або такими, які не відповідають основним кваліфікаційним вимогам.

У таблиці 1.12 пропонуємо розглянути перелік кваліфікаційних вимог до кандидатів на посади експертів зі збору проблемної заборгованості та з'ясувати, чи дотримуються їх керівники різних рівнів при прийомі на роботу нових співробітників.

Таблиця 1.12

Кваліфікаційні вимоги до експертів зі стягнення проблемної заборгованості

Вимоги	Дотримання на практиці
Вища освіта за напрямом підготовки економіка / правознавство	Не виконується. На посади приймають кандидатів з іншою освітою, проте в подальшому банк ініціює перепідготовку експерта
Досвід роботи за фахом та на відповідних посадах у банківській сфері або близької до неї діяльності не менше 2-х років	Не виконується. Посади займають колишні працівники системи МВС чи органів ДВС. Інколи – кандидати без трудового стажу
Вільне володіння державною мовою	Не виконується. Наявні випадки, коли вакантні посади займають кандидати, що за національністю не є українцями (росіяни, грузини тощо), та не можуть правильно розмовляти та оформлювати документи українською мовою.
Вміння застосовувати чинне законодавство України	Не виконується. Більшість експертів зі стягнення проблемної заборгованості вкрай опосередковано розуміють принципи та правила застосування чинного законодавства держави. При призначенні на посади роботодавець перевірок знань та навичок не проводить

Вміння користування комп'ютером в обсязі користувача та іншим організаційно-технічним обладнанням	Не виконується. Зазначені навички спеціалісти зі стягнення проблемної заборгованості отримують у процесі виконання ними службових обов'язків
Постійно підвищувати свій професійний рівень	Не виконується. Контроль за підвищенням рівня підготовки працівниками системи колекшену з боку головних структурних підрозділів носить безсистемний та опосередкований характер, що не тягне за собою покращення якості підготовки
Володіння спеціальними знаннями та практичним досвідом роботи в декількох сферах діяльності: право, податки, банківська справа, маркетинг тощо	Не виконується. У переважній більшості випадків експерти зі збору на початковому етапі роботи в системі колекшену володіють лише вузькими знаннями, що стосуються минулої роботи в правоохоронних органах

Сидоренко О., виконавчий директор, керівник інвестиційно-банківського сектору компанії Staffwell у дослідженні поведінки роботодавців під час кризи 2008-2010 років відмічає такі характерні процеси:

1. Масові скорочення персоналу, в деяких випадках без економічного обґрунтування;
2. Відсутність стратегії, довгострокових планів у компаній, що не давало можливості планувати кадровий ресурс;
3. Звертання корпоративних програм навчання та мотиваційних пакетів;
4. Тенденція заміщення іноземних спеціалістів вітчизняними.

Як наслідок, виникли проблеми з ідентифікацією прихованого скорочення штату, коли роботодавці змушували звільнитися за власним бажанням або ж за згодою сторін.

Роботодавцю важливо пам'ятати, що, як засвідчив досвід 2008 року, оптимізація бюджету компанії через некоректне звільнення співробітників не ефективна та дає негативні наслідки в майбутньому.

Більшість компаній, особливо з великим штатом співробітників (від 500 осіб) та значним фондом оплати праці, проаналізувавши минулий досвід, вживає превентивні заходи, що допоможуть їм менш проблематично пройти

економічні кризи, а саме: перебудовують структуру компанії, оптимізують штат співробітників [108].

Не стали виключенням і банківські установи України, де станом на друге півріччя 2012 року відмічаються процеси, притаманні тим, що мали місце у кризовий 2008 рік. У банківському секторі України (станом на кінець 2012 року) мають місце чисельні скорочення персоналу, проведені без врахування роботодавцем стратегічних цілей. На меті ставиться лише короткострокова перспектива економії коштів бюджету установи. З метою приховування факту скорочень персоналу та підтримання авторитету банків в очах конкурентів та партнерів, багато з них свідомо шукали шляхи розірвання трудових відносин з персоналом, не вживаючи понять «скорочення штату», «оптимізація структури» тощо.

Скорочення кількості персоналу торкнулося майже кожного з бізнесів банківського сектору. Проте, отримуючи нові функції та нові напрями врегулювання боргів, лише система підрозділів стягнення була підкріплена новими штатними одиницями та складала відділи, управління і, навіть, департаменти. Такий стан справ відмічався в потужних банківських установах України незалежно від походження капіталу чи корпоративної філософії.

Розглянемо зміни в структурі колекшену на прикладі АТ «Райффайзен банк Аваль», що були зумовлені впровадженням нових банківських продуктів, спрямованих на врегулювання проблемних заборгованостей клієнтів.

Одним з перших та значних кроків у трансформації зазначеної вертикалі бізнесу стало створення комітету з реалізації заставного майна (КРЗМ) роздрібного бізнесу. Такий орган створюється у випадку делегування повноважень правлінням, з метою розгляду питань з реалізації заставного майна. Комітет створюється, може бути реорганізований або ліквідований за рішенням правління.

Комітет формується чисельністю не менше ніж 6 працівників банку. Його очолює голова комітету, який призначається і звільняється за рішенням Правління. На час відсутності голови комітету його обов'язки виконує заступник голови комітету. Члени комітету призначаються та звільняються від обов'язків рішенням правління. Голова комітету призначає секретаря комітету зі складу департаменту проблемної заборгованості роздрібних клієнтів для ведення діловодства комітету. До складу комітету входять голова комітету, заступник голови комітету та члени комітету [76].

Головою комітету призначається заступник голови правління, відповідальний за вертикаль ризик-менеджменту.

Членами комітету призначаються представники наступних структурних підрозділів:

- департаменту каналів продажів та дистрибуції;
- управління по роботі з заставним майном;
- департаменту економічної та фінансової безпеки;
- управління менеджменту іпотечними активами;
- департаменту проблемної заборгованості роздрібних клієнтів з правом дорадчого голосу (без права підпису протоколу засідання комітету).

Цікавим є те, що переважна більшість структурних підрозділів, співробітники яких входять до складу КРЗМ, створена в якості реакції банку на кризові явища та ставить на меті протидію збільшенню обсягів проблемних активів. Ці підрозділи покликані, серед іншого, забезпечити якісне функціонування підрозділів вертикалі колекшену в умовах нестабільної ситуації з поверненням кредитних боргів клієнтами.

Основними функціями комітету є:

- надання рекомендацій щодо необхідності направлення до ДВС заперечень на звіт про оцінку застави (визначення вартості майна);
- надання від імені банку заперечень ДВС на реалізацію заставного майна за кредитами роздрібногo бізнесу за ціною, нижчою ніж залишок заборгованості за кредитом та відсотками;
- визначення від імені банку прийнятних відхилень від діючих

нормативних документів банку, що регламентують процес реалізації заставного майна за кредитами роздрібного бізнесу.

З метою виконання функцій комітету, нормативними документами банку йому делегуються повноваження, відображені в таблиці 1.13. Такого роду повноваження витікають із функцій комітету та покликані забезпечити врахування інтересів банку щодо отримання прибутку при реалізації предметів застави. Адже питання збереження ліквідності активів банку, фінансової стабільності та економічної безпеки на даному етапі виступають певною мірою фундаментом для позитивних зрушень у майбутньому.

Таблиця 1.13

Повноваження комітету з реалізації заставного майна [76]

Встановлення мінімальної ціни продажу та можливої уцінки при добровільній/примусовій реалізації. Мінімальна ціна продажу при примусовій реалізації встановлюється рішенням комітету до перших торгів та не підлягає перегляду
Надання рекомендацій щодо використання інструментів стягнення заборгованості з метою забезпечення реалізації майна за встановленою комітетом ціною: <ul style="list-style-type: none"> – оскарження зовнішнього звіту про оцінку заставного майна замовленого/отриманого банком у процесі виконавчого провадження; – надання представнику банку необхідних повноважень для участі в відкритих (біржових), прилюдних торгах, аукціоні з правами учасника прилюдних торгів, аукціону; – застосування інших інструментів, що на думку членів комітету доцільно використати для забезпечення продажу заставного майна за ціною, встановленою комітетом
Забороняти продаж майна окремим особам (покупцям) при добровільній реалізації (у тому числі з урахуванням заборони купівлі заставного майна проблемних позичальників працівниками банку, які задіяні в процесі стягнення заборгованості)
Направляти матеріали справи до управління операційних ризиків для здійснення службового розслідування щодо видачі та супроводження кредиту, невиконання чи неналежного виконання службових обов'язків, перевищення своїх повноважень, порушення затверджених процедур працівниками банку, в тому числі щодо порушення процедури реалізації заставного майна (за результатами перевірок, проведених відповідальними працівниками департаменту роздрібних, ринкових та операційних ризиків)
Рекомендувати правлінню банку прийняти майно на баланс банку/придбати шляхом заліку своїх забезпечених вимог у рахунок ціни майна в рахунок погашення (часткового/повного) заборгованості за кредитами клієнтів роздрібного бізнесу

Крім того, внаслідок кризових явищ 2008-2009 років на допомогу системі колекшену було спрямовано такий підрозділ як Центр верифікації та андеррайтингу (ЦВА) Управління кредитного андеррайтингу Департаменту операційного сервісу.

У даному контексті верифікацію слід розуміти як перевірку та підтвердження достовірності матеріалів, документів [111].

Під процесами андеррайтингу розуміється, в даному випадку, оцінка ризиків з метою страхування [15].

ЦВА виключно в рамках чинних нормативних документів банку здійснюють функції щодо прийняття рішення стосовно сторнування пені та зміни умов кредитування по заставних кредитах.

Даний підрозділ має безсумнівно вагоме значення в процесах стягнення проблемних боргів з позичальників, визначає доцільність застосування певних категорій продуктів банку (реструктуризація, сторнування пені, тощо) до різних категорій боржників на різних етапах та стадіях збору. Крім того ЦВА стоїть на сторожі достовірності інформації, що надається клієнтом банку при здійсненні тих чи інших актів.

В умовах фінансової нестабільності суспільства, в тому числі банківської системи, суттєве значення приділяється ризик-менеджменту, оскільки зазначена вертикаль бізнесу банківської установи покликана запобігти понесенню втрат банком, серед іншого, з причини неповернень позик. Система колекшену безпосередньо спирається на діяльність підрозділів ризиків, що у свою чергу будуються таким чином (рис. 1.8):

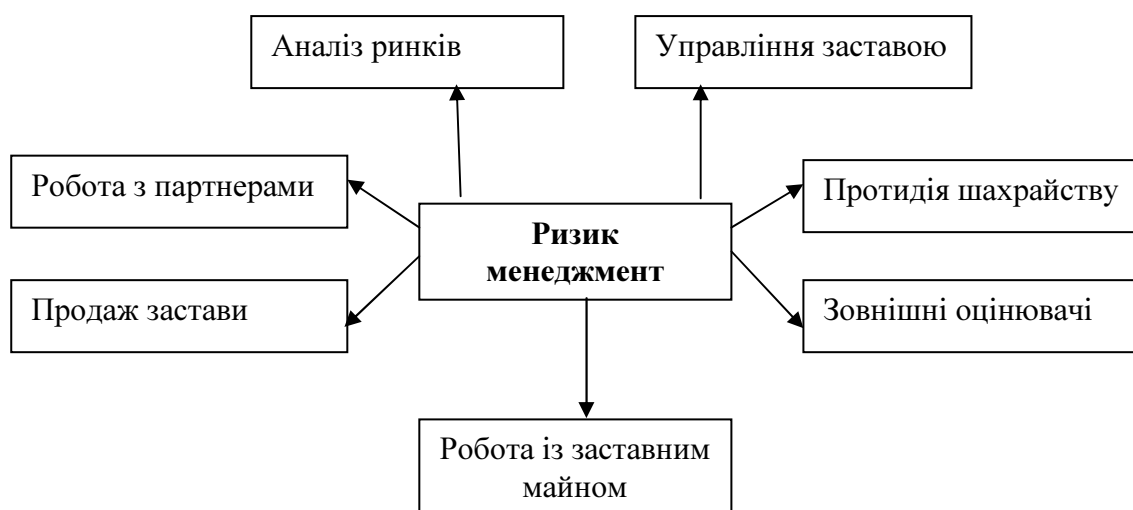


Рис. 1.8 Напрями роботи ризик-менеджменту при взаємодії з підрозділами стягнення

Зрозуміло, що виконання даного роду функцій потребує певних змін та перетворень не лише в структурі ризик-орієнтованих підрозділів банків, а й безпосередньо у вертикалі підрозділів стягнення.

По-перше, слід досить чітко розмежувати повноваження структурних складових системи стягнення боргів, підрозділів по моніторингу та управлінню ризиками, підрозділів супроводу тощо.

По-друге, коригувати агресивні адміністративні втручання центральних підрозділів у роботу територіальних представництв. Відійти від постановки планових завдань щодо «продажу» банківських продуктів проблемним позичальникам.

Третє – необхідно мотивувати співробітників підрозділів стягнення до досягнення найвищих результатів за короткий проміжок часу та за невеликих витрат коштів установи. Мотивовані співробітники спроможні виконувати значно більше роботи, ніж персонал мотивований нематеріально, чи не мотивований взагалі. Як наслідок – можливість перегляду штатного розкладу підрозділу стягнення.

Четверте – з метою оперативного та точного досягнення стратегічних цілей колекшену, слід переглянути правила підбору персоналу підрозділів стягнення. Викорінити практику прийняття на посади працівників, що не є спеціалістами справи, проте є родичами чи близькими знайомими керівників, які вирішують питання прийому на роботу. Переглянути кваліфікаційні вимоги до кандидатів на посади. Чітко визначити знання та вміння, якими має володіти людина, яка бажає стати спеціалістом зі стягнення проблемної заборгованості [11].

Приймаючи рішення щодо реформування підрозділів стягнення з причини впровадження нових банківських послуг, менеджери вертикалі бізнесу повинні ставити собі запитання, відповіді на які обумовлюють необхідність чи недоцільність певних штатних перетворень (рис. 1.9).

Врахування необхідності такого роду змін, впровадження їх на практиці та дотримання у повсякденній діяльності неодмінно принесе

позитивні результати та приведе до поставлених цілей за значно менших витрат коштів банківської установи.

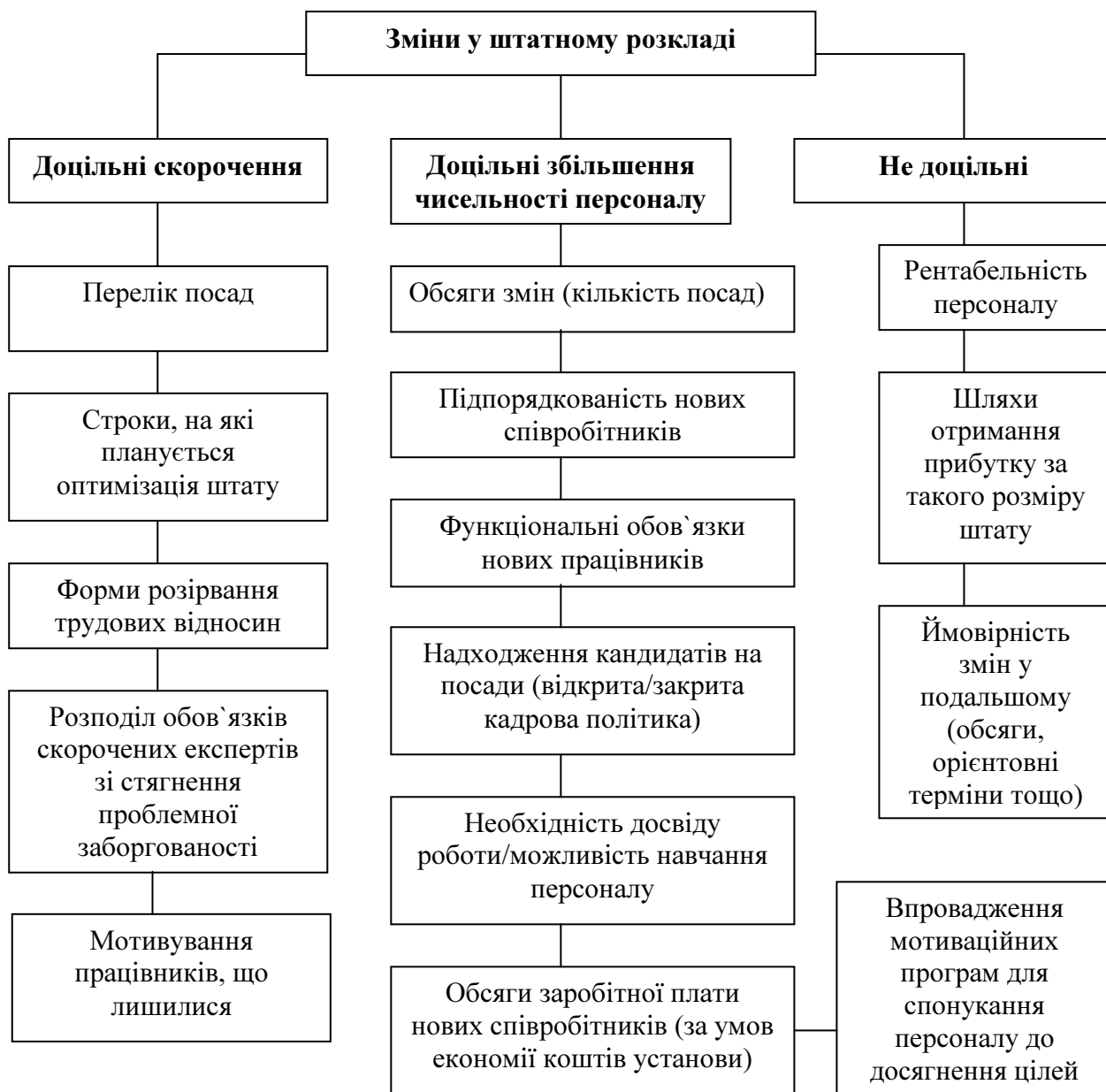


Рис. 1.9 Питання, що мають ставитися перед керівництвом системи Collection при реформуванні штату

Ці процеси дадуть змогу об'єктивно, а не поверхово переглянути доцільність змін у штатному розкладі підрозділів зі стягнення проблемних боргів. Адже це питання наразі є вкрай актуальним та таким, що потребує виваженого підходу, ретельного вивчення та прийняття зрілих управлінських рішень. У цьому аспекті вважаємо за доцільне висвітлити стан справ щодо скорочень персоналу, котрі торкнулися підрозділів повернення прострочених чи інших проблемних боргів банківських установ у 2011-2012 роках.

Дещо непослідовною є політика банків, що сповідують пріоритетність наряду повернення боргів, проте прибігають до скорочень персоналу даної вертикалі бізнесу. Цікаво те, що на місцях зменшується кількість спеціалістів з повернення, проте в центральних органах зростає кількість відділів, управлінь, департаментів. Оптимізація штату, як зазначалося вище, майже завжди спрямована на економію коштів установи. Проте, зростання персоналу головних структур колекшену тягне за собою значні витрати бюджетних ресурсів. Такий стан справ турбує акціонерів та змушує їх переглядати питання доцільності такого роду змін у штаті.

Наразі, оптимізація штату вертикалі колекшену в кожному банку України розгорнулася досить широко. До виключень можна віднести ПАТ «Приватбанк», який не скоротив персонал з причини попередньої хаотичної та дещо не виваженої кредитної політики. Зазначена банківська установа навіть під час фінансової кризи 2008-2009 років ставила собі стратегічні цілі по значному розширенню кредитного портфеля за рахунок кредитних продуктів, не забезпечених заставою. Як наслідок, – зростання несплат за борговими зобов'язаннями та очевидне погіршення якості кредитного портфеля. В зазначених умовах скорочення персоналу, що здійснює стягнення проблемних боргів, неминуче призвело б до лавиноподібного зростання фактів невиконання позичальниками умов кредитних договорів.

Актуальним є питання принципів підбору персоналу системи колекшену. Серед іншого, багато суперечок наразі викликає питання чи приймати на роботу кандидатів, що до цього працювали в іншій банківській установі. З одного боку, з міркувань інформаційної безпеки, приймати до штату вертикалі колекшену такого кандидата недоцільно, оскільки, ймовірно, він може сприяти витоку конфіденційної інформації назовні. З іншого – кандидат із досвідом роботи по стягненню проблемних боргів може приносити позитивні результати діяльності у значно коротші терміни, не потребуючи часу та витрати ресурсів на його навчання.

Безумовно, певних перетворень потребує вертикаль підрозділів стягнення як на місцевих, так і на центральних рівнях. Зумовлено це низкою об'єктивних обставин, що впливають на підрозділи колекшену на ранніх та пізніх стадіях збору проблемної заборгованості.

Якщо в докризовий період функції зі збору прострочень на ранніх стадіях виконували рядові працівники відділень банківських установ, то на поточному етапі розвитку банківської системи ці обов'язки покладені на спеціалістів зі збору проблемної заборгованості, кількість яких невпинно зростає пропорційно збільшенню обсягів простроченої чи іншого роду проблемної заборгованості. Слід пам'ятати, що, окрім функцій повернення боргів, на підрозділи раннього збору покладається робота із пропонування клієнтам нових продуктів, покликаних зменшити кредитне навантаження. Запровадження кожного з банківських продуктів неминуче має тягти за собою збільшення штату. Адже, доведення до тисячі клієнтів впроваджуваної пропозиції потребує витрат часу одного працівника, що перевищує розмір робочого тижня. Якщо подібних пропозицій з можливого застосування до кредиту клієнтів певних банківських продуктів, наприклад, вісім, а позичальників, до яких пропозиції варто донести – двадцять тисяч, то розширення даного напряму роботи та кількості персоналу на ньому постає вкрай актуальним завданням.

Менеджмент банківських установ повинен розуміти необхідність розширення штату підрозділів пізнього збору [11]. Проте, наразі, відмічається дещо нелогічне скорочення персоналу. З початку воно торкалося персоналу, який безпосередньо не повертає проблемні борги (адміністратори, водії тощо). Такий крок певною мірою є обґрунтованим, адже обов'язки скорочених співробітників можна доручити штатним колекторам. Проте, згодом оптимізація підрозділів збору торкнулася експертів зі збору та юрисконсультів, чиїми обов'язками є безпосереднє стягнення проблемних боргів з позичальників.

Автор дослідження переконаний, що в умовах фінансової кризи та післякризового періоду скорочення штату підрозділів пізнього збору за рахунок колекторів є неприпустимим. Банківська установа повинна бути зацікавленою у скороченні проблемного портфеля. Вирішити ці питання керівництво банку може лише застосовуючи потужний, професійний, належним чином мотивований напрям повернення [9].

Дослідивши процеси, що відбуваються стосовно штатних перетворень у вітчизняних банках, у дослідженні сформовано перелік заходів з удосконалення кадрової складової процесу управління проблемною заборгованістю в банку (табл. 1.14).

Таблиця 1.14

Доцільні напрями реформування структури підрозділів стягнення

Напрямок реформування	Характеристика
Необхідність збільшення, та як мінімум – збереження, кількості персоналу, що займається поверненням боргів на ранніх стадіях (підрозділи Soft Collection)	Це повинно запобігти збільшенню кількості експертів зі збору та обслуговуючого персоналу та пізніх етапах та стадіях збору
Необхідність проведення розширення штату підрозділів пізнього збору	Окрім схвалення позичальників до виконання умов кредитних договорів, працівники Hard Collection виконують механічну роботу з підготовки додаткових угод, протоколів, актів, спрямованих на долучення боржників до нового банківського продукту. Великих витрат часу, у цьому контексті, вимагають і переговори з правоохоронними органами, нотаріусами, органами державної виконавчої служби та судової системи
Перегляд доцільності функціонування такої кількості контролюючих структур у складі центральних органів банківських установ (Центральних Офісів)	Такого роду зміни у штаті підрозділів збору значним чином поставлять під сумнів: – необхідність такої кількості звітів, що впроваджуються головними офісами банків з метою контролю за показниками діяльності територіальних підрозділів (щомісячні, щотижневі, щоденні); – доцільність великої кількості керівного складу головних офісів, який фактично не виконує функцій зі збору боргів, проте отримує заробітну платню, що значно перевищує місячний дохід рядового експерта зі стягнення; – обґрунтованість організації нових відділів, управлінь, департаментів в умовах економії коштів установи тоді, коли делеговані їм функції можуть виконуватися підрозділами, що вже успішно функціонують

Отже, очевидно, що скорочення персоналу центральних органів банківських установ призведе до значно більшої економії ресурсів, ніж оптимізація територіальних підрозділів стягнення проблемних боргів.

Після вирішення такого роду запитань та прийняття відповідних управлінських рішень, банк може очікувати реальну економію коштів за рахунок витрат на оплату праці, оренду офісних приміщень, автотранспорт, страхування співробітників, інші чисельні господарські та адміністративні витрати.

Тому, з огляду на викладене, вважаємо за доцільне звернути увагу акціонерів та менеджменту підрозділів стягнення на необхідності змін у структурі вертикалі даного бізнесу. Проте, впроваджуватись вони мають виважено, економічно обґрунтовано та досить принципово. Це, безумовно, дасть можливість досягати поставлених стратегічних цілей та забезпечить банківським установам підґрунтя для розвитку в сучасних умовах, особливістю яких є циклічний розвиток економіки.

РОЗДІЛ 2

НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ КРЕДИТАМИ БАНКУ

2.1 Створення внутрішніх підрозділів банку як механізм протидії збільшенню проблемних боргів

Агресивна політика одна з основних характерних рис розвитку банківського сектору України останнього десятиріччя. Проявлялася вона у значних темпах зростання обсягів кредитних портфелів банківських установ. Природа такого роду «зростання» кредитних обсягів полягає у використанні банками зовнішніх запозичень, а також особистих фондів закордонних власників.

Фінансово-економічна криза 2008-2009 років значною мірою вплинула на якість кредитних портфелів банків України, питома вага валютної складової яких була надзвичайно високою та економічно необґрунтованою. Зазначені обставини створили для банківського сектору держави суттєві ризики та проблеми. Про це, зокрема, свідчать статистичні дані. За січень – березень 2009 року обсяг прострочених кредитів зріс на 55,18 %, досягнувши 27,955 млрд. грн., через що банки сформували 13,87 млрд. грн. нових резервів і зазнали збитків на 7 млрд. грн. Резерви під кредитні операції за перший квартал 2009 року зросли на 13,87 млрд. грн. – досягнувши 58,37 млрд. грн. (+31,16%) [5].

Саме в період кризи перед банківським сектором України постало питання щодо необхідності розгортання роботи по протидії процесам погіршення якості кредитних портфелів. Першими відреагувати на проблеми неплатежів за кредитними зобов'язаннями намагалися колекторські установи. Проте, на той час банки неохоче передавали останнім управління проблемними активами, довіряючи, у першу чергу, штатним підрозділам

стягнення, які вже були сформовані, проте не мали злагодженого алгоритму діяльності. Згодом робота такого роду внутрішніх підрозділів збору проблемних боргів стала більш регламентованою та виваженою. Банки розробили внутрішні документи, що регулювали діяльність підрозділів колекшену та чітко відображали обсяги прав та обов'язків співробітників, які безпосередньо протидіяли проблемним боргам.

У попередніх підрозділах монографії були розглянуті особливості організації роботи з проблемною заборгованістю на різних етапах збору, висвітлені аспекти кадрової політики підрозділів стягнення. Система колекшену в банку, як механізму збору «поганих» боргів, має свої потреби, особливості та важелі, проте і приносить результати, недосяжні іншими формами стягнення.

Необхідність створення та впровадження в практику внутрішньобанківських підрозділів колекшену зумовлена тим, що в умовах циклічно повторюваних криз, при загальній стагнації виробництва, необхідно мати добре керований підрозділ управління проблемною заборгованістю, що є могутнім центром з організації цього специфічного роду діяльності банку [26].

Підрозділи банку з протидії збільшенню проблемних активів створюються з метою забезпечення ефективної роботи банку в сучасних умовах. На думку Кльоби Л.Г., сучасний банк має налагоджувати співпрацю з юридичними, консалтинговими та колекторськими фірмами для вирішення конкретних завдань боротьби з простроченими кредитами [42]. Погоджуючись з даною тезою відмітимо, що першочерговим завданням банків з протидії проблемним боргам є все ж таки самостійне зменшення обсягів проблемних портфелів, дотримуючись корпоративних принципів, переслідуючи стратегічні цілі та ставлячи фінансові інтереси банківської установи понад усе.

Саме вертикаль підрозділів колекшену покликана реагувати на ризики збільшення проблемних активів, а в разі настання їх наслідків, –

консолідувати зусилля пов'язаних стратегічними цілями підрозділів для скорочення прострочень за кредитними договорами.

Основою успіху сучасного підрозділу колекшену банку є поєднання певних факторів, що, доповнюючи один одне, створюють сприятливі умови для досягнення поставлених цілей.

Цілі системи внутрішньобанківського колекшену можуть бути поділені на стратегічні та короткострокові (локальні).

Говорячи про стратегічні цілі підрозділів стягнення в системі банківських установ, перед усім мається на увазі економічна та фінансова безпека банку, зниження його вразливості під час коливань фінансової ситуації в державі, стійкість установи при проявах негативних зовнішніх факторів.

Під короткостроковими цілями системи колекшену мається на увазі поточне зниження обсягів несплат за кредитними договорами, попередження можливих непогашень боргів, стягнення заборгованостей у нетипових ситуаціях, таких як смерть позичальника, втрата чи пошкодження предмету застави, позбавлення волі боржника тощо.

У залежності від того, які цілі переслідуються підрозділами стягнення: довгострокові чи короткострокові, реагування на погіршення якості кредитних портфелів банківських установ може носити як постійний, так і ситуативний характер. Форми вираження процесів колекшену відображені на рис. 2.1.

Стратегічні цілі підрозділів стягнення досягаються всією системою колекшену злагоджено та поступово. Бажаним наслідком діяльності в даному випадку є стратегічний результат. Тоді як локальні (короткострокові) цілі постають перед окремими підрозділами стягнення та досягаються ними самостійно, або ж завдяки залученню інших елементів вертикалі. Кінцевою метою діяльності підрозділів стягнення при таких цілях є окреме досягнення периферійного результату чи вирішення окремої нагальної проблеми.



Рис. 2.1 Прояви підрозділів стягнення відповідно до цілей колекшену

У роботі підрозділів стягнення проблемних боргів постійно виникають ситуації, що потребують негайного вирішення або в досить стислі строки. Для вирішення таких питань створюються ситуаційні центри з управління проблемними боргами, тимчасові комісії та робочі групи. Саме функціонування таких форм пізнього збору дозволяє стверджувати, що внутрішній колекшен є найдієвішим проявом колекторства в сучасному банківському середовищі.

Робота з проблемними кредитами ведеться в банках по-різному. Найбільш поширеним є принцип закріплення кредиту на весь час його існування за філією, що його видала. Але практика свідчить, що підрозділ, який займається масовими активними операціями і найчастіше має бізнес-план обов'язкових обсягів розміщення, не завжди здатний забезпечити навіть простий моніторинг виданих кредитів. У результаті втрачається час, і кредит може перейти з проблемного в безнадійний до стягнення [43].

Значна кількість дослідників стверджує, що істотну роль у роботі з проблемними кредитами може, у випадку його виникнення, відігравати ситуаційний центр управління проблемною заборгованістю, який відповідає за своєчасне здійснення комплексного аналізу результатів кредитної діяльності банку і повинен давати повну, реальну оцінку можливих наслідків

прийнятих рішень з урахуванням стратегічних інтересів банку в цілому. Ситуаційний центр повинен формувати остаточні відповіді на питання про пріоритети використання механізмів повернення або списання заборгованості, в часових рамках здійснення нестандартних схем погашення, тактичних і стратегічних наслідках проведення тієї чи іншої операції підрозділу, податкових наслідках для банку і генеральної лінії в роботі з проблемними кредитами [42].

Одним із напрямів діяльності ситуаційних центрів є зниження рівня неповернення кредитів та зменшення розміру сформованих резервів, а також профілактика виникнення проблемних активів.

У своїй діяльності ситуаційний центр з управління проблемною заборгованістю повинен керуватися чинним законодавством, нормативними актами Національного банку України, статутом, рішеннями правління, іншими нормативними документами банку і положенням про підрозділ [26].

Основними завданнями, що стоять перед ситуаційним центром управління проблемною заборгованістю, є:

- участь у формуванні та реалізації ефективної кредитно-інвестиційної стратегії банку з метою одержання максимального прибутку – йдеться, насамперед, про організацію ранньої профілактики і моніторингу випадків виникнення проблемних активів, створення умов для повернення проблемних кредитів, за яких втрати банку мінімальні;

- формування принципів, стратегій, форм і методів участі банку і його філій у виконанні роботи з проблемними кредитами;

- розробка та реалізація можливих схем погашення простроченої заборгованості.

Вивчивши досвід організації роботи ситуаційних центрів провідних банків, представлених на території України, нами було систематизовано основні функції, що притаманні ситуаційним центрам управління проблемною заборгованістю:

- здійснення комплексу заходів, пов'язаних з роботою щодо

повернення заборгованості з проблемних кредитів, і аналітичного обліку, що належить до його компетенції;

- організація і проведення роботи з повернення проблемної заборгованості, зокрема із залученням фахівців суміжних підрозділів;

- підготовка, у межах своєї компетенції, висновку для колегіальних органів банку;

- супровід кредитів від стадії переходу в групу проблемних до одержання конкретного результату;

- у частині, що належить до компетенції підрозділу, здійснення організації, обліку і контролю діяльності інших підрозділів банку, залучених до роботи з проблемними кредитами;

- здійснення розрахунку, нарахування і контролю за рухом сформованих резервів на можливі втрати за позичками або іншими видами резервів із заборгованості.

Типова організаційна структура ситуаційного центру відображена на рис. 2.2.



Рис. 2.2 Типова структура ситуаційного центру управління проблемною заборгованістю

Штат ситуаційного центру управління проблемною заборгованістю за кредитними операціями (без врахування працівників, робочі місця яких

знаходяться у філіях банку), повинен, за загальною практикою потужних українських банків, становити не більше ніж 9-11 осіб, підібраних за принципом спеціалізації.

Подібна типова структура ситуаційного центру з управління проблемною заборгованістю обумовлена, передусім, комплексністю питань, що можуть бути розв'язані в процесі діяльності. Варто відмітити, що далеко не кожен банк, навіть з числа провідних, у змозі забезпечити формування ситуаційного центру такого складу.

Більшість ситуаційних центрів створюються в більш вузькому складі. Кожна структурна одиниця виконує досить чіткі та суворо визначені функції. Виділення окремих спеціалістів для виконання конкретного напрямку роботи спрямоване на швидке та точне досягнення поставлених перед ситуаційним центром завдань.

Керівництво банку, залежно від специфіки та результатів діяльності ситуаційного центру, може періодично вносити в його структуру ті чи інші зміни, що відповідатимуть затвердженим завданням з управління проблемною заборгованістю за кредитними операціями.

Більш повне висвітлення сутності, функцій і ролі ситуаційного центру в управлінні проблемною заборгованістю банку, знайде місце у наступних розділах дослідження.

Окрім практичної допомоги філіям чи відділенням банку, ситуаційні центри повинні брати активну участь у розробці внутрішніх нормативних документів банку, у межах своєї компетенції направляти обов'язкові для виконання філіями банку вказівки і роз'яснення [62].

Виконання основних функцій та завдань ситуаційного центру управління проблемною заборгованістю базується на наступних принципах (табл. 2.1).

Основні принципи діяльності ситуаційного центру

Запобігання переходу кредиту в розряд проблемних	Ситуаційний центр (разом з підрозділами, що ведуть активні операції) повинен брати участь у процедурі ухвалення рішення про видачу кредиту, долучаючи досвід своєї роботи в загальну справу, систематично стежити за станом портфеля активів банку і розпочинати роботу з позичальником з моменту першої затримки платежу. У випадку, якщо затримка платежу мала винятково технічний характер і проблем у боржника не виявлено, ситуаційний центр може знову повернутися в режим спостереження
Повнота та комплексність підходу до вирішення проблеми	Банк повинен використовувати всі надані законом і нормативними документами засоби для організації «масованої атаки» на боржника. Ситуаційний центр повинен не тільки розробити різні стратегії роботи з урахуванням як економічних особливостей самого банку, так і організаційно-правових, виробничо-технологічних, соціальних, психологічних і навіть особистісних особливостей боржників, але і здійснити їхню деталізацію аж до форм і методів роботи
Своєчасність вжиття заходів	У роботі з проблемними кредитами найчастіше виникають ситуації, коли потрібно негайно прийняти рішення, що дає змогу повернути до 100 % заборгованості або перевести кредит із проблемного в нормальний. Якщо буде згаяно час, то надалі це може призвести до переходу кредиту в категорію безнадійного до стягнення і результатом ефективності вживання заходів ситуаційним центром повинне бути реальне зростання доходів банку. Потрібно брати до уваги і фактор раптовості, коли позичальник, мінімально прострочивши чергову сплату за кредитним договором, стикається з негайною та рішучою реакцією кредитора
Наростання позитивного ефекту	Боржник, що не може, розрахуватися одноразово, повинен повертати борг частинами, але за графіком і під пильним контролем ситуаційного центру

Ситуаційні центри управління проблемною заборгованістю банківських установ можуть приносити значний економічний ефект у якості інструментів управління проблемною заборгованістю банку (рис. 2.3). Отже, на нашу думку, вони можуть бути успішно застосовані у практиці банків, штатний розклад яких дозволяє сформувати такого роду підрозділ.

Аналіз банківської системи України показав, що лєвова частина банків України не може дозволити собі сформувати потужний ситуаційний центр управління проблемними боргами з причини оптимізації штату, уявної недоцільності такого роду постійно діючого підрозділу тощо. У таких випадках ведеться пошук альтернативних шляхів вирішення причин зростання проблемного кредитного портфеля.



Рис. 2.3 Економічний ефект від діяльності ситуаційного центру

Компактним варіантом ситуаційного центру управління проблемною заборгованістю є робочі групи, що створюються з тією ж метою. У складі подібного роду груп налічується від двох до п'яти досвідчених співробітників, які у стислі строки покликані покращити ситуацію зі зростання проблемного портфеля конкретного територіального підрозділу банку. З цією метою робоча група формується, найчастіше, з числа співробітників різних територіальних дирекцій (відділень) та направляється до «проблемного» регіону. За загальним правилом таку робочу групу очолює представник вертикалі колекшену Центрального офісу банківської установи. У деяких випадках робоча група з управління проблемною заборгованістю повністю формується з числа співробітників головних банківських представництв України (Центральних офісів).

Тимчасові робочі групи управління проблемною заборгованістю значною мірою сприяють покращенню якості кредитного портфеля певного регіону, закладають фундамент у подальше підтримання допустимого рівня «поганих» боргів, формують у клієнтів уявлення, що банк є потужною

фінансовою установою, що у партнерських відносинах толерантно, проте активно та дієво захищає свої економічні інтереси.

Ще однією альтернативою ситуаційним центрам є створення різного роду комітетів, покликаних управляти процесами стягнення проблемних боргів. Їх відмінність від ситуаційних центрів чи робочих груп полягає в тому, що діяльність такого роду органів спрямована не на зниження обсягів проблемного портфеля в конкретний час та у конкретному підрозділі банківської установи, а на розробку фундаментальних основ стягнення боргів, виділення принципів внутрішньобанківського колекшену, а також загальних правил діяльності підрозділів стягнення. Серед такого роду підрозділів можна виділити: комітети з управління активами банку, комітети по протидії ризикам тощо.

Окремо слід виділити комітети з реалізації заставного майна. Ці колегіальні органи банків покликані не лише здійснювати загальну регламентацію діяльності підрозділів стягнення, а й вирішувати питання щодо можливості реалізації того чи іншого предмету застави (іпотеки) в окремому випадку.

Аналізуючи специфіку діяльності такого роду комітетів та їх роль в управлінні проблемною заборгованістю банку, Анісімов О.М. зауважує, що з метою ефективної роботи комітетів та підтримання прийнятної якості кредитних портфелів, що ними формуються, у банку повинна бути створена система контролю за їх діяльністю [3].

За загальним правилом вона включає в себе контроль за дотриманням встановлених лімітів; перевірку рішень, що приймаються на відповідність кредитній політиці; оцінку відповідності роботи комітету встановленим у банку процедурам. Попередженню різного роду порушень сприяє обмеження повноважень голови комітету, а також розвиток у банку кредитної культури. Важливою вимогою для формування останньої є чітке виділення у нормативних документах банку процедур, що повинні дотримуватися в роботі комітету [68].

Важливим елементом системи управління проблемною заборгованістю в банку є створення різного роду тимчасових комісій. Створюються вони за фактом виникнення проблемної заборгованості у нетиповий спосіб та ставлять на меті виявлення причин несплати конкретного кредиту чи іншого роду порушення (втрати застави, зовнішнє чи внутрішнє шахрайство тощо). Типовий склад комісії з проведення розслідування причин виникнення проблемної заборгованості відображений на рис. 2.4.

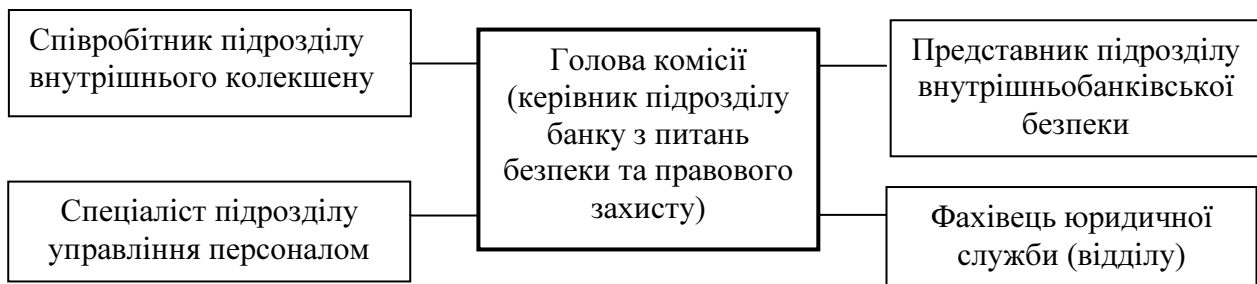


Рис. 2.4 Структура комісії банку з причин виявлення проблемної заборгованості

У стислі строки комісія з'ясовує причини виникнення проблемного боргу за окремим кредитним договором, видає висновок, який підписується кожним членом комісії та затверджується керівником територіальної дирекції (відділення) банківської установи. У разі встановлення, серед іншого, факту виникнення проблемної заборгованості з причини неякісного виконання працівниками банку своїх посадових обов'язків, комісія вносить пропозиції щодо притягнення винного працівника до дисциплінарної відповідальності. Проте, завданнями комісії є не тільки виявлення причин виникнення проблемного боргу, а й розробка плану дій з ліквідації прострочення чи врегулювання іншого роду проблеми з кредитного договору (договору застави/іпотеки/поруки).

Значна кількість органів та підрозділів за участю працівників колекшену всередині банку, покликана протидіяти погіршенню якості кредитного портфеля та приносити бажаний позитивний результат.

Дослідження демонструють, що банківські установи створюють у своєму штаті потужні підрозділи, котрі покликані запобігти погіршенню якості кредитного портфеля та не допустити значного відтоку кредитних договорів до зовнішніх стягувачів, які за якістю стягнення, результатами діяльності, відношенню до клієнта та підтриманню репутації не можуть конкурувати з банківськими установами.

У той же час досить часто висловлюються думки щодо недоцільності утримання служби внутрішнього колекшену банками і наголошується на використанні послуг колекторів зовнішніх. Оскільки питання, дійсно, не є однозначним, зважаючи на значну витратність з утримання штату колекторів, зупинимось детальніше на аналізі ключових переваг від використання внутрішньобанківського колекшену.

Серед ознак дієвості внутрішнього колекшену банку та в якості переваги його перед зовнішніми колекторськими установами необхідно відмітити спеціальну підготовку експертів зі збору. Адже працівники системи колекшену проходять спеціальне навчання в стінах банківської установи. Тоді як зовнішні колектори не залучаються до систематичного та дієвого навчання.

Наступним важливим аспектом кадрової складової зовнішнього колекшену є специфіка кадрового підбору. Зовнішні колектори працевлаштовуються на роботу в агенції, переважно, з правоохоронних органів і досить часто не мають спеціалізованої вищої освіти. На противагу цьому, в банках розуміють, що експерт зі збору має бути підготовленим адекватно ситуації на ринку банківських послуг. Він має володіти навичками з психології, економіки, бухгалтерського обліку, вміти вести переговори, знати та вміти застосовувати чинне законодавство держави. Таким чином, ступінь підготовленості штатних колекторів банків наразі вищий за зовнішніх. Цей факт позитивно впливає на результати процесів збору та додає переваг внутрішньобанківському стягненню перед іншими формами збору боргів.

Якісне навчання та рівень знань персоналу вертикалі колекшену прямо відбивається на якості роботи кожного співробітника зокрема та системи внутрішньобанківського колекшену в цілому (рис. 2.5).



Рис. 2.5 Вплив якісної підготовки персоналу

Отже, стає зрозумілим, що якісна підготовка персоналу системи колекшену значним чином впливає на низку взаємопов'язаних категорій. Зупинимось детальніше на деяких з наведених характеристиках персоналу системи колекшену банку.

Врівноваженість та ввічливість експерта зі стягнення – це візитна картка банківської установи. Колектор банку має бути уважним, стриманим та поважним до клієнта, адже від цього залежить і репутація банківської установи. У свою чергу зовнішній колектор не переслідує таких цілей. Колекторська агенція сприймається боржником як агресивна організація без обличчя та перспективи на компроміс. Зовнішній колектор переймається проблемами стягнення «кешу», не звертаючи уваги на те, як його поведінка сприймається клієнтом.

Врівноваженість прямим чином впливає на стійкість до агресивних проявів з боку клієнта. Експерт зі штату колекшену банківської установи тренує в собі дану якість, оскільки це є непрямим вираженням принципів

корпоративної філософії. Представники ж колекторських агенцій, здебільшого, не переймаються своєю стресостійкістю з причини того, що подібного роду організації не мають корпоративної культури сьогодні та планів на партнерські стосунки з клієнтом завтра.

Однією з передумов ефективності системи внутрішнього колекшену банку є оперативність у прийнятті рішень, що має на увазі швидкість та точність у діях штатного колектора під час проведення перемовин із клієнтом. Ця риса вкрай важлива оскільки майже кожен проблемний клієнт чітко розуміє ступінь наполегливості представника стягувача та з огляду на це будує свою лінію поведінки. Отже, коли штатний колектор адекватно ситуації приймає правильну тональність розмови, може вчасно зреагувати на потреби, зауваження чи претензії проблемного позичальника, це обов'язково приносить позитивний результат.

У даному контексті під позитивним результатом розуміється стягнення коштів з проблемного боржника в якості погашення простроченого чи іншого роду проблемного боргу. Беззаперечно, зменшення обсягів простроченої заборгованості за кредитними договорами у грошовому вираженні тягне за собою скорочення показника середнього DPD по відділенню, дирекції, системі в цілому. Досить часто, з метою дієвої організації роботи системи внутрішнього колекшену, менеджмент вертикалі підрозділів збору з'ясовує середній показник DPD в розрізі стадій. Це дає змогу провести аналіз проблем та можливих прорахунків на досудовому, судовому та післясудовому етапі збору.

Потужний вплив на середній показник DPD та на процеси введення кредиту позичальника у графік погашення має реструктуризація боргу. Кожен реструктуризований кредит автоматично переходить у нульову «корзину» прострочення. Отже, це одразу значним чином покращує якість кредитного портфеля. Наприклад, проведене рефінансування боргу позичальника у національну валюту шляхом видачі нової гривневої позики. Доларовий кредит був погашений повністю та показник клієнта по DPD, що

становив 937 днів стає нульовим. Застосування такого роду банківських продуктів, очевидно, призводить до покращення ситуації як у розрізі конкретно взятих клієнтів, так і у державі в цілому. То ж, знання експертом зі збору продуктів банківської установи, спрямованих на реструктуризацію проблемних позик, відіграє важливу роль у стабілізації ситуації щодо обсягів проблемного портфеля та подальшого виконання позичальниками своїх зобов'язань.

Ще одна перевага від застосування внутрішньобанківського колекшену пов'язана з управлінням активами, що перебувають у заставі чи іпотеці банківської установи. Практика діяльності сучасного банківського сектору України засвідчила, що передача права управління проблемними активами банківської установи третій особі майже неминуче потягне за собою понесення збитків доручителем. Отже, на сучасному етапі банки прагнуть самостійно здійснювати моніторинг якості та ліквідності об'єктів, переданих їм у забезпечення виконання умов кредитних договорів позичальниками. Система внутрішнього колекшену банку тісно співпрацює з зовнішніми оцінювачами, систематично з'ясовує поточну вартість предметів застави чи іпотеки та приймає на основі цього адекватні управлінські рішення. З метою захисту інтересів кредитора та недопущення понесення збитків, банківські установи в своїй структурі створюють власні підрозділи з роботи із заставним майном. Співробітники такого підрозділу постійно проводять моніторинг якості застави та, за потреби, перевіряють відповідність показників вартості предметів застави на відповідність поточним ринковим реаліям, наданих зовнішніми оцінювачами. Подібного структурного підрозділу практично не мають колекторські компанії, що придбавають проблемні портфелі у банківських установ. А це, у свою чергу, ускладнює їх налагоджену, перспективну роботу зі стягнення боргів.

Ще одним фактом, що свідчить на користь банківського колекшену є те, що банківські експерти зі збору прострочених кредитів банківських установ приступають до виконання своїх обов'язків на стадіях,

перспективних до повернення (60+ DPD). Дієвість внутрішнього колекшену банківських установ України досягається і передачею справи проблемного позичальника від одного експерта зі збору до іншого на новій стадії збору. «Сквозне» супроводження позичальника від досудового врегулювання боргу до стадії виконавчого провадження недопустиме з огляду на те, що клієнт звикає до певного колектора та, інколи, перестає розуміти принципівість процесів стягнення з боку кредитора. Таким чином, постійні зміни колекторів демонструють позичальнику неухильність останнього від обов'язку погасити борг. Клієнт розуміє, що, наприклад, на початку року він спілкувався з експертом Soft-collection, через місяць переговори ініціює Hard-collection, – фахівець досудового врегулювання, на початку другого кварталу юристконсульт банку повідомляє, що справу зі стягнення проблемного боргу передано до суду, а в літку працівники кредитора доводять до відома позичальника, що оцінювачем проводяться заходи, спрямовані на подальшу реалізацію предмету застави/іпотеки. Такого роду правоприємність процесів збору між етапами та стадіями стягнення боргів позитивним чином відбивається на надходженнях коштів від позичальників до кредиторів з метою виведення кредитів з категорії проблемних. Без сумніву, забезпечити таку якість процесів стягнення «поганих» боргів не в змозі жодна колекторська компанія.

Важливим фактором, що свідчить на користь внутрішньобанківського колекшену є забезпеченість технічними засобами, що прискорюють та спрощують процеси збору проблемних кредитів.

Пропонуємо на рис. 2.6 розглянути забезпеченість технічними засобами штатних підрозділів колекшену українських банків, як одну з важливих обставин при дієвому стягненні проблемних боргів.

Наведене на рис. 2.6 забезпечення технічними засобами розглянуто на прикладі ПАТ «Райффайзен Банк Аваль». У менш потужних банківських установах перелік доступних експертам зі збору технічних засобів, звичайно, є більш вузьким, втім у порівнянні із колекторськими фірмами, він все ж є

значно більшим.



Рис. 2.6 Технічні засоби штатних підрозділів збору банківських установ

Найбільш проблемним моментом у сфері забезпечення технічними засобами штатних підрозділів збору банківських установ є забезпечення автотранспортом. У більшості банківських установ України автотранспортом підрозділи колекшену не забезпечуються. У ПАТ «Приватбанк» експерти зі збору використовують власний транспорт і ця вимога є однією з важливих при прийомі кандидата на вакантну посаду колектора. Подібний стан справ у більшості банківських установ держави. Інколи транспортні засоби банківською установою орендуються у власних працівників підрозділів збору. У такому випадку власник автомобіля має змогу виконувати покладені на нього посадові обов'язки по стягненню боргів розуміючи, що отримає в якості компенсації витрат на паливо та амортизацію певну фіксовану плату.

Незважаючи на досить широкую розповсюдженість такої практики деякі банки відмовляються від неї. Наприклад, акціонери ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» запідозрили експертів зі збору у використанні автомобілів не за призначенням та отриманні необґрунтованої орендної плати від власника товариства. Керівництво вертикалі колекшену цього банку запропонувало підрозділам колекшену на місцях залучати автовласників, які не є співробітниками банківської установи, до виконання функцій з перевезення персоналу під час виконання ними обов'язків. Проте, така пропозиція виявилась абсолютно неприйнятною, оскільки фіксований розмір орендної

плати автомобіля був значно менший за фактичні витрати, що сягали від трьох до одинадцяти таких сум у залежності від обсягу регіону, що обслуговується, та розмірів проблемного портфеля.

Варто відмітити, що деякі банки все ж виділяють службові автомобілі підрозділам стягнення для їх постійного використання. У такому випадку значно зростає мобільність колекторів та безумовно підвищується продуктивність праці.

Аналіз забезпеченості технічними засобами зовнішніх колекторських компаній показав, що вони не мають у своєму розпорядженні такого різноманіття при стягненні прострочених чи іншого роду проблемних боргів. Наприклад, автотранспорт використовується, як правило, такий, що є власністю самих робітників колекторських компаній. При чому компенсація колектору за амортизацію автомобіля та за витрати пального власником компанії не передбачена. Не отримують позабанківські колектори і службових фото-, відео- та звукозаписуючих пристроїв. У той же час очевидно, що використання такої техніки не тільки бажане для якісного виконання функцій стягнення коштів з боржників, а ще й убезпечує спеціалістів зі збору від необґрунтованих звинувачень з боку клієнтів. Адже професійний колектор має скріплювати чи не кожен свою дію відповідними не лише паперовими документами (фотографіями, відеореєстрацією, аудіо записом). Ці матеріали, за потреби, нададуть колекторській службі необхідні докази законності її дій та дозволять уникнути небажаних наслідків у ході спорів з невдоволеними позичальниками чи їх представниками.

Варто відмітити, що більшість контактів підрозділами збору проблемних боргів здійснюється телефонним зв'язком. Керівники вертикалі бізнесу в банках отримують у постійне користування службові мобільні телефони, рахунки яких на контрактній основі сплачуються банком, що для зовнішніх колекторів не є звичайною практикою.

Таким чином, можна констатувати, що матеріально-технічне забезпечення підрозділів стягнення українських банків значно перевищує

можливості колекторських компаній, що є запорукою більш успішної та ефективної роботи внутрішньобанківського колекшену.

Ще однією перевагою внутрішньобанківського колекшену над зовнішніми компаніями зі стягнення боргів є наявність у банків власних площ для зберігання отриманого заставного майна. У той час як зовнішні колекторські фірми повинні укладати договори оренди складських приміщень, автомобільних боксів чи територій.

Вилучення заставленого майна в будь-який спосіб ставить на меті перспективу його реалізації з метою повного або часткового погашення проблемного кредиту. У системі підрозділів стягнення неякісних боргів банківські установи намагаються створювати спеціальні відділи (сектори), покликані якомога швидше та якісніше провести процеси реалізації майна. Безумовною вимогою до таких процесів є захист економічних інтересів банку та недопущення понесення ним необґрунтованих витрат.

Функції підрозділів з реалізації заставного майна вертикалі внутрішньобанківського колекшену висвітлені на рис. 2.7.

Очевидно, що позабанківські колекторські установи не ведуть такого широкого обсягу роботи з реалізації майна, що передане позичальником банку в заставу чи іпотеку. Це, звичайно, відбивається на результатах стягнення. Адже логічним є те, що найбільші надходження для погашення проблемного кредиту відбуваються завдяки реалізації заставленого об'єкту.

Ще однією перевагою внутрішньобанківського колекшену, пов'язаною із заставним майном, є територіальна розгалуженість банківських установ. Ефективна реалізація предметів застави можлива лише за умови перебування колекторів на території їх знаходження.

Банківські установи у своїй більшості мають представництва у кожному з регіонів держави. Тоді як колекторські організації представлені, як правило, лише у найбільших містах України.

Отже, з метою здійснення певних актів у невеликих регіонах представник колекторської компанії змушений постійно відряджатися до

них, що неминуче тягне за собою значні витрати компанії і негативно впливає на кінцевий результат роботи зовнішніх колекторів.

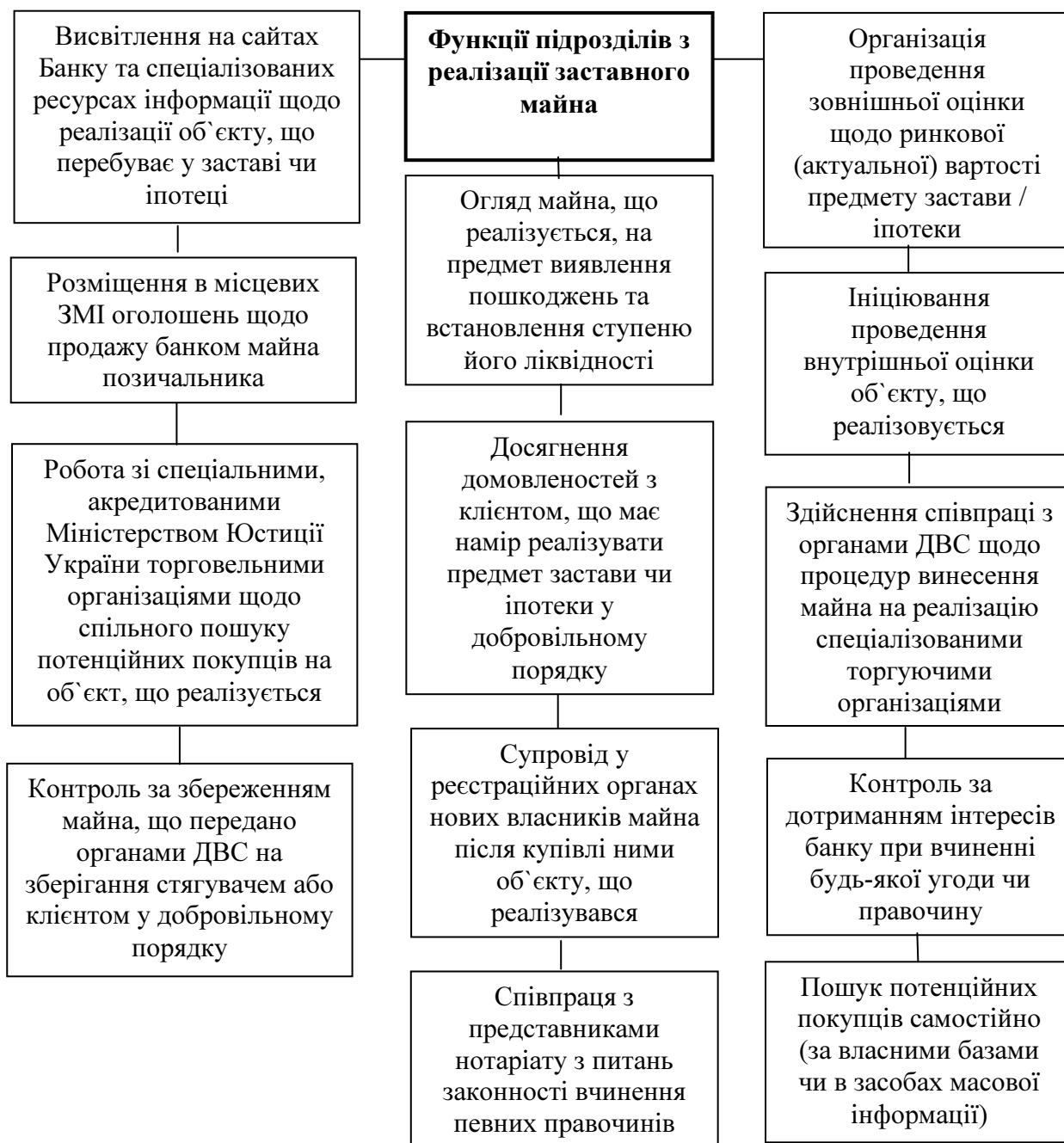


Рис. 2.7 Функції підрозділів колекшену з реалізації заставного майна

Крім того віддаленість від клієнта прямо вказує на незнання його особистості. А цей фактор відіграє вкрай важливу роль у процесах стягнення. Внутрішньобанківський колектор, отримуючи справу проблемного позичальника від експерта зі збору на попередній стадії стягнення, приймає,

серед іншого, й інформацію щодо статусу, поведінки, відношення до обов'язку погашення боргу позичальника, його фінансово-майнового та психологічного стану, перспектив бізнесу чи його проблем. Ці фактори є важливими при обранні стратегії стягнення конкретного боргу.

Очевидним є той факт, що в колекторських організаціях такі обставини не враховуються. Лінія поведінки колектора спрямована на залякування клієнта, доведення до його відома інформації, що має постійно тримати боржника у стресі.

Проте, це не є правильним шляхом у відносинах «клієнт-колектор». Клієнт повинен розуміти, що банк намагається отримати свої кошти шляхом компромісів з позичальником, завдяки активним перемовинам та пошуку шляху врегулювання боргу, що буде позитивно сприйнято кожною зі сторін.

Банк демонструє позичальнику, що переймається проблемами можливості погіршення якості обслуговування кредитного договору ще до моменту виникнення прострочення.

Етап раннього збору засвідчує, що банк намагається врегулювати проблеми з погашенням прострочених платежів у порядку, що не передбачає проблем для позичальника.

Пізній збір демонструє боржникові невідворотність виконання останнім умов кредитної угоди. До відома позичальника доводяться можливі сценарії відносин між банківською установою та клієнтом.

Такого роду послідовність дій покликана неагресивними шляхами побудувати у свідомості позичальника впевненість у тому, що стан погашення ним кредитних зобов'язань постійно контролюється різними підрозділами банку та борг обов'язково має бути погашений.

Підсумовуючи викладене вище, представимо переваги підрозділів внутрішньобанківського колекшену по відношенню до діяльності зовнішніх колекторських установ у вигляді таблиці 2.2.

Таким чином доходимо висновку про значно більшу дієвість внутрішньобанківського колекшену у відношенні до зовнішніх

колекторських установ. Тому на даному етапі розвитку банківської системи України та в умовах циклічної повторюваності ускладнень фінансово-економічної ситуації в державі, перспективним є застосування банками саме власних важелів управління проблемними боргами.

Таблиця 2.2

Співставлення дієвості внутрішньобанківського колекшену
та зовнішніх колекторських організацій

Показник	Підрозділи стягнення банківської установи	Зовнішні колекторські організації
1	2	3
Представлення по всій території держави	Так	Ні
Значні обсяги штату підрозділів	Так	Ні
Застосування ситуаційних центрів управління проблемною заборгованістю	Так	Ні
Передача проблемного боргу позичальника експертами на різних стадіях збору	Так	Ні
Формування позитивного іміджу компанії	Так	Ні
Пропозиції щодо реструктуризації боргу	Так	Ні
З'ясування причин виявлення простроченого боргу	Так	Ні
Системна діяльність з реалізації предметів застави чи іпотеки	Так	Ні
Ранжування цілей на стратегічні та короткострокові	Так	Ні
Спеціальне та систематичне навчання персоналу	Так	Ні
Важливість питань репутації установи серед клієнтів та партнерів	Висока	Низька
Технічне забезпечення підрозділів	Високе	Низьке
Можливість збереження заставного майна	Висока	Низька

Найбільш проблемними моментами внутрішньобанківського колекшену є підготовка персоналу, матеріально-технічне забезпечення підрозділів, мотивація співробітників, налагодження плідної співпраці клієнта з колектором, позитивна репутація стягувача тощо.

2.2 Застосування зовнішніх механізмів стягнення боргів у банківській системі держави

У попередніх підрозділах дослідження було обґрунтовано доцільність застосування підрозділів стягнення всередині банку для інвесторів та акціонерів, визначено типову структуру внутрішньобанківського колекшену, а також порядок дій вертикалі повернення боргів на різних етапах та стадіях збору. Зроблено висновок про безумовну обґрунтованість рішень банківських установ України щодо стягнення прострочених чи іншого роду проблемних боргів силами власних підрозділів.

Проте, наразі проблемні борги позичальників-клієнтів банків повертаються не лише силами банківських підрозділів збору. Все більшого поширення набувають компанії, що повертають «погані» борги за кредитними договорами, однак не є структурними підрозділами банку-кредитора. Такого роду компанії стали альтернативою внутрішньобанківським підрозділам колекшену. Мова йде про так звані «колекторські компанії» чи «колекторські фірми».

Поява колекторських компаній на ринку України обумовлена фінансовою кризою 2008-2009 років, коли значна кількість українців втратили робочі місця, залишилися без заробітної плати та одночасно опинилися не в змозі вчасно повертати кошти за кредитними зобов'язаннями. Як зазначалося вище, першими на такі обставини змушені були реагувати банківські установи. Однак, за подібних умов, широкого поширення набули і зовнішні установи, котрі, мобільно створюючись, активно позиціонували себе на ринку фінансових послуг та змогли широко задекларувати доцільність своєї діяльності, отримуючи від надання своїх послуг значний економічний ефект.

Зважаючи на роль і місце колекторських компаній в управлінні проблемною заборгованістю банків, необхідно провести дослідження їх діяльності, розглянути особливості структури таких установ, визначити

інструменти стягнення та доцільність застосування подібного роду організацій у діяльності банків України.

Якщо на українському ринку фінансових послуг колекторські компанії з'явилися менше п'яти років тому, то за кордоном це явище має досить тривалу історію, законодавче регулювання та власну корпоративну культуру і філософію.

Колекторський бізнес зародився у США у 60-х роках минулого сторіччя, а вже на початку 80-х років одержав поширення у Європі. На даний момент колекторських компаній у США близько 8 тисяч, а у Євросоюзі до 10 тисяч. Самі ж фінансові установи не займаються «вибиванням боргів» – вже на 90-й день неплатежу проблемну заборгованість передають колекторському агентству. Останнє, у свою чергу, або допомагає банку повернути борг за комісійну винагороду, або купує борг із дисконтом (тобто зі знижкою), щоб потім повернути собі всі 100 % боргу [115].

В Україні перша компанія, що назвала себе колекторською, з'явилася восени 2006 року. Нині в країні заявила себе такою значна кількість компаній, число яких сягає 200. Половина з них працює при певних фінансових установах, тобто виконує функцію обслуговування конкретного власника. Решта ж, хоча й називають себе колекторськими, однак, такими не є. Одні з них зосередилися на наданні допомоги юридичним особам у судових процесах. Інші звузили свою сферу діяльності до приватно-розшукових послуг [115].

Компаніяж Г. (генеральний директор Credit Collection Group) зазначає, що Україна цікава багатьом іноземним інвесторам тому, що ринок в країні досить значний, а обсяги боргів великі. Фахівець зі стягнення боргів впевнений, що в найближчі два роки обсяг колекторського ринку збільшиться як мінімум на 30 %, і таке підвищення буде стимулювати створення нових компаній [45].

Литвинчук А.О. пропонує розуміти під колекторськими такі послуги, що спрямовані на витребування боргів фізичних чи юридичних осіб –

замовників таких послуг [29].

Діяльність колекторської компанії може бути розцінена як звичайна господарська діяльність суб'єкта господарювання. Такий суб'єкт повинен бути зареєстрований у встановленому законодавством порядку [29].

В Україні колекторські компанії надають послуги банківським установам щодо стягнення проблемних боргів на різних підставах, закріплених законодавчо. Основними нормативно-правовими актами, що стосуються колекторської діяльності в Україні, є:

- Конституція України;
- Цивільний Кодекс України;
- Закон України «Про банки і банківську діяльність»;
- Закон України «Про інформацію»;
- Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг»;
- Закон України «Про захист персональних даних».

На рис. 2.8 відображені підстави надання послуг колекторської компанії замовнику.

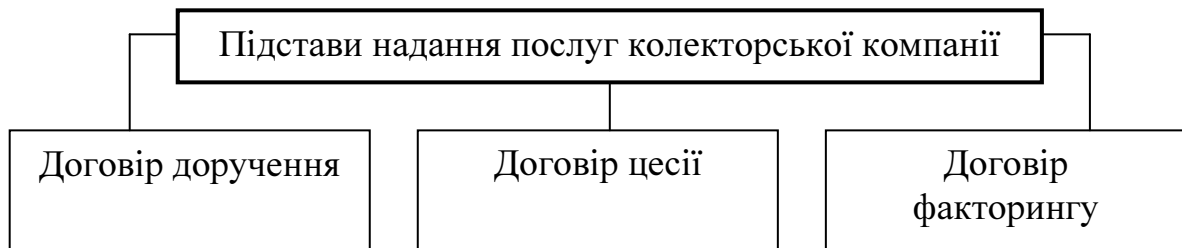


Рис. 2.8 Підстави надання послуг колекторської компанії замовнику

З позиції юридичного оформлення найбільш розповсюдженою підставою для надання послуг колекторською фірмою є договір доручення. Відповідно до Цивільного Кодексу України, за договором доручення одна сторона (повірений) зобов'язується виконати від імені і за рахунок другої сторони (довірителя) певні юридичні дії [119]. У даному випадку стягнення коштів на користь кредитора проводиться колекторською фірмою від імені банку. Така практика притаманна невеликим банківським установам, що не

мають змоги утримувати постійний штат банківського колекшену, проте стикаються з проблемами непогашень кредитів і, як наслідок, погіршенням кредитного портфеля.

На сьогоднішній день досить поширеним методом управління проблемною заборгованістю банків є передача кредитором своїх прав іншій особі за правочином (відступлення права вимоги), що передбачено Цивільним кодексом України, як одну з підстав заміни кредитора у зобов'язанні. Відступлення права вимоги (цесія) полягає у договірній передачі вимог первинного кредитора (цедента) новому кредитору (цесіонарію). Тобто має місце вольове діяння сторін [80].

На відміну від договору доручення колекторські компанії за договором цесії діють вже не від імені кредитора, а висувають позичальникові власні вимоги. Такого роду перехід права вимоги, зазвичай, тягне за собою чисельні невдоволення з боку клієнтів. Крім того, досить часто виникають складнощі з правомірністю його застосування на практиці, що призводить до вирішення спорів з цього приводу в судовому порядку.

Альтернативою договору цесії є договір факторингу. Якщо цесія передбачає угоду про заміну попереднього кредитора, який вибуває із зобов'язання, на іншого суб'єкта, до якого переходять усі права попереднього кредитора, то факторинг – це форма фінансування новим кредитором (фінансовим агентом) підприємницької діяльності попереднього кредитора (клієнта), заснована на передачі останнім грошової вимоги до боржника.

Не зважаючи на більшу привабливість договору факторингу для клієнтів банку (у такому випадку не виникає непорозуміннь щодо власника боргу та кредитора), наразі факторингові операції у діяльності банківських установ та їх взаєминах із колекторськими фірмами не набувають значного поширення, поступаючись договорам цесії. Такий стан справ обумовлений тим, що колекторські компанії України не мають достатнього фінансового

потенціалу для фінансування підприємницької діяльності банків з метою подальшого отримання права вимоги до боржників банківської установи.

Отже, зовнішні колектори є важливими учасниками процесу управління проблемною заборгованістю банків, але значна кількість дослідників відмічає, що правове поле, в якому відбуваються відносини банків та колекторських компаній України, є недосконалим. Експерти та фахівці зі сфери права та банківської діяльності більш жорсткі у своїх оцінках та вважають, що в Україні взагалі відсутнє нормативне регулювання колекторських послуг та діяльності компаній, що займаються їх наданням.

Особливості взаємодії банківських установ із зовнішніми колекторськими фірмами на зазначених підставах відображені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Особливості взаємодії банків із колекторськими компаніями при передачі права витребування боргу за різних правових підстав

Правова підстава	Цікавість договору для зовнішнього колектора	Цікавість договору для банку	Зміст правочину щодо передачі зовнішньому колектору права вимоги	Аргументація суб'єктів правочину при участі у даних цивільних відносинах
Договір доручення	Посередньо зацікавлений	Зацікавлений	За договором доручення довіритель (банк) передає право повіреному (колекторській компанії) діяти у відносинах з клієнтами від свого імені	Колектор розуміє, що за договором доручення він отримає прибуток лише за фактом стягнення боргу (виконання робіт) у розмірі, визначеному угодою. Банківська установа долучає зовнішнього стягувача на тимчасовій основі, економлячи кошти та уникаючи введення постійних штатних одиниць внутрішньої системи колекшену

Продовження табл. 2.3

Договір цесії	Зацікавлений	Зацікавлений	Кредитор здійснює відступлення права вимоги за кредитними договорами колекторській компанії	Колекторська компанія розуміє, що отримає великий прибуток, вимагаючи від клієнтів виконати договірні зобов'язання на власну користь. Банк, реалізуючи певний проблемний портфель зовнішньому колектору, отримує визначений угодою прибуток та значною мірою покращує якість кредитного портфеля
Договір факторингу	Посередньо зацікавлений	Зацікавлений	За даним правочином банк переходить на фінансування фінансового агента (колекторської компанії), передаючи останньому право грошової вимоги до позичальника (боржника)	Банківська установа, розуміючи свої матеріальні труднощі, зацікавлена у переході на фінансування іншої установи. Перехід колекторській компанії права вимоги до боржника може забезпечити беззбитковість діяльності банку та убезпечить його від припинення діяльності. Колекторська компанія, зазвичай, не має змоги фінансувати діяльність потужної банківської установи з причини недостатності власного капіталу, який може бути спрямований на такі потужні витрати

Для того, щоб довести або спростувати дані тези, проведемо критичний аналіз нормативно-правових актів України, що регламентують зазначені стосунки, а також подальші відносини між зовнішнім колектором та клієнтом.

Відповідно до ч. 1 статті 512 Цивільного Кодексу України кредитор у зобов'язанні може бути замінений іншою особою, зокрема, у результаті передачі ним своїх прав іншій особі за угодою [119]. Як правило, разом із наданням колектору права вчинити певні юридичні дії щодо стягнення з боржника заборгованості замовник передає колектору інформацію про клієнта-боржника.

У той же час у статті 1076 Цивільного Кодексу України встановлено, що банк гарантує таємницю банківського рахунку, операцій за рахунком і відомостей про клієнта [119]. Зауважимо, що відомості про операції та рахунки можуть бути надані тільки самим клієнтам або їхнім представникам. Іншим особам, у тому числі органам державної влади, їхнім посадовим і службовим особам такі відомості можуть бути надані виключно у випадках та в порядку, встановлених Законом України «Про банки і банківську діяльність».

Статтею 60 Закону України «Про банки і банківську діяльність» встановлено, що банківською таємницею, зокрема, є відомості про банківські рахунки клієнтів, фінансово-економічний стан клієнтів та інше. Приватні особи та організації, які при виконанні своїх функцій або наданні послуг банку безпосередньо чи опосередковано отримали конфіденційну інформацію, зобов'язані не розголошувати цю інформацію і не використовувати її на свою користь чи на користь третіх осіб [84]. Стаття 62 цього ж Закону передбачає порядок розкриття банківської таємниці, відповідно до якого інформація, що містить банківську таємницю, розкривається банками на письмовий запит або з письмового дозволу власника такої інформації; на письмову вимогу суду або за рішенням суду органам прокуратури, Служби безпеки України, Міністерства внутрішніх справ та деяким іншим державним органам.

Банки, намагаючись обійти всі вищевказані норми, практикують безпосереднє зазначення у кредитному договорі пункту про передачу інформації про позичальника (за його згодою) третім особам для стягнення заборгованості у випадку її прострочення.

Якщо ж у кредитному договорі такий пункт не було передбачено, то банк до недавнього часу не мав права передавати інформацію колектору. Але після прийняття Закону № 3795-VI від 22.09. 2011 р. банк отримав право надавати інформацію, що містить банківську таємницю, приватним особам та організаціям для забезпечення виконання ними своїх функцій або надання

послуг банку відповідно до укладених між такими особами (організаціями) та банком договорів, у тому числі про відступлення права вимоги до клієнта, за умови, що передбачені договорами функції та/або послуги стосуються діяльності банку, яку він здійснює відповідно до статті 47 Закону України «Про банки і банківську діяльність» [84].

На нинішньому етапі колектори діють шляхом впливу не тільки на боржника, а й на членів його родини, близьких, співробітників тощо. При цьому необхідною передумовою вчинення такого впливу є наявність інформації про цих осіб, їх телефонні номери, адреси місця проживання та роботи. Однак, згідно з частиною 6 статті 23 Закону України «Про інформацію», інформація про особу охороняється законом [97]. А статтею 32 Конституції України визначено, що ніхто не може зазнавати втручання в його особисте і сімейне життя, крім випадків, передбачених Конституцією України [48]. А отже, збирання, зберігання, використання та поширення особистої інформації про особу без її згоди є прямим порушенням чинного законодавства.

Зауважимо, що інформацію про позичальників (обсяг боргу, відсоткова ставка, застава, персональні дані боржника) банк не має права розголошувати, оскільки такі дані вважаються таємницею.

Таким чином, проведене дослідження показало, що колекторська діяльність наразі тісно межує з кримінальними діяннями разом з іншими порушеннями законодавства, однак абсолютно не має законодавчого регулювання (правових підстав) діяльності.

Стаття 189 Кримінального кодексу України передбачає відповідальність за вимогу передачі чужого майна чи права на майно або вчинення будь-яких дій майнового характеру з погрозою насильства над потерпілим чи його близькими родичами, обмеження прав, свобод або законних інтересів цих осіб, пошкодження чи знищення їхнього майна або майна, що перебуває в їхньому віданні чи під охороною, або розголошення відомостей, які потерпілий чи його близькі родичі бажають зберегти в таємниці [52].

Отже, навіть якщо у кредитному договорі передбачено пункт щодо можливості передачі інформації про позичальника (за його згодою) третім особам для стягнення заборгованості у випадку її прострочення, а у колекторської компанії є право на отримання такої інформації, це не дає права колектору, порушуючи норми чинного законодавства, втручатися в особисте та сімейне життя, а тим більше вести незаконний збір інформації про близьких, знайомих та дискредитувати особу за місцем роботи.

У зв'язку з цим, на думку Міністерства юстиції України, залучення банками колекторських організацій для вимагання виконання зобов'язань боржниками за кредитними договорами можливо лише за наявності письмового запиту або письмового дозволу боржника на розкриття банківської таємниці [80]. За інших умов така діяльність порушує права та інтереси громадян, що охороняються законом, і може кваліфікуватися як злочин, передбачений, зокрема, статтею 182 Кримінального кодексу України, що передбачає відповідальність за порушення недоторканності приватного життя, статтею 189 – за вимагання, статтею 355 – за примушення до виконання чи невиконання цивільно-правових зобов'язань [80, 52].

Зауважимо, що власникам, топ-менеджерам банків та інших компаній, що мають актуальну у теперішній кризовий час потребу у стягненні прострочених заборгованостей з великої кількості боржників, слід оцінювати не тільки економічну ефективність співпраці з компаніями, що називають себе «колекторськими», але й додаткові ризики.

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що питання діяльності колекторських компаній в Україні на нинішньому етапі є нормативно неврегульованими. Значна кількість чинних норм законодавства держави ставить під сумнів питання законності окремих дій зовнішніх колекторів та функціонування колекторських установ взагалі.

Не зважаючи на недоліки у нормативному забезпеченні, колекторська діяльність в Україні зростає за обсягами, миттєво реагуючи на збільшення проблемних боргів у банківських установах.

Відносини колекторських компаній з банківськими установами України, не дивлячись на досить короткий період існування, пройшли декілька етапів. На початковому етапі колекторські компанії «знайомилися» з проблемними позичальниками, надаючи банкам послуги зі збору «поганих грошей» на умовах комісії.

Зовнішні колектори за фактом збору боргу отримували від банку-кредитора комісійну винагороду у розмірі від 10 до 50 % від поверненої суми. Ставка комісійної винагороди визначалася якістю проблемного портфеля (величиною показника DPD).

За нинішніх умов, з причини погіршення кредитного портфеля банківських установ, обставини змусили звертатися до таких колекторських компаній, що займаються стягненням боргів на комісійних умовах. Потужний зовнішній колектор не зацікавлений наразі виконувати такі роботи за винагороду, адже при стягненні, наприклад, ста тисяч гривень він отримає винагороду, що в середньому становитиме 30 %.

Враховуючи те, що на стягнення такої суми витрачено значний обсяг часу та робочої сили, колекторська компанія стикається з безприбутковістю подібної діяльності. Тому виконувати роботи з повернення боргу на комісійних умовах мають бажання лише дрібні колекторські фірми з обмеженим штатом та незначними адміністративними витратами.

З огляду на викладене, сьогодні широкого розповсюдження набуває діяльність колекторських компаній з придбання портфелів проблемних кредитів у банківських установ.

Така позиція пояснюється низкою обставин, відображених на рис. 2.9.

Що стосується ринку колекторських послуг в Україні, то його обсяги за даними Асоціації учасників колекторського бізнесу України (АУКБУ) складають 2,5 млрд. гривень. Саме на компанії-засновники АКБУ припадає понад 70 % проблемних боргів України [5].



Рис. 2.9 Причини викупу проблемних портфелів банків колекторськими компаніями у власне провадження

Близько 80-90 % офіційного ринку колекторських послуг контролюють великі компанії. Найбільші колекторські компанії, що діють в Україні: «Європейська агенція з повернення боргів», «Кредит Колекшн Груп», «Укрборг», «Українська Колекторська Група», «Фінансове Агентство зі Збору Платежів», «Укрфінанси», «Агенція з управління заборгованістю», «Служба виконання зобов'язань», АТ «Екол», «Агенція комплексного захисту бізнесу «Дельта-М», «Кредитекспрес Юкрейн Ел.Ел.Сі.», «ПрімоКолект. Центр грошових вимог» [45].

Останнім часом на український ринок колекторських послуг увійшли дві великі компанії з іноземним капіталом: «EOS Ukraine» (Німеччина), «Пристав» (Росія).

Структура ринку колекторських послуг України залежно від обсягів обслуговуваної проблемної заборгованості наведена на рис. 2.10.

Варто зазначити, що майже кожна з наведених компаній має можливість та наміри здійснювати викуп проблемного портфеля банківських установ.

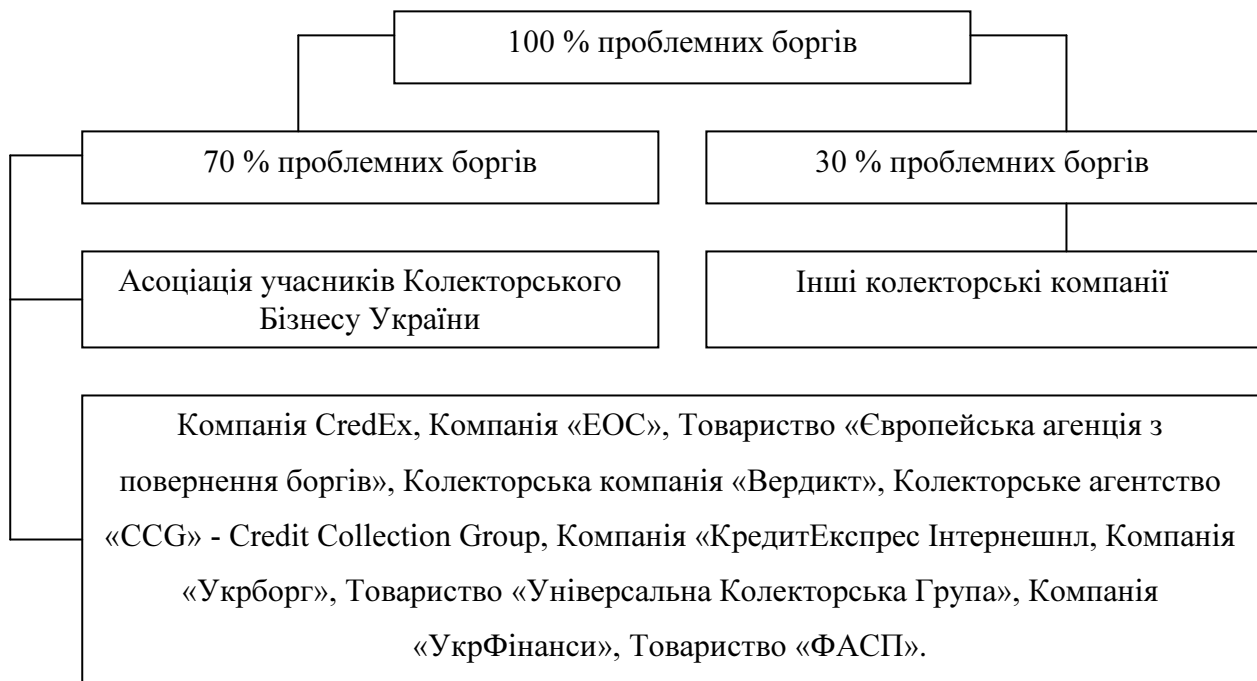


Рис. 2.10 Структура ринку колекторських послуг України

Проведений аналіз показав, що потужні колекторські компанії намагаються збільшити обсяги проблемних кредитів у власному провадженні з метою затвердження серед громадськості розуміння щодо доцільності застосування проявів зовнішнього колекторства у відносинах кредитора та клієнта. Під громадськістю, у даному випадку, розуміються представники банківського сектору держави, а також законотворці, у чийх повноваженнях знаходиться можлива розробка та впровадження законодавчих актів, що мали б повністю легалізувати колекторський бізнес в Україні [8].

У попередніх підрозділах дослідження зазначалося, що в різних банківських установах повернення позикових коштів відбувається завдяки комплексу внутрішніх підрозділів, інструментів та методик. Однак, за певних умов кредитор може прийняти рішення щодо продажу частини проблемного портфеля зовнішнім колекторам.

За умов придбання колекторською компанією певного обсягу проблемних кредитів, вона може за власним розсудом обирати стратегію збору та застосовувати інструменти стягнення. Цей факт задовольняє зовнішнього стягувача, оскільки відтепер він не зобов'язаний представляти

ім'я банківської установи та відповідати за репутацію останньої під час процесів збору «поганих» боргів.

Зовнішній колектор, відходячи від співпраці з банком щодо стягнення боргів на умовах комісійної винагороди, розуміє, що значний прибуток може бути отриманий ним при купівлі у власність певного обсягу проблемних кредитів. Очевидно, що для викупу банківських проблемних кредитів колекторська компанія має інвестувати великі обсяги коштів [8].

Зрозумілим є бажання колекторських компаній придбати борги за найнижчою ціною. Адже чим нижча вартість проблемного кредиту, тим більші обсяги коштів можна отримати у процесі стягнення.

Зростання проблемної заборгованості в банках призвело до того, що останнім часом колекторські компанії отримали можливість викупувати портфелі проблемних кредитів з високим дисконтом (до 90 %).

Ціна викупу може становити навіть менше 1 % від залишку заборгованості за кредитним договором, якщо кредит є безнадійним. Тобто, дисконт у такому випадку перевищує 99 %. Також викупуються борги з дисконтами 12 %, 15 % та 18 % [46].

Розмір дисконту, який колекторська компанія може отримати при купівлі проблемного портфеля банківських установ залежить, зазвичай, від перспектив повернення боргу. Очевидно, що чим вищий показник DPD за певним кредитним договором, тим нижчою є ймовірність стягнення боргу.

Зрозуміло, що будь-яке колекторське агентство бажає працювати зі «свіжими» боргами, терміном від одного до двох місяців прострочення. У цьому випадку ефективність повернення становить 67-85 %, хоча банки, як правило, віддають у роботу колекторам найбільш проблемні борги. Як зауважує Святина С., 99 % переданих колекторам боргів за строком давності перевищує рік. Фахівець вважає, що багато банків у боротьбі з боржниками обходяться силами власних спеціалізованих підрозділів. На їхню думку, це дозволяє більш точно відслідковувати ситуацію кожного боржника і запобігати змовам неплатників і колекторів.

Випадки змови зовнішніх колекторів з проблемними позичальниками є дуже поширеним явищем. Якщо банківська установа передає управління проблемним портфелем колекторським організаціям на певний строк з метою стягнення боргів з комісійною винагородою за фактичний «кеш», то поширеною є практика, коли колектори домовляються з позичальниками щодо нестягнення з них боргу та отримання за це певної грошової винагороди. Така змова вигідна колекторам та позичальникам, однак вкрай неприйнятна банками. Отже, у даному випадку доцільність взаємодії банківських установ з такого роду стягувачами за умов договору доручення є безперспективною.

Інший підхід до стягнення боргу мають колекторські організації, що стягують придбані у власність борги. Прагнення до мобільного та професійного повернення витрачених коштів та отримання прибутку змушує колектора до відповідального та якісного здійснення діяльності. У роботу в такому випадку зазвичай передаються великі боргові портфелі, що містять не менше ніж п'ятдесят справ.

Отже, менеджмент колекторських компаній, приймаючи рішення про купівлю певного проблемного кредитного портфеля банківської установи, має ставити перед собою низку запитань, відповіді на які дадуть змогу визначитись із доцільністю даного правочину. Власник зазначеної компанії повинен зрозуміти:

- чи достатніми коштами володіє компанія для купівлі проблемного портфеля банку (чи частини такого портфеля);
- наскільки привабливими для колекторської компанії є умови продажу банком власного проблемного портфеля. Розмір дисконту від залишку боргу за кредитним договором;
- обсяги проведеної роботи кредитором зі стягнення прострочених чи іншого роду проблемних боргів силами власних підрозділів колекшену;
- кількість DPD та перспективи повернення проблемних боргів;

- наявність достатньої кількості власних професійних кадрів для мобільного та якісного стягнення боргу;
- володіння засобами та ресурсами, що забезпечать якість процесів стягнення (кошти, транспорт, зв'язок тощо);
- ризики при неповерненні коштів за кредитними договорами, що були придбані у банківських установ.

Отримуючи відповіді на ці питання, інвестор (колекторська компанія) визначається з обґрунтованістю капіталовкладень та перспективами отримання прибутку від них.

Провівши аналіз питання щодо доцільності придбання проблемного портфеля банківської установи, розуміючи стратегічні цілі своєї діяльності, керівництво колекторських компаній прагне чіткого налагодження роботи підрозділів своїх бізнес-структур. Велика увага приділяється розподілу стадій збору проблемних боргів з метою компетентного повернення заборгованостей з різними термінами та обставинами прострочення.

Специфіка роботи колекторських компаній на різних стадіях збору базується на принципах, притаманних і підрозділам внутрішньобанківського колекшену. Робота зовнішніх колекторських організацій, за загальним правилом, будується за трьома основними напрямками, представленими на рис. 2.11.

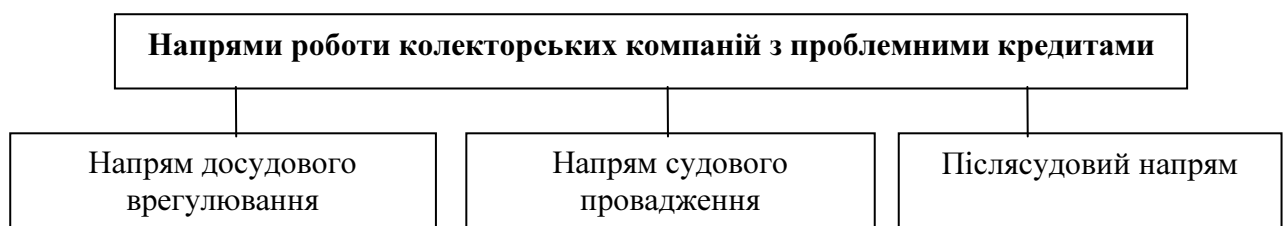


Рис. 2.11 Напрями роботи колекторських фірм з проблемними кредитами

На першому етапі керівники служб збираються разом і докладно вивчають якість переданих справ (період прострочення, раніше здійснювані у відношенні боржників кредиторами чи іншими колекторськими агентствами

дії). Після цього у письмовій формі складається висновок про порядок роботи з портфелем. Проблемний портфель поділяється на частини за критеріями роботи з боржниками і розподіляється по службах.

За аналогією з банківськими установами колекторські компанії ведуть роботу по стягненню проблемних боргів на трьох напрямках: служба досудової роботи з боржником, служба судового стягнення, служба стягнення при виконанні рішення суду. Співробітники служби досудового врегулювання боргу відразу ж заносять усю наявну інформацію про боржника в спеціально розроблену колекторську програму, що дозволяє автоматизувати процес роботи з кожним боржником. Подібне програмне забезпечення дозволяє здійснювати скоринг та якісно готувати необхідні документи щодо стягнення боргу.

У даному контексті під скорингом розуміють математичну модель у вигляді зваженої суми певних характеристик, за допомогою якої на основі минулого досвіду банк намагається з'ясувати ймовірність того, що конкретний позичальник не поверне вчасно кредит. Основним принципом побудови скорингової моделі є припущення, що майбутні клієнти комерційного банку будуть себе вести так, як існуючі клієнти [18]. За допомогою скорингової моделі аналізу ймовірності неповернення кредитних коштів діють і колекторські компанії, як представники ринку фінансових послуг держави. Отже, говорячи «банк» у визначенні скорингової моделі, пропонуємо розуміти і «колекторська компанія».

Якщо боржник потрапив у Службу досудової роботи, то з ним паралельно починають працювати співробітники call-центру, здійснюючи дзвінки по всіх імовірних місцях його проживання, роботи, а також співробітники, які забезпечують інформаційну базу для ефективної роботи зі стягнення, за допомогою проведення відповідних пошукових заходів і встановлення фінансового стану боржника та його поручителів. Перший контакт по телефону дозволяє визначити рівень інтелекту людини. Колектор передусім виступає в ролі консультанта боржника, який допомагає йому

вирішити проблему з боргом, нагадати його розмір, розповісти порядок його погашення, підказати можливі джерела коштів, залучити резерви боржника (автоматичне відрахування частини зарплати бухгалтерією роботодавця боржника в рахунок погашення боргу, позику у друзів, родичів, продаж майна, навіть кредит у якому-небудь банку тощо). Головне завдання колектора на цьому етапі – налагодити спілкування в дусі співробітництва і переконати боржника зробити хоча б один мінімальний крок назустріч кредитору (перший нехай і невеликий платіж, розповісти про причини прострочення, сказати хоча б приблизну дату погашення боргу тощо). Не завжди це вдається зробити, у силу різних причин, причому одна із найбільш розповсюджених – непрофесійні самостійні дії кредитора (іноді після такої роботи доводиться надавати своєрідну психологічну допомогу боржнику). На цьому етапі особливо цінуються психологічні навички і висока кваліфікація колектора, адже при некомпетентній роботі боржник може взагалі не вийти на контакт або переїхати куди-небудь, змінити місце роботи чи приховати доходи. Кожна така дія погіршує становище кредитора в роботі з конкретним боржником та іноді призводить до повної неможливості задоволення його законних вимог.

Якщо борг не погашається, то при повторних і наступних дзвінках роль колектора може змінитися, але не принципово. Тепер боржнику докладно і з прикладами розповідається про негативні наслідки неповернення боргу (цивільна, кримінальна відповідальність, погана кредитна історія тощо). Якщо борг не погашається і надалі, то дзвінки адресуються керівництву боржника на його роботу, близьким родичам і навіть діловим партнерам. Потім складається письмова претензія, яка сповіщає несумлінного боржника про судову справу, що подається як за місцем його проживання, так і за місцем роботи на ім'я керівника. Претензія і додаткові до неї матеріали доставляються особисто в руки боржнику і його керівнику службою виїзду колекторського агентства, проводяться роз'яснювальні бесіди.

Широкого поширення в Україні набуває медіація при вирішенні спорів у господарських чи цивільно-правових відносинах. Медіація – це міжнародний загальноживаний термін, що відповідає українському терміну «посередництво». Медіацією називають процес переговорів, коли до вирішення спірного питання залучається нейтральна третя сторона – медіатор (посередник), який веде цей переговорний процес, вислуховує аргументацію сторін щодо суті спору і активно допомагає сторонам зрозуміти свої інтереси, оцінити можливість компромісів і самостійно прийняти рішення, що задовольнить усіх учасників переговорів. Тобто, медіація – це один із так званих альтернативних (позасудових) способів врегулювання спорів, ефективність якого є дуже високою [57].

Колекторські компанії України вкрай рідко вдаються до допомоги медіаторів у вирішенні спорів з боржниками, адже це тягне за собою значні витрати. Закордонні ж спеціалісти з повернення проблемних боргів активно застосовують послуги фахівців з медіації, розуміючи значний економічний ефект від такої співпраці.

Досудова стадія врегулювання боргу, є вкрай важливою при роботі з позичальником (боржником). Від правильної побудови алгоритму досудових дій прямо залежить перспектива повернення боргів з мінімальними втратами часу та коштів.

Усі результати досудової роботи заносяться в колекторську програму, а картка боржника стає своєрідним його «лікарняним листом». Звичайно на цьому етапі стягується близько 20-25 відсотків боргів за переданим портфелем. З огляду на той факт, що кредитори звичайно не передають борги, з котрих або є діюча кредитна угода, або вже здійснена попередня самостійна робота, це непоганий показник роботи зі стягнення. За деякими клієнтами відсоток стягнення на цьому етапі перевищує 40 відсотків [47].

Закінчується досудовий етап підготовкою і поданням до суду позовних заяв службою судового стягнення. Звичайно позовні заяви подаються тоді, коли колекторам вдається установити наявність у боржника певного майна –

нерухомості або автомобілів – щоб накласти на нього арешт із метою задоволення з їхньої вартості вимог кредитора надалі. Позов триває довше і вимагає присутності представника кредитора на процесі. Взаємодія представників колекторських компаній з органами Державної Виконавчої Служби (ДВС) здійснюється на підставі чинного законодавства України і не відрізняється від форм та методів, притаманних післясудовій стадії стягнення боргів внутрішнім колекшеном банківських установ [47]. На рис. 2.12 розглянуто типову послідовність дій спеціалістів колекторських компаній на досудовій стадії врегулювання боргу.



Рис. 2.12 Послідовність дій колекторів на досудовій стадії збору

Отже, очевидним є намагання колекторських компаній під час стягнення проблемних боргів діяти за аналогією з системою саме внутрішньобанківського колекшену. Зовнішніми колекторами застосовуються подібні до банківських три стадії збору «поганих» боргів.

Схожими є й інструменти стягнення, завдяки яким колекторська компанія намагається змусити боржника до сплати заборгованості, чим прагне досягти стратегічної цілі – більшого відсотку повернення боргів з більшим розміром прибутку.

У той же час зовнішні колектори фактично не просто копіюють процеси стягнення прострочених чи іншого роду проблемних боргів з системи банківського колекшену, а використовують найбільш ефективні та перспективні методи. Так, зовнішні стягувачі більш активно застосовують юридичну практику, що якнайкраще змушує позичальників до виконання своїх договірних зобов'язань перед кредитором.

Проблема полягає в тому, що колекторські компанії діють значно жорсткіше по відношенню до клієнтів. Зовнішні стягувачі практично не переймаються питаннями підтримки репутації своєї компанії. Тому рядові колектори застосовують до позичальників заходи впливу, що порушують як норми чинного законодавства держави, так і норми моралі. Не відбитися негативно на результатах стягнення таке ставлення до клієнтів не може.

Як зазначалося вище, однією з головних проблем зовнішніх колекторів є професійна невідповідність. Вона проявляється у незнанні чинного законодавства країни, етичних та моральних норм, правил складання процесуальних документів тощо. Безумовно, спеціалісти вузької спеціалізації, за загальним правилом, якісно виконують свої посадові обов'язки (проводять розрахунки боргу, готують позовні заяви до суду, скарги та клопотання до правоохоронних органів). Однак колектори, які безпосередньо здійснюють контакт з позичальниками, мають володіти вміннями та навичками, ширшими за обсягами ніж працівники бек-офісу. Невідповідність представників зовнішнього стягувача прямо відбивається на їх поведінці. Адже чим вищий професійний рівень фахівця зі стягнення, тим більш безперешкодно та налагоджено відбувається процес перемовин з клієнтом. Тому, необхідною умовою успішного функціонування колекторських компаній є спеціалізована підготовка та навчання персоналу з метою якісного та професійного здійснення ними функцій зі стягнення.

Цікавим є той факт, що значна кількість керівників колекторських

компаній впроваджують практику запису телефонних перемовин колектора з позичальником. Такого ґрунтовного підходу до переговорів з клієнтами не застосовують наразі підрозділи стягнення банківських установ. Аудіо запис телефонної розмови покликаний зафіксувати поведінку клієнта, його наміри щодо погашення заборгованості, рівень агресії до представника стягувача, обіцянки щодо оплати боргу. Це надасть колекторській компанії певних аргументів при роботі з позичальником у процесі повернення боргу. Проте, менеджмент компаній, що займається поверненням проблемних заборгованостей, звертає увагу лише на поведінку боржника, закриваючи очі на поведінку, агресію і, подекуди, на порушення законодавства держави, прав і свобод людини та громадянина з боку власних співробітників. Вважаємо, що така практика є неприпустимою та такою, що тягне негативні наслідки для клієнтів, їх психічного та емоційного стану. Не викликає сумнівів питання щодо необхідності впровадження дієвого контролю держави за подібними проявами з боку колекторських компаній. Це дасть змогу контролювати фірми, що займаються стягненням боргів, вимагати від них дотримання чинного законодавства, усунення виявлених недоліків та впровадження шляхів стягнення у правовому полі держави.

Отже, варто визнати, що інститут зовнішнього колекторства зі стягнення боргів банківських установ існує та потужно розвивається в Україні. Зумовлено це тим, що починаючи з 2008 року на території держави спостерігається тенденція до зростання обсягів несплат за борговими зобов'язаннями банківських клієнтів. Головною причиною зниження якості кредитного портфеля банків України є погіршення фінансово-економічних показників як держави в цілому, так і певної категорії громадян зокрема.

Банківський сектор неминуче стикається з невиконанням позичальниками умов кредитних угод та власними силами намагається протидіяти процесам погіршення якості власного кредитного портфеля. Втім, за рядом обставин, банківська установа змушена передавати частину кредитного портфеля зовнішнім стягувачам. Подібний акт може базуватися на різних нормах цивільного права, проте ставить на меті схожий кінцевий

результат.

У цілому алгоритм роботи, інструменти колекторських компаній схожі з тими, що застосовуються службами банківських установ. Основними напрямками роботи колекторських фірм з проблемними кредитами є досудове регулювання, судове впровадження та післясудовий напрям. Відповідно до напрямів діяльності формується і структура підрозділів (служб) колекторської компанії.

Принциповою відмінністю роботи колекторських компаній є відношення до позичальників. Якщо для банків це, в першу чергу, клієнти, то для колекторських компаній – лише перепона в діяльності. Це обумовлює нюанси в роботі з проблемними клієнтами з боку колекторських компаній, що досить часто застосовують такі недозволені законодавчо та етично методи, як залякування клієнтів, моральний вплив на позичальників, членів їх родин тощо. Подібні прояви у діяльності колекторських компаній мають місце з причин законодавчої нерегульованості їх діяльності.

На нинішньому етапі, в умовах постійно зростаючого проблемного портфеля банківської системи України та з огляду на розвиток колекторського бізнесу держави, має бути створено широку та дієву нормативну базу, що регулювала б відносини між колекторськими компаніями та клієнтами-боржниками. Очевидно, за цих умов буде встановлено баланс у відносинах кредитора та позичальника, що дасть змогу кожному з них адекватно долати труднощі у кредитних відносинах.

2.3 Розвиток вертикалі колекшену банківських установ на основі аналізу проблем системи стягнення проблемних кредитів

З метою якісного та своєчасного вирішення проблем, що постають на шляху управління проблемними активами банківських установ, необхідно визначити проблеми, що можуть виникнути під час ведення даного напрямку бізнесу.

Діяльність по визначенню можливих проблем є досить специфічною та

потребує залучення досвідчених працівників аналітичних підрозділів, що протягом тривалого періоду аналізують фінансово-економічну ситуацію в державі, настрої суспільства та нормативно-правове регулювання кредитних відносин державою, а також спроможні виділити важливі аспекти, що мають вплив на діяльність банківської установи.

Дослідження проблем, з якими стикаються внутрішньобанківські підрозділи стягнення під час виконання ними своїх функціональних обов'язків є необхідною умовою розвитку та чіткого й злагодженого функціонування вертикалі колекшену банківських установ, представлених на території України.

Неврахування наслідків, що можуть настати при недостатній увазі як до внутрішніх проблем системи підрозділів стягнення, так і до проблем, що виникають у зовнішньому середовищі банківської установи, може призвести до катастрофічних наслідків з точки зору функціонування банківської установи.

Для формування більш чіткого та повного уявлення про проблеми, з якими стикається система внутрішньобанківського колекшену, розглянемо запропоновану нами їх класифікацію. У рис. 2.13 відобразимо ті, що мають внутрішній характер.

Отже, наведене свідчить, що природа внутрішніх проблем внутрішньобанківських підрозділів стягнення має досить різноманітні прояви.

Значну роль відіграє професійність та компетентність керівництва вертикалі колекшену взагалі, а також кожного окремого виконавця зокрема. Питання підготовленості персоналу детально розглядалося у дослідженні вище. Однак, проблеми, пов'язані з незадовільним рівнем професійності банківських колекторів будуть висвітлені в дослідженні нижче.



Рис. 2.13 Внутрішні проблеми підрозділів стягнення банківських установ

Матеріально-технічне забезпечення підрозділів збору дає змогу мобільно впливати на коливання якості показників кредитного портфеля, а також оперативно вживати заходів з повернення проблемних або іншого роду прострочених заборгованостей.

Крім іншого, високий рівень психологічної врівноваженості всередині банківських підрозділів стягнення, а також плідна та узгоджена їх взаємодія на різних етапах та стадіях збору покликані попередити значну кількість проблем колекторських підрозділів банківських установ, а за необхідності, врегулювати їх.

Логічним є той факт, що окрім внутрішніх проблем системи колекшену українських банківських установ мають місце і ті, що викликані чинниками зовнішнього середовища. У рис. 2.14 розглянемо основні з них.



Рис. 2.14 Зовнішні проблеми підрозділів стягнення банківських установ
 Проаналізуємо більш детально складові кожної з наведених груп проблем підрозділів стягнення банківських установ.

Внутрішні проблеми банківських підрозділів стягнення акумулюються вертикально колекшено, мають різну природу, прояви та наслідки. Однак, неприділення цим явищам належної уваги з боку менеджменту значним чином ускладнює процедуру повернення «поганих» боргів банківськими установами держави.

Компетентність персоналу – один з найвагоміших чинників, що має вплив на повноту та мобільність досягнення поставлених локальних та стратегічних цілей. Підрозділи стягнення мають підпорядковуватись менеджерам, які володіють широкими знаннями в галузі колекшено, пройшли спеціальну підготовку, отримали високу категорію вертикалі

бізнесу, а також склали іспити, покликані з'ясувати ступінь їх підготовленості до керування процесами стягнення.

На нинішньому етапі розвитку банківського бізнесу України значна увага приділяється призначенням на керівні посади співробітників банківських установ, молодших за 30 років. Безумовно, для багатьох підрозділів такі кроки є обґрунтованими. Однак, для системи колекшену призначення на посади з управлінськими функціями осіб з мінімальним професійним досвідом не є доцільними. Не викликає сумнівів, що керівник підрозділу стягнення повинен володіти навичками повернення боргів, на високому рівні знати чинне законодавство держави, а також мати досвід роботи в правоохоронних органах. Недотримання хоча б однієї із зазначених складових не забезпечить якісного управління підрозділом стягнення і, крім іншого, може потягти за собою настання ризиків, врегулювання яких спричинить втрату часу та коштів.

Окремої уваги потребує проблема пошуку саме досвідченого менеджменту підрозділів стягнення. Практика свідчить, що в багатьох банківських установах керівниками структурних підрозділів вертикалі колекшену призначаються менеджери, що виконували управлінські функції в іншому напрямку банківського бізнесу. Такі кроки є категорично неприпустимими з огляду на те, що керівник, наприклад, операційного управління не може якісно виконувати функції з управління підрозділом банківського колекшену.

Питанню підготовленості персоналу підрозділу внутрішньобанківського колекшену автором було присвячено окремий підрозділ даної монографії.

Зазначимо лише той факт, що проблема формування підготовленого штату підрозділу стягнення є відкритою.

Її вирішення можливе лише за умов детального вивчення потреб управління/відділу збору з боку керівництва банківської установи взагалі та вертикалі колекшену зокрема.

Обґрунтованою та доцільною, на нашу думку, є практика ПАТ «Райффайзен Банку Аваль» та ПАТ КБ «Приватбанк», котрі приймають у штат внутрішньобанківських підрозділів збору на різних стадіях колишніх працівників органів внутрішніх справ, податкової служби, а також державної виконавчої служби. Це дає змогу одразу долучити нових співробітників до процесів стягнення, адже значний обсяг дій, що виконуються під час збору проблемних боргів – їм відомий.

Не викликає сумнівів той факт, що персонал підрозділів стягнення банківських установ має бути не тільки професійним, а й у достатній мірі мотивованим.

Мотивування являє собою процес формування такого психологічного стану людини, що зумовлює її поведінку, здійснює установку до діяльності, спрямовує і активізує її. У свою чергу мотивація праці являє собою прагнення працівника задовольнити свої потреби; у загальному розумінні – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що зумовлюють людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [36].

Проблема мотивації внутрішньобанківських колекторів викликає велику кількість протиріч. Її вирішення має знаходитись у ґрунтовному та всебічному аналізі процесів стягнення. Обов'язковим до врахування має бути внесок кожного конкретного працівника збору у досягнення стратегічних цілей підрозділу. Детально система мотивації банків України, а також необхідні зміни до неї будуть висвітлені автором дослідження нижче.

Однак, беззаперечним є факт того, що фінансово вмотивований співробітник спроможний принести фінансовій установі значно більшу користь, аніж працівник, що отримує в якості заробітної плати лише свій посадовий оклад.

Отже, для продуктивної діяльності внутрішньобанківських колекторів, при їх стимулюванні, доцільно застосовувати не лише матеріальні форми заохочення, а й інші. Варто пам'ятати, що навіть у загальновідомій теорії

ієрархії потреб А. Маслоу наголошується, що для кожної людини важливу роль відіграють не лише матеріальні потреби, а й інші, зокрема, потреба визнання, потреба кар'єрного росту тощо [56].

Необхідність застосування нематеріальних методів обґрунтовується як вченими-психологами так і управлінцями різних сфер бізнесу. Близькі вони, без сумніву, і системі банківського колекшену. Адже коли матеріальні потреби співробітників певним чином задоволені, все важливішими стають нематеріальні потреби й мотиви. Сучасні реалії спонукають працівників загалом, а також фахівців системи стягнення боргів зокрема працювати не тільки й не стільки для задоволення першочергових матеріальних інтересів, скільки для комплексного забезпечення широкого кола потреб соціального, культурного й духовного характеру.

За сучасних умов, нами пропонуються наступні методи нематеріальної мотивації працівників, задіяних у процесах стягнення проблемних боргів на різних стадіях: сприятливий режим робочого часу, надання додаткового вільного часу, підкреслення важливої ролі працівника, розподіл влади, нагородження різного роду дипломами, призами, проведення різних стажувань, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, перерозподіл робочого часу, покращення умов праці, планування кар'єри. Відмітимо, що кожен із перерахованих методів має відмінні форми застосування та різні ступені ефективності у вітчизняних реаліях.

Високий рівень нематеріальної мотивації, у свою чергу, спроможний вирішити ще одну з внутрішніх проблем системи колекшену – проблему неякісного психологічного клімату в колективі.

Практична діяльність найпотужніших банківських установ, що у своєму складі мають підрозділи стягнення, свідчить про те, що злагоджена, результативна робота з повернення проблемних боргів проводиться в колективах з позитивною, безконфліктною, дружньою внутрішньою атмосферою.

Отже, з метою досягнення позитивних результатів з повернення прострочених чи іншого роду проблемних боргів, менеджмент банківських установ взагалі та вертикалі колекшену зокрема має вживати заходів, спрямованих на налагодження в колективі підрозділу стягнення обстановки, що спонукатиме колекторів здійснювати свою професійну діяльність із максимальною віддачею та орієнтацією на високий результат. Серед них: поїздки вихідного дня, спортивні змагання, корпоративні заходи, спільна допомога соціально незахищеним верствам населення (дітям та людям похилого віку) тощо.

Неможна не звернути увагу на проблему матеріальної забезпеченості підрозділів стягнення. Нижче пропонуємо дослідити таку забезпеченість на прикладі двох потужних банківських установ, що займають лідируючі позиції по веденню бізнесу, однак змушені констатувати розширення обсягів проблемних кредитних портфелів протягом кризового та посткризового періоду економіки України (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Рівень матеріально-технічного забезпечення підрозділів стягнення на прикладі ПАТ «Райффайзен Банку Аваль» та ПАТ КБ «Приватбанк»

Матеріально-технічне забезпечення	ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»	ПАТ КБ «Приватбанк»
Закріплений за підрозділом службовий автомобіль	Так	Ні
Можливість використання чергового автомобіля, закріпленого за територіальним підрозділом (дирекцією)	Так	Ні
Наявність відеокамер	Так	Ні
Наявність фотоапаратів	Так	Ні
Наявність диктофонів	Так	Ні
Наявність пристроїв нічного бачення	Так	Ні
Наявність біноклів	Так	Ні
Наявність переносних ПК	Так	Ні
Потреба у використанні власного автомобіля колектора	Низька	Повна
Компенсація паливно-мастильних матеріалів та амортизації ТЗ	Ні	Ні

Проведений аналіз показав, що банківські установи у своєму штаті мають підрозділи колекшену, матеріально-технічно забезпечені на принципово різному рівні.

Вирішення проблеми недостатньої матеріально-технічної забезпеченості вертикалі колекшену має здійснюватись на рівні менеджменту банківської установи найвищої ланки. Внутрішньобанківські підрозділи збору мають бути забезпечені необхідними технічними засобами шляхом затвердження відповідних постанов правління. Так, це потребує капітальних матеріальних вкладень, однак, продуктивність праці колекторських підрозділів банків стане значно вищою.

Керівникам банківських установ, підрозділу збору чи комплаєнсу необхідно провести ретельний аналіз, у результаті якого знайти відповіді щодо ступеня необхідності забезпечення підрозділів стягнення тими чи іншими засобами. Наприклад, повний спектр заходів із повернення проблемних боргів можна проводити без забезпечення пристроями нічного бачення, біноклями чи ліхтарями.

Однак, не викликає сумнівів необхідність надання в користування підрозділам збору службових автомобілів, пристроїв фото-, відео- чи аудіо-фіксації. Це дасть можливість мобільно вживати заходи, спрямовані на стягнення боргів з позичальників, що переховуються, уникають контактів з представниками кредитора чи займають іншу деструктивну позицію. Використання технічних засобів фіксації дозволить ґрунтовно відстоювати права позикодавця та рядового колектора в правоохоронних органах чи органах судової влади.

З метою детального висвітлення продуктивності матеріально-технічно забезпеченого підрозділу збору проблемних боргів по відношенню до менш забезпеченого, наведемо у таблиці 2.5, де порівняємо колекторські представництва ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» та ПАТ КБ «Приватбанк».

Порівняння показників роботи підрозділів стягнення за умов різного матеріально-технічного забезпечення

Матеріально-технічне забезпечення	ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»	ПАТ КБ «Приватбанк»
Мобільність пересування під час виконання службових обов'язків на закріпленій території	Висока	Незначна
Безперешкодність у спілкуванні засобами зв'язку в ході реалізації процесів стягнення	Повна	Низька
Підтвердженість законності дій банківських колекторів шляхом проведення фото-, відео- та аудіо- запису	Повна	Практично відсутня
Володіння оперативною інформацією під час виконання службових обов'язків завдяки використанню переносних комп'ютерів	Безперешкодне	Відсутнє

Важливою проблемою підрозділів стягнення є незлагодженість їх дій впродовж реалізації стратегії збору. У дослідженні вище зазначалося, що процеси збору прострочених чи іншого роду проблемних боргів поділені на відповідні етапи та стадії.

Не викликає сумнівів, що колектори на стадії soft-collection та hard-collection мотивовані на досягнення певних цілей, основна з яких – повернення простроченої заборгованості за кредитними договорами. Наявні системи мотивації та необхідні зміни до них будуть висвітлені нижче. Однак зазначимо, що на шляху досягнення підрозділами стягнення стратегічних чи локальних цілей, діяльність напрямів soft-collection та hard-collection перетинається та негативно впливає на процеси досягнення бажаних результатів.

На умовному прикладі у Додатку А-1 (табл. 2.6) розглянемо можливий варіант незлагоджених дій підрозділів стягнення банківської установи, що може негативним чином вплинути на процес погашення боржником проблемної кредитної заборгованості.

З огляду на це, по-перше, ускладнюються процеси збору боргів банківськими підрозділами колекшену, а по-друге, такі дії банківської

установи негативним чином впливають на репутацію банку в зовнішньому середовищі, що у свою чергу також породжує певні проблеми підрозділів внутрішньобанківського колекшену.

Проблеми системи внутрішньобанківського колекшену, що викликані чинниками зовнішнього середовища, мають значний вплив на результативність процесів збору прострочених чи іншого роду проблемних боргів.

Зовнішні проблеми підрозділів стягнення значно більше впливають на якість та оперативність повернення «поганих» боргів, аніж внутрішні. Такі проблеми не вирішуються волею інвесторів чи менеджерів банківської установи. Такого роду перепони в діяльності підрозділів стягнення можна усунути лише за умов злагодженої взаємодії кредиторів між собою, а також з представниками законотворчих та контролюючих органів держави.

Населення України має велику кількість національностей та етнічних течій. Історично склалися звичаї, поведінкові лінії та традиції населення певної території. Отже, управління процесами стягнення боргів на різних територіях має бути побудоване з урахуванням зазначених особливостей.

Практика діяльності банківських установ свідчить про те, що внутрішні нормативні документи системи колекшену є обов'язковими для виконання територіальними підрозділами всієї держави. Однак, сприймати однакові вимоги банківських колекторів мешканці різних територій можуть по-різному. Наприклад, позичальник у Тернопільській області відреагує на вимоги фахівця зі збору боргів з більшим розумінням, аніж клієнт з території Донбасу чи представник кримсько-татарського населення.

Отже, менеджмент та штатні внутрішньобанківські колектори повинні у своїй діяльності розуміти та дотримуватися принципів диференційованого підходу до певних верств населення, географічного розташування проблемного позичальника, його кредитної історії, а також стосунків із правоохоронними органами держави. Це дасть можливість досягати цілей колекшену за мінімальних витрат часу та за умов уникнення психологічного перевантаження відносин з клієнтами.

На настрої позичальників щодо виконання боргових зобов'язань перед кредиторами, серед іншого, впливає інформація, що виходить від засобів масової інформації.

Поширеними є випадки розголошення засобами телевізійного чи радіомовлення інформації щодо тимчасових труднощів банківських установ у певних сферах їх діяльності. Практика свідчить, що такі прояви з боку ЗМІ спонукають значну кількість клієнтів тимчасово не виконувати умов кредитних угод. Такі факти мають місце за умов низької правової культури населення. Не підготовлені юридично клієнти сподіваються на те, що за певних умов фінансових труднощів банківських установ борги клієнтів перед кредиторами можуть бути піддані процедурі прощення. Лише з часом позичальники розуміють необхідність подальшого виконання договірних зобов'язань, однак DPD за такими кредитними договорами за загальною практикою сягає 90-150 днів прострочення, а отже розгорнуто активну претензійно-позовну роботу кредитора, спрямовану на примусове повернення наданих клієнту кредитних коштів.

Поширеними є випадки, коли засоби масової інформації розповсюджують у широких колах відомості щодо зниження рейтингів банківських установ. Однак, така інформація у значній кількості випадків є неперевіреною та такою, що не відповідає дійсності. Лише незначна кількість позичальників перевіряє такі відомості у компетентних органах та в офіційних виданнях Національного Банку України.

Ще однією проблемою розповсюдження неякісної інформації є масове нав'язування населенню листівок з даними щодо незадовільного становища тієї чи іншої банківської установи. Такий прояв недоброякісної конкуренції, безумовно, впливає не лише на систему колекшену. Суттєві проблеми відчувають напрями розрахунково-касового обслуговування, залучення та супроводження корпоративних зарплатних клієнтів, напрям залучення депозитних вкладень тощо.

Варто зазначити, що такі прояви недоброякісної конкуренції притаманні колишнім працівникам банківських установ, що у будь-який

спосіб прагнуть помститися колишньому роботодавцю за непрофесійне чи аморальне поводження до них (протиправне звільнення, недотримання соціальних гарантій тощо).

Отже, наведене вище свідчить про факти недобросовісних проявів по відношенню до банківських установ, що мають вплив ззовні у тому числі і на систему повернення проблемних боргів.

З огляду на ці обставини, а також на загальну фінансово-економічну ситуацію в державі, виникає потреба в активному захисті прав кредитора як суб`єкта господарських відносин.

Термінове рішення на законодавчому рівні проблем захисту прав кредиторів та вкладників банківських установ на сьогоднішній час є достатньо актуальним. Однак, у законодавстві України закладено концепцію пріоритетності захисту прав боржника, що провокує безвідповідальність у виконанні боржниками своїх зобов`язань та ставить права кредиторів та вкладників у залежність від добросовісності позичальника. Високі кредитні ризики, обумовлені таким станом справ, безумовно, не стимулюють банки до розширення кредитування населення та суттєво стримують процеси довгострокового фінансування.

Здійснення дієвих кроків, спрямованих на посилення прав кредиторів та забезпечення балансу інтересів банківських установ та позичальників, є необхідною умовою для стабільного та ефективного розвитку фінансової системи та економіки України, формування сприятливого інвестиційного клімату в державі. Органи влади мають керуватися державними інтересами та утримуватися від рішень, що зменшують рівень відповідальності позичальників та заохочують їх до спроб ухилитися від виконання своїх кредитних зобов`язань.

Разом з органами державної влади на захист інтересів кредиторів стають і недержавні організації, створені як реакція банківського сектору держави на ситуацію, що склалася у фінансовому секторі.

На нинішньому етапі такі функції виконує Комітет з питань захисту прав кредиторів Незалежної асоціації банків України. Це один з п'яти постійно діючих комітетів НАБУ.

Комітет ставить своїм завданням захист та лобіювання інтересів банків-членів Асоціації. Крім того регулює питання щодо взаємодії банківських установ з регуляторними та іншими органами державної влади.

Шляхи лобіювання інтересів банків-членів Асоціації відображені у рис. 2.15:

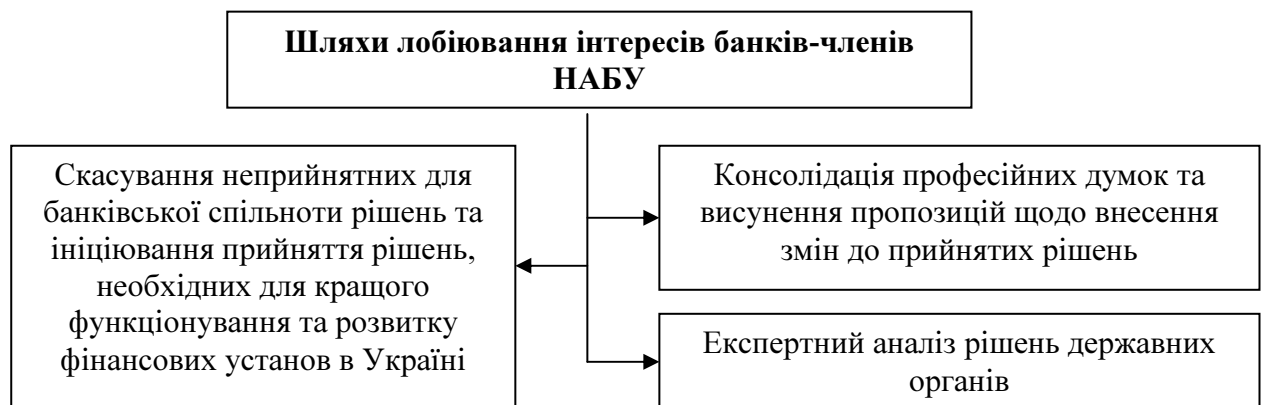


Рис. 2.15 Шляхи лобіювання інтересів банків-членів Національної асоціації банків України [65]

Втім очевидно, що такого роду діяльність Національної асоціації банків України є недостатньою для ґрунтовного та фундаментального захисту прав кредиторів. На нашу думку слід, серед іншого, проводити такі заходи, спрямовані на відстоювання інтересів банківських установ, що ведуть активне кредитування та, відповідно, зацікавлені у дієвих процедурах стягнення:

– відстоювання інтересів кредиторів на законодавчому рівні. Внесення законопроектів, покликаних убезпечити кредиторів від ризиків неповернення позичкових коштів;

– спонукання юридичного середовища країни до тлумачення певних категорій протиправних дій проблемних позичальників, як шахрайства з фінансовими ресурсами;

– розробка та оформлення у встановленому порядку законотворчих ініціатив щодо змін до чинного законодавства із виконавчого провадження.

Отже, зазначене свідчить про те, що захист прав кредиторів на нинішньому етапі розвитку економіки України є недостатньо потужним. Заходи, що вживаються, носять у більшій мірі аналітичний чи рекомендаційний характер. Реальні дії, що можуть впливати на підвищення ступеню захищеності кредиторів від ризиків неповернення позик практично не проводяться, однак змогли б убезпечити банківські установи від понесення збитків та, відповідно, зниження рівня економічної безпеки.

На дані процеси, серед іншого, безпосередній вплив має забезпеченість кредитних договорів заставою чи іпотекою.

По-перше, переважна кількість позичальників банківських установ достеменно не розуміє значення цих понять. Клієнти вважають, що з моменту отримання ними кредитних коштів власність належить їм на праві приватної власності і майно переходить до кредитора.

Боржники не розуміють значення термінів «заставадавець», «іпотекодавець», «заставодержатель» та «іпотекодержатель». Відповідно, вони не диференціюють права та обов'язки сторін у договірних стосунках між позичальником та кредитором. Такий стан справ прямим чином впливає на рівень виконання клієнтами положень кредитних договорів, а також договорів застави/іпотеки.

Абсолютна більшість потенційних позичальників банківських установ перед отриманням позики не вивчають положень договорів, що укладаються між ними та представниками кредитора у простій письмовій або нотаріальній формі. Отже, вони в повній мірі не розуміють наслідків, що можуть настати в разі невиконання з їх боку умов договорів.

З метою уникнення непорозумінь з клієнтом на етапі погашення ним кредитної заборгованості, банківська установа в особі кредитного менеджера під час видачі кредиту має довести до відома позичальника норми чинного законодавства, що регламентують відносити суб'єктів права щодо предметів застави чи іпотеки.

Наприклад, потенційний позичальник під підпис має бути ознайомлений зі ст. 1 Закону України «Про іпотеку».

Позичальники, які мають намір отримати заставний кредит повинні розуміти, що застава – це спосіб забезпечення зобов'язань, якщо інше не встановлено законом.

У силу застави кредитор (заставодержатель) має право в разі невиконання боржником (заставадавцем) забезпеченого заставою зобов'язання, одержати задоволення з вартості заставленого майна переважно перед іншими кредиторами [98].

Отже, принциповим моментом є те, що потенційні боржники повинні бути ознайомлені з інформацією щодо можливості втрати предмету застави чи іпотеки в разі невиконання або неналежного виконання ними умов кредитної угоди впродовж усього строку її дії.

Практика свідчить, що боржники, які отримали рішення суду про стягнення з них кредитних коштів за рахунок предмету застави чи іпотеки, не були готовими до таких наслідків з огляду низького рівня власної правової культури, а також з причини недоведення до їх відома кредитором своїх прав щодо примусового стягнення боргу.

На нинішньому етапі розвитку банківського бізнесу України загалом, а також системи колекшену зокрема, широкого розповсюдження набула практика повідомлення позичальника про можливі шляхи задоволення вимог кредиторів за рахунок заставленого майна. Однак, доведення такої інформації здійснюється вже на етапі розгорнутої претензійно-позовної роботи шляхом направлення неякісному позичальнику претензії-попередження або вимоги про дострокове виконання ним договірних зобов'язань.

Вважаємо, що завчасне доведення інформації до боржника щодо можливості втрати ним власного майна в рахунок погашення боргу перед банківською установою, у значній мірі забезпечить більш якісне виконання позичальником умов кредитного договору.

Зазначене вище свідчить про те, що значна кількість проблем стягнення боргів банківською установою полягає саме у правовому полі.

Не стає виключенням і проблема продажу заставного чи іпотечного майна проблемного позичальника шляхом проведення аукціону (прилюдних торгів). Дане питання регламентується спеціальними нормами законодавства, однак, у повній мірі не регулює всього спектру правовідносин у даному напрямку.

Стаття 41 Закону України «Про іпотеку» регламентує порядок реалізації предмету іпотеки на прилюдних торгах. Закон передбачає, що реалізація предмета іпотеки, на який звертається стягнення за рішенням суду або за виконавчим написом нотаріуса, проводиться, якщо інше не передбачено рішенням суду, шляхом продажу на прилюдних торгах у межах процедури виконавчого провадження, передбаченої Законом України «Про виконавче провадження» [87].

Статтею 21 Закону України «Про заставу» передбачений порядок реалізації заставленого майна через аукціони, публічні торги [89].

Реалізація предметів іпотеки чи застави здійснюється у населеному пункті за місцем їх розташування, а якщо предмет іпотеки/застави перебуває за межами населеного пункту, його реалізація здійснюється у найближчому населеному пункті або районному центрі на території, на яку поширюються повноваження відділу державної виконавчої служби, на виконанні якого перебуває рішення суду, або виконавчий напис нотаріуса про звернення стягнення на предмет іпотеки/застави [89].

Проведене дослідження довело, що на практиці реалізація предмету іпотеки/застави через прилюдні торги здійснюється акредитованими Міністерством юстиції України спеціалізованими компаніями зі значними порушеннями норм чинного законодавства та підзаконних нормативно-правових актів, що регламентують процедуру проведення такого роду аукціонів.

У таблиці 2.7 виділимо основні з них:

Порушення норм чинного законодавства та підзаконних нормативно-правових актів, що регламентують процедуру проведення прилюдних торгів

Порушення норм чинного законодавства та підзаконних нормативно-правових актів, що регламентують процедуру проведення прилюдних торгів	Сутність порушення
	Про проведення прилюдних торгів не повідомляється широке коло потенційних покупців, що значно скорочує ймовірність придбання лоту за початковою його вартістю
	Торгуюча компанія лобіює інтереси певного потенційного покупця. До відома інших потенційних покупців доводиться викривлена інформація щодо лоту. Отже, незначна кількість учасників торгів не приводить до збільшення ціни продажу об'єкту під час проведення аукціону
	Представники торгуючих організацій належним чином не доводять до відома потенційних покупців (учасників прилюдних торгів) порядку проведення аукціону, а також прав учасників
Компанія, що провела торги, у ході яких було реалізовано предмет іпотеки/застави, належним чином не повідомляє про це колишнього власника. У переважній більшості випадків така бездіяльність з боку посадових осіб тягне за собою визнання судом прилюдних торгів недійсними, що прямо впливає на неповернення банківською установою кредитних коштів, наданих позичальникові	

Вкрай важливим для банківської установи є реалізація предмету застави чи іпотеки на перших прилюдних торгах. Закон передбачає три кола торгів. Державний виконавець перед кожними наступними торгами може провести уцінку об'єкту, що реалізовується. З одного боку, це може зацікавити більшу кількість потенційних покупців, а з іншого – позбавить банківську установу можливості отримати від продажу об'єкту значну суму коштів.

Наведемо умовний приклад. Позичальник має загальну кредитну заборгованість перед банківською установою в розмірі 1 млн. гривень. Борг не погашається у відповідності до умов кредитної угоди. Банком розгорнуто широку претензійно-позовну роботу, у ході якої винесено рішення суду про задоволення вимог банку щодо примусового стягнення кредитної

заборгованості з позичальника за рахунок предмету іпотеки. Виконавчі листи передаються представником банківської установи до територіального відділу державної виконавчої служби. Державним виконавцем відкривається виконавче провадження. Серед інших виконавчих дій описується та арештовується предмет застави чи іпотеки. Призначається незалежний оцінювач, який визначає актуальну ринкову вартість об'єкту. За умовним прикладом висновок експерта-оцінювача визначив вартість майна у розмірі 800 тис. грн. Державний виконавець готує необхідний пакет документів та передає об'єкт на реалізацію. Отже, вартість лота становить 0,8 млн. грн. Якщо торги не відбулися, державний виконавець має право зменшити вартість об'єкту, що реалізується. Обумовимо розмір першої уцінки на 20 відсотків. То ж, другі торги стартуватимуть з ціни лоту 640 тис. грн. Якщо друге коло торгів не визначило покупця, то предмет застави чи іпотеки може бути вдруге уцінено державним виконавцем. Якщо друга уцінка знизить вартість об'єкту, що реалізується, на 29 відсотків, то початкова його вартість на наступних торгах буде дорівнювати 545,4 тис. грн., тобто на 345,6 тис. грн. менше ніж оціночна вартість, визначена експертом. Отже, втрати банківської установи від продажу предмету застави чи іпотеки в такий спосіб є вкрай неприпустимими. Однак, і таку суму банківська установа не отримає на свій позичковий рахунок. Державна виконавча служба утримає 10 % від 545,4 тис. грн. в якості виконавчого збору. Торгуюча організація отримає в середньому 10-15 відсотків від суми реалізації лоту в якості винагороди за проведення торгів. Отже, від суми реалізації предмету застави/іпотеки банківська установа недоотримає 109,08 – 136,35 тис. грн.

Практика свідчить, що така процедура проведення прилюдних торгів є поширеною. Однак, розповсюдженими є випадки штучного заниження вартості лоту з боку торгуючих організацій та представників державної виконавчої служби.

Наведене свідчить про факти грубого порушення інтересів кредиторів на шляху стягнення ними проблемних боргів з позичальників. Безумовно,

такі прецеденти мають бути уважно досліджені компетентними контролюючими органами на місцях, після чого повинні бути вжиті заходи, спрямовані на усунення недоліків у роботі торгуючих організацій.

Нерідкими є випадки, коли вартість лоту після двох уцінок знижується на 2 % від початкової вартості. У такий спосіб жодним чином не порушуються інтереси банківської установи та об'єкт, що реалізується, знаходить свого покупця за високою ціною, повністю прийнятною банківською установою.

Потребує вирішення, серед іншого, і проблема виселення мешканців з житлового приміщення, реалізованого на прилюдних торгах. Ця процедура регулюється статтею 40 Закону України «Про іпотеку». Однак, потенційні покупці розуміють перспективу складного виселення мешканців об'єкту, що реалізується. Такий стан справ значно ускладнює роботу підрозділу колекшену щодо пошуку покупців на предмет іпотеки [98].

Чинне законодавство не дає права новому власнику помешкання самовільно вселитися до житлового приміщення за умов проживання в ньому попередніх власників. Отже, покупець житлового приміщення повинен пройти складний шлях виселення мешканців з помешкання в судовому порядку, лише після чого він матиме змогу оселитися в квартирі/будинку, що був придбаний.

Новий власник житлового приміщення має реалізувати своє право на проживання в об'єкті своєї власності одразу після оформлення її належним чином. Автор дослідження пропонує внести зміни до ст. 40 Закону України «Про іпотеку», якими закріпити право нового власника безперешкодно вселитися до належного йому житлового приміщення за умов попереднього (за 30 днів) повідомлення про такі наміри колишніх власників, які втратили право власності на об'єкт нерухомості [98].

Ще однією проблемою системи колекшену, що не дозволяє безперешкодно здійснювати процеси стягнення, є значне стрімке зниження платоспроможності позичальників.

Практика свідчить, що такі негативні тенденції можуть спостерігатися серед клієнтів роздрібного бізнесу, а також представників сегменту «micro» чи «small».

У попередніх підрозділах роботи нами розглядались моделі реструктуризації проблемних боргів з метою зменшення фінансового навантаження на позичальника. Однак, такі дії банківської установи назустріч позичальнику не впливають на рівень його платоспроможності. Вони лише тимчасово полегшують становище боржника щодо погашення кредитної заборгованості перед кредитором.

На рівень платоспроможності роздрібного клієнта банківська установа реально впливати не може. Фінансове становище боржника, рівень його доходів та регулювання ним власної можливості щодо обслуговування будь-яких кредитних угод є приватною сферою впливу окремого позичальника. Представники банківської установи можуть впливати на зазначені аспекти лише опосередковано, у дорадчій формі чи у вигляді рекомендацій.

Однак, банківська установа – кредитор, за нашим переконанням, має можливість впливати на платоспроможність позичальника – суб`єкта підприємництва, що отримав кредит як сегмент мікробізнесу.

Нижче наведемо алгоритм дій, що обов`язково мають бути вжиті підрозділом стягнення боргів на шляху врегулювання питання щодо відновлення платоспроможності позичальника категорії «micro» чи «small» або визнання їх банкрутом.

Зауважимо, що наведені нижче заходи мають вживатися на підставі норм Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992 року [86].

Таким чином втрата платоспроможності позичальником – це проблема, що значним чином ускладнює процес збору системою колекшену прострочених боргів.

Порядок дій щодо відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом

Етапи проведення процедури банкрутства	Строк	Стаття Закону	Документи
Подання заяви про порушення справи про банкрутство		ст.7-10	ухвала суду про порушення провадження у справі про банкрутство, про відмову у прийнятті заяви, про повернення заяви без розгляду
Порушення провадження у справі про банкрутство	5 дн.	ст.11	ухвала суду
Підготовче засідання суду	30 дн.	ст.11	ухвала суду
Оголошення в офіційних друкованих виданнях про порушення справи, призначення розпорядника майна	10 дн.	ст.11,13	ухвала суду
Попереднє засідання суду, затвердження реєстру вимог кредиторів	3 міс.	ч.9 ст.13 ч.6 ст.14	ухвала суду
Збори кредиторів, вибори комітету кредиторів	10 дн.	ч.7 ст.16	
Прийняття рішення комітету кредиторів щодо санації або ліквідації		ч.1 ст.17 ст.18	клопотання до суду
Затвердження судом плану санації		ст.18	ухвала суду
Санація	12 міс.	ст.17-21	
Звіт керуючого санацією	15 дн.	ст.21	
Розгляд звіту керуючого санацією комітетом кредиторів	10 дн.	ст.21	клопотання до суду
Затвердження судом звіту керуючого санацією		ч.10 ст.21	ухвала суду про затвердження
Припинення провадження у справі про банкрутство		ч.11 ст.11 ч.2 ст.40	ухвала суду
Припинення процедури санації, визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури	15 дн.	ст. 16,22	постанова суду про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури
Опублікування ліквідатором відомостей про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури	5 дн.	ст.23	
Ліквідаційна процедура	12 міс.	розділ 3	
Звіт ліквідатора		ст.32	
Ліквідація юридичної особи			ухвала суду

Однак, чинним законодавством передбачено процедуру, що дозволяє кредитору повернути позичкові кошти, надані суб`єктам господарювання

частково або в повному обсязі. Гірше виглядає ситуація з позичальниками – представниками роздрібного кредитування. Прострочена заборгованість з них за рішенням суду стягується у більш тривалі терміни і вимагає суттєвих витрат сил та засобів з боку підрозділів стягнення.

Ще однією суттєвою проблемою вертикалі підрозділів збору є протидія шахрайству з боку позичальників, а також стягнення боргів з боржників, що шахрайським шляхом вже отримали кредити в банківській установі.

Практика свідчить, що в переважній більшості випадків такі позичальники працюють у пов'язаних групах, що дозволяє отримати в банківській установі значну суму коштів дрібними частинами, не викликаючи на стадії отримання позики підозр з боку кредитних менеджерів, а також співробітників підрозділів економічної безпеки.

Ознаки шахрайських дій стають очевидними банківським працівникам згодом на стадії супроводження кредитної заборгованості клієнта, а також примусового стягнення проблемного боргу підрозділами колекшену.

За таких умов необхідно компетентно відповісти на питання чи є в діях позичальника склад злочину, передбаченого ст. 190 Кримінального Кодексу України. Зазначена норма права передбачає ознаки шахрайства, а також відповідальність за його вчинення [52].

Шахрайство – заволодіння чужим майном або придбання права на майно шляхом обману чи зловживання довірою.

Кримінальний Кодекс України передбачає обтяжуючі обставини, що впливають на ступінь відповідальності злочинця (у даному ракурсі – позичальника, що вчинив протиправне діяння):

- шахрайство, вчинене повторно, або за попередньою змовою групою осіб, або таке, що завдало значної шкоди потерпілому;

- шахрайство, вчинене у великих розмірах, або шляхом незаконних операцій з використанням електронно-обчислювальної техніки;

– шахрайство, вчинене в особливо великих розмірах або організованою групою [52].

Дослідження свідчить, що у переважній більшості випадків банківські установи, стикаючись з несплатою кредиту позичальником одразу після отримання коштів, ініціюють перед органами внутрішніх справ порушення кримінального провадження відносно позичальника за ознаками статті 190 Кримінального Кодексу України.

Однак, на переконання автора, варто кваліфікувати такі дії за ознаками злочину, передбаченого ст. 222 Кримінального Кодексу України «Шахрайство з фінансовими ресурсами».

Кримінальне законодавство передбачає, що шахрайством з фінансовими ресурсами є надання громадянином-підприємцем або засновником чи власником суб'єкта господарської діяльності, а також службовою особою суб'єкта господарської діяльності, завідомо неправдивої інформації органам державної влади, органам влади Автономної Республіки Крим чи органам місцевого самоврядування, банкам або іншим кредиторам з метою одержання субсидій, субвенцій, дотацій, кредитів чи пільг щодо податків у разі відсутності ознак злочину проти власності [52].

На сьогоднішній день потужні банківські установи на стадії видачі кредиту подають позичальнику для ознайомлення та підписання документ, у якому його попереджають про настання кримінальної відповідальності за дії, що підпадають під ознаки злочину, передбаченого ст. 222 Кримінального Кодексу України.

Такі превентивні заходи прямо не скорочують ймовірність шахрайських проявів з боку потенційних позичальників, однак демонструють клієнтові налагоджену роботу із запобігання злочинним проявам та обов'язковості реакції зі сторони банківської установи в разі виявлення протиправних дій.

На нашу думку, під час розгортання та ведення претензійно-позовної роботи необхідно направляти позичальникові попередження щодо намірів

банку звернутися до правоохоронних органів з метою вирішення питання щодо злочинності дій позичальника по відношенню до банківської установи. Такі заходи сприятимуть зменшенню обсягів прострочення за кредитними договорами, а, відповідно, покращать якість кредитного портфеля.

Дієвим заходом, що спроможний вирішити проблему шахрайських посягань на економічну безпеку банку, є розміщення в приміщеннях фронт-офісів плакатів з наведеною статистикою щодо обсягів кредитування банківської установи, кількість кредитних угод, динаміки процесів кредитування, а також щодо кількості позичальників, які були притягнені до відповідальності за порушення норм чинного кримінального законодавства по відношенню до кредитора. Серед іншого, на таких інформаційних стендах має міститись інформація щодо кількості винесених судом рішень про примусове стягнення з позичальників заборгованостей за кредитними договорами. До потенційних клієнтів має доноситись інформація щодо кількості винесених судом рішень про задоволення вимог кредиторів шляхом накладення стягнення на предмети застави чи іпотеки. Вважаємо, що подібні заходи сприятимуть попередженню видачі неякісних кредитних договорів, тобто таких, що з часом будуть визнані проблемними чи безнадійними до повернення.

Отже, проведений аналіз проблем системи внутрішньобанківського колекшену засвідчив факт впливу на процеси збору «поганих» боргів зовнішніх і внутрішніх чинників. У свою чергу, такі подразники логічно викликають проблеми, необхідні для оперативного вирішення як на локальному банківському, так і на загальнодержавному чи галузевому рівнях.

Головним важелем при врегулюванні нагальних питань щодо функціонування банківських підрозділів стягнення має бути законотворчий орган держави – Верховна Рада України. Компетентні фахівці мають розробляти та вносити до розгляду законопроекти, покликані захистити кредиторів від ризиків фінансових втрат, а з іншого боку – позичальника від протиправних дій з боку позикодавця чи стягувача боргу.

Дослідження дозволило дійти висновків щодо варіантів вирішення проблем вертикалі колекшену, а також позитивних наслідків врегулювання проблемних питань.

У таблиці 2.9 (Додаток А-2) підсумуємо шляхи вирішення внутрішніх систем вертикалі банківського колекшену.

Підсумки щодо вирішення проблем системи колекшену зовнішнього характеру висвітлимо в таблиці 2.10 (Додаток А-3).

Важливу роль у вирішенні проблем банківського колекшену, безумовно, має відігравати побудова банківськими установами держави виваженої, обґрунтованої та якісної стратегії ведення бізнесу загалом, а також точне, оперативне та професійне здійснення процесів повернення прострочених чи іншого роду проблемних боргів, зокрема.

Однак, першочергову зацікавленість у вирішенні проблем банківських установ щодо якості обслуговування позичальниками кредитних договорів та повернення ними позичених у кредитора коштів на вимогу колекторських підрозділів має демонструвати держава. Адже правильна її політика в даному напрямку не лише забезпечить поповнення завдяки банківським установам національного бюджету, а й збереже позитивний, сприйнятний та прогнозований клімат фінансової системи держави взагалі та банківського сектору зокрема.

2.4 Впровадження фундаментальних принципів стягнення проблемних боргів у банківських установах

Як і будь-яка банківська установа, кожний напрям бізнесу повинен здійснювати свою діяльність на основі певних принципів.

У даному аспекті під принципами діяльності підрозділів внутрішньобанківського колекшену пропонуємо розуміти основні положення діяльності бізнесу, що забезпечують реалізацію покладених на вертикаль колекшену функцій.

У даному дослідженні нами пропонується виділення та впровадження

банківськими установами в процесах стягнення наступних фундаментальних принципів діяльності на пряму повернення (рис.2.16):

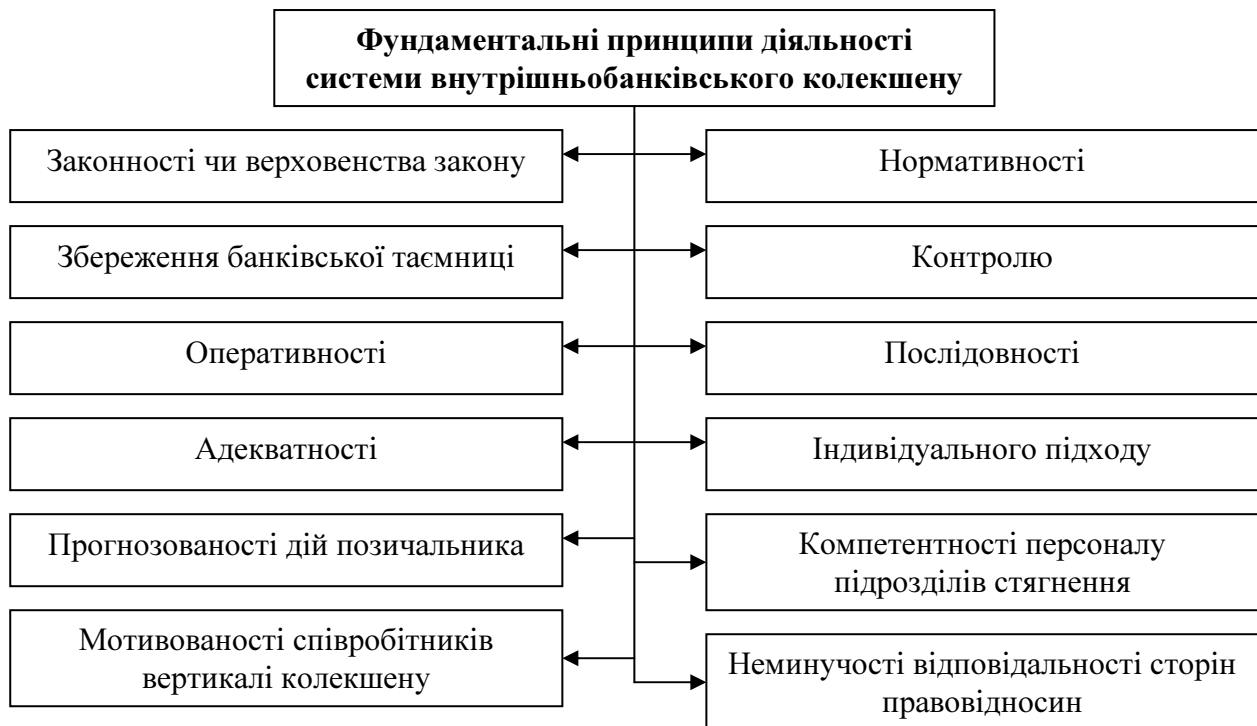


Рис. 2.16 Фундаментальні принципи діяльності системи внутрішньобанківського колекшену

У даному дослідженні висвітлимо зміст кожного з запропонованих нами до впровадження фундаментальних принципів. Крім іншого, обґрунтуємо доцільність їх введення в повсякденну діяльність підрозділів внутрішньобанківського колекшену на нинішньому етапі розвитку банківського сектору держави.

Побудову системи стягнення проблемних боргів банківських установ України варто починати на ґрунті принципу законності чи верховенства закону.

У загальному розумінні принцип верховенства закону передбачає регулювання всіх найважливіших аспектів суспільного та державного життя законами та відповідність всіх підзаконних нормативно-правових актів Конституції та законам держави.

Передусім, говорячи про принцип законності в процесах стягнення проблемних боргів спеціалістами системи внутрішньобанківського

колекшену, на увазі повинно матися неухильне дотримання зазначеними працівниками норм чинного законодавства та підзаконних нормативно-правових актів.

Однією з важливих ознак принципу законності є єдність. Йдеться, передусім, про однаковість розуміння і застосування законів та підзаконних нормативно-правових актів на всій території їхньої дії та щодо однойменних суб'єктів.

З метою контролю за дотриманням законності в державі створено систему органів, що покликані відслідковувати порушення норм чинного законодавства суб'єктами правовідносин, а також неупереджено та оперативно реагувати на них.

З огляду на це, учасники правовідносин, що стосуються кредитування, повернення проблемних боргів, а також врегулювання спірних питань з цих приводів, мають у своїй діяльності неухильно дотримуватися норм чинного законодавства, виконувати його вимоги, а також посильно сприяти у цих питаннях іншим суб'єктам правових стосунків.

У рис. 2.17 відобразимо нормативні документи державного значення, що мають неухильно дотримуватися внутрішньобанківськими колекторами при виконанні ними своїх посадових обов'язків.

Дотримання зазначених документів забезпечить прогнозований та потужний розвиток банківської установи, убезпечить її від понесення ризиків та, безумовно, дозволить якісно повертати значні обсяги прострочених чи іншого роду проблемних боргів.

Однак, не викликає сумнівів, що на ґрунті такого нормативного забезпечення банківські установи повинні розробити власні положення, що регулюватимуть основні питання, котрі виникають у процесах збору проблемних боргів банківськими підрозділами стягнення.



Рис. 2.17 Нормативні документи держави, що мають регламентувати діяльність банківського колекшену України

З огляду на це, пропонуємо перелік документів, необхідний до впровадження системою колекшену з метою якісного виконання покладених на неї функцій.

Внутрішні нормативні документи банківської установи, необхідні до затвердження з метою якісного функціонування системи внутрішнього колекшену подамо у рис.2.18.

Принцип законності під час функціонування системи внутрішньобанківського колекшену логічно перетікає у принцип нормативності. Йдеться, передусім, про розроблення компетентними підрозділами банківської установи такого спектру внутрішніх нормативних документів, який на основі чинного законодавства забезпечив би досягнення стратегічних чи локальних цілей вертикалі колекшену за умов найменших витрат сил, засобів та часу.

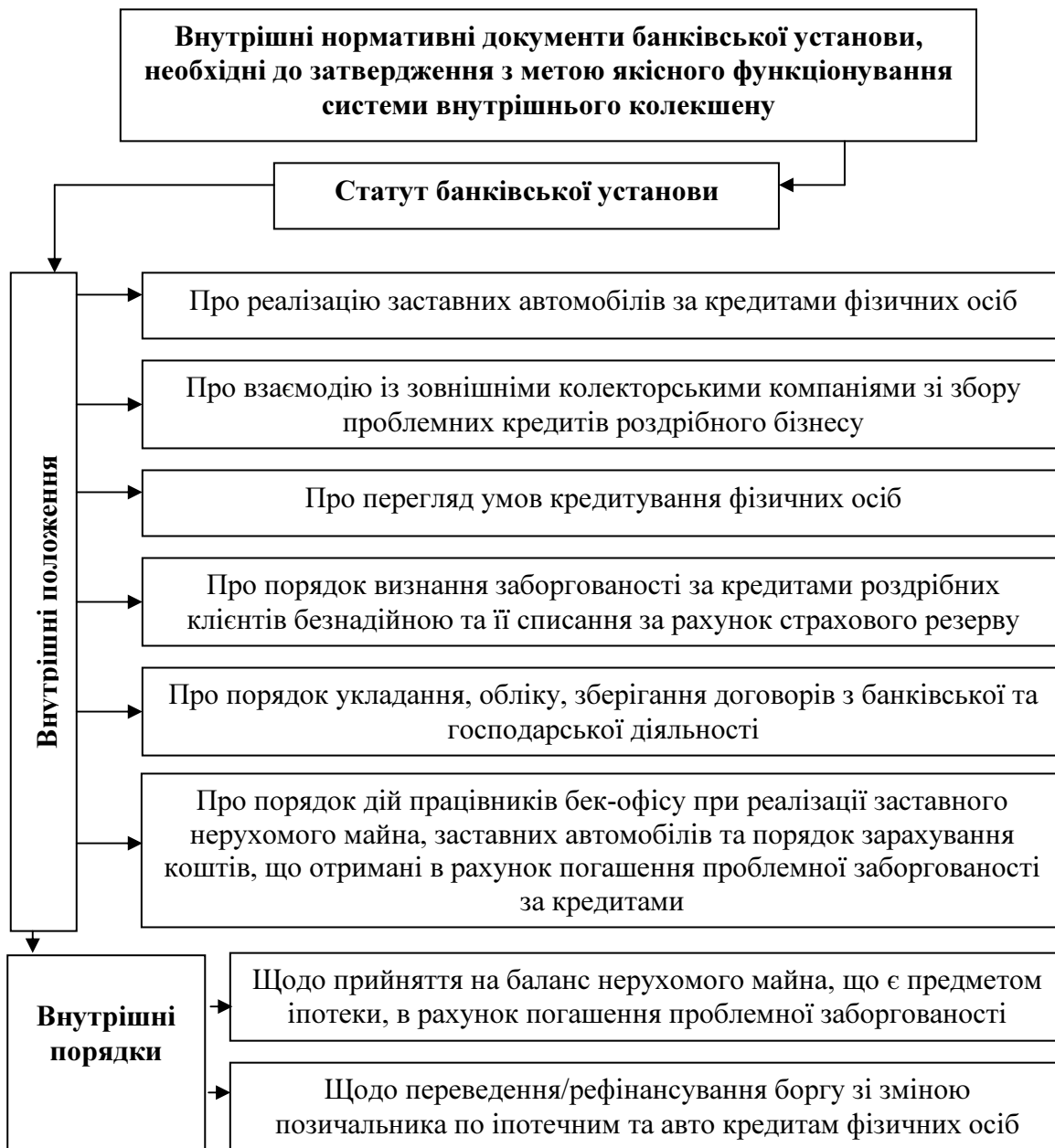


Рис. 2.18 Внутрішні нормативні документи банківської установи, необхідні до затвердження з метою якісного функціонування системи внутрішнього колекшену

Впровадження такого роду внутрішніх документів, за нашим переконанням, призведе до врегулювання значного обсягу питань, що виникають під час функціонування вертикалі внутрішньобанківської системи колекшену.

Чинними нормами права, а також внутрішніми документами банківської установи має регулюватись і принцип збереження банківської таємниці.

Національний Банк України, даючи тлумачення банківської таємниці, посилається на Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р. № 2121-III. Зазначеним нормативно-правовим актом передбачено, що банківська таємниця (bank secrecy) – це інформація щодо діяльності та фінансового стану клієнта, котра стала відомою банку в процесі обслуговування клієнта та взаємовідносин з ним чи третім особам при наданні послуг банку і розголошення якої може завдати матеріальної чи моральної шкоди клієнту.

Крім того, банківські установи та їх власні підрозділи стягнення у своїй діяльності керуються нормами Постанови Правління Національного Банку України «Про затвердження Правил зберігання, захисту, використання та розкриття банківської таємниці» [93].

Виконуючи свої посадові обов'язки, фахівці внутрішньобанківського колекшену отримують значну кількість інформації щодо особистості клієнта, його приватного життя, фінансового стану, діяльності тощо. Крім того, під час виконання колектором своїх функцій така інформація може бути протизаконно повідомлена третім особам (державним виконавцям, іншим конкурентним стягувачам, представникам правоохоронних органів, зовнішнім колекторським організаціям тощо).

Отже, з метою недопущення витікання інформації, що становить банківську таємницю під час вжиття банківськими колекторами заходів, спрямованих на повернення проблемних боргів, до відома представників стягувачів мають бути чітко доведені вимоги нормативно-правових актів, що регламентують даний напрям діяльності.

Проте, доведення до відома експертів зі стягнення проблемних боргів вимог чинного законодавства та норм підзаконних актів, не забезпечить їх неухильного виконання за відсутності постійного та всебічного контролю з боку керівництва вертикалі та інших компетентних підрозділів.

У рис. 2.19 пропонуємо розглянути види інформації, що становлять банківську таємницю.

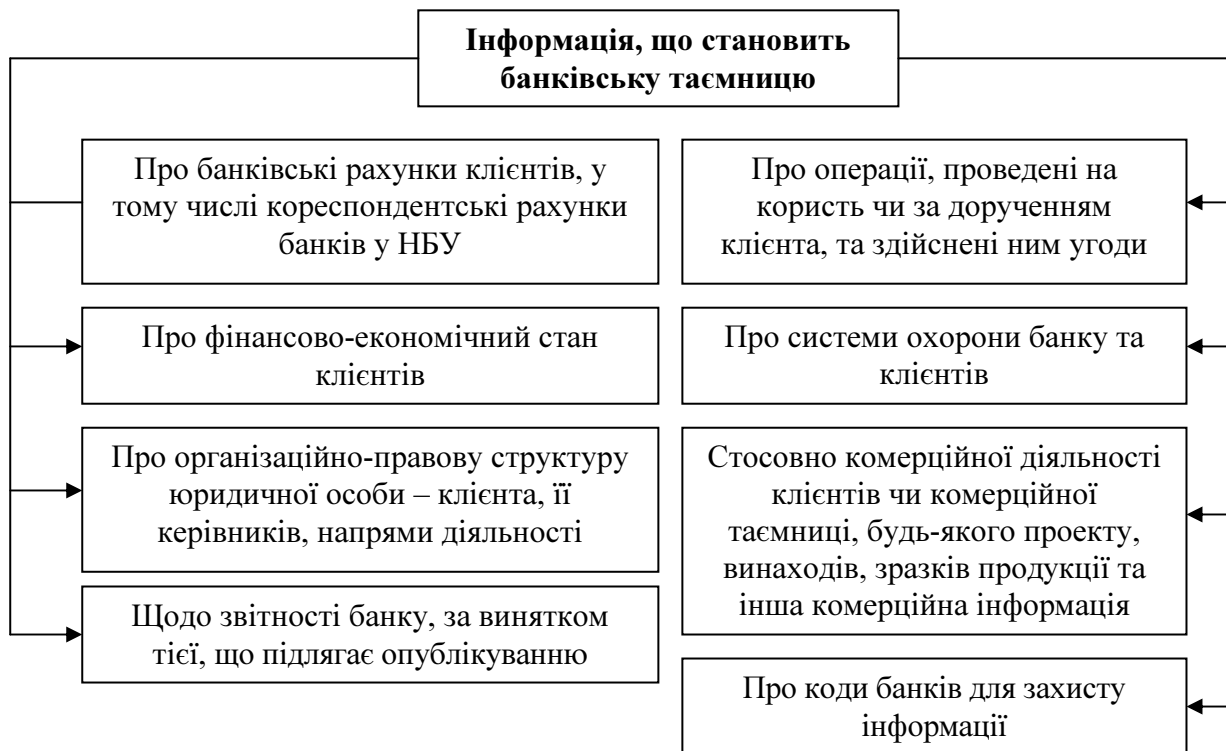


Рис. 2.19 Інформація, що становить банківську таємницю [84]

Отже, пропонуємо до фундаментальних принципів діяльності підрозділів внутрішньобанківських підрозділів стягнення долучити принцип контролю.

Логічним є очікування менеджменту підрозділів повернення проблемних боргів щодо організації експертами зі збору самоконтролю з питань застосування норм чинного законодавства, а також положень банківської установи, що регламентують зазначений напрям банківського бізнесу.

Однак, дієвим методом організації діяльності рядових фахівців із повернення проблемних боргів був і залишається контроль за ними з боку керівництва, а також спеціальних підрозділів банківської установи.

Для того щоб контроль керівника за діями співробітників системи банківського колекшену сприяв підвищенню ефективності діяльності фінансової установи, він повинен відповідати вимогам, відображеним в таблиці 2.11.

Необхідні вимоги до контролю над діями підлеглих
системи колекшену банківських установ

Вимога	Зміст вимоги
Об'єктивність оцінювання діяльності співробітників	Оцінюючи діяльність персоналу, керівник повинен керуватись конкретними її показниками, а не своїми симпатіями та антипатіями
Гнучкість у ставленні до працівників	Врахування їх індивідуальних та психологічних особливостей
Дотримання законності	Суб'єкт управління повинен діяти в межах наданих йому прав і повноважень
Доступність і зрозумілість для об'єктів, яких контролюють	Вимоги керівника мають бути зрозумілими та обґрунтованими
Гласність	Забезпечення тих, кого перевіряють, вичерпною інформацією
Дієвість	Передбачає не лише з'ясування стану об'єкта контролю, а й своєчасну допомогу підлеглим
Орієнтація на кінцеві результати, на досягнення поставленої мети	Контроль не повинен зосереджуватись на дрібницях, що відволікає увагу співробітників від головного питання
Забезпечення зворотного зв'язку	Передбачає надходження інформації від виконавців
Гуманне ставлення до співробітників	Контроль не повинен виключати урахування їх потреб, позитивних спонук
Безперервність і регулярність контролю	Працівники, знаючи, що результати їх роботи підлягають неухильному контролю, намагаються діяти злагоджено, системно
Зосередження уваги не на минулому, а на майбутньому	Доцільність контролювати не те, що сталося, а те, що може статися
Забезпечення самоконтролю	Вміння керівника контролювати власні дії, емоції, оцінювати підлеглих за їх поведінкою абстраговано від емоційного ставлення до них

Отже, принцип контролю значним чином сприятиме підвищенню результативності вертикалі колекшену загалом, а також окремих експертів з повернення проблемних боргів зокрема.

Діяльність підрозділів стягнення банківських установ має бути не лише добре контрольованою, а й такою, що досягає поставлених цілей у якомога коротші терміни. Це убезпечить фінансові установи від понесення значних втрат кредитних коштів та сприятиме активному поверненню проблемних боргів у ході процесів стягнення.

Важливим принципом, необхідним до впровадження у діяльність підрозділів стягнення, є принцип оперативності.

Отже, за умов збільшення показнику DPD, банківські підрозділи стягнення мають вживати вичерпних заходів, спрямованих на недопущення подальшого погіршення якості обслуговування позичальником конкретного кредитного договору.

Принцип оперативності має впроваджуватися менеджментом банківської установи та вертикалі колекшену шляхом налагодження чіткої взаємодії між банківськими підрозділами стягнення на різних етапах та стадіях збору. Крім того, важливу роль у питаннях оперативності, на наше переконання, мають відігравати аналітичні підрозділи, покликані вчасно виявити проблему, класифікувати її та визначати стратегічні напрями її врегулювання.

Практика свідчить, що банківські установи, чиї підрозділи стягнення оперативно реагують на будь-яке погіршення якості кредитного портфеля, досягають бажаного врегулювання його показників у найкоротші строки.

Однак, принципу оперативності в процесах стягнення мають дотримуватися і підрозділи банківської установи, що прямо не виконують функцій з повернення прострочених чи іншого роду проблемних заборгованостей. Маються на увазі, передусім, відділення банку, а також центри підтримки клієнтських операцій, де зберігаються справи позичальників на паперових носіях.

У Додатку Б (табл.2.12) продемонструємо взаємодію банківських структурних підрозділів, що, дотримуючись принципу оперативності, виконують покладені на них функціональні обов'язки.

Наведене свідчить про те, що робота підрозділів стягнення банківських установ починається з першого дня прострочення. Фахівці Soft collection, використовуючи наявні інструменти, доводять до позичальників інформацію щодо виникнення прострочення за кредитною угодою. Крім іншого, співробітники підрозділів раннього збору готують позичальника до усвідомлення неминучості погашення ним кредитної заборгованості.

Підрозділи пізнього збору вирішують питання щодо початку їх роботи по стягненню проблемного боргу з огляду на певні аспекти, висвітлені у

дослідженні вище. Однак, питання оперативності їх втручання в процеси збору має прямо залежати від обраного вектору діяльності вертикалі колекшену, а також варіюватися у залежності від індивідуальних особливостей кредитного договору.

Принцип оперативності повернення проблемних боргів неухильно має дотримуватися всіма підрозділами, що задіяні у забезпеченні безперервності діяльності підрозділів стягнення. Це має забезпечити результативну роботу банківської установи по утриманню показників кредитного портфеля на прийнятному якісному рівні.

Однак, фахівці зі збору проблемних боргів банківських установ, дотримуючись принципу оперативності збору, мають постійно контролювати питання щодо послідовності процесів повернення боргів.

Отже, вважаємо необхідним до впровадження у практичну діяльність принципу послідовності процесів збору як такого, що прямим чином впливає на результативність колекшену.

Послідовність у процесах повернення проблемних заборгованостей банківських установ передбачає логічне перетікання етапів та стадій збору, що має забезпечуватися чіткою постійною взаємодією між банківськими підрозділами раннього та пізнього збору.

У даній монографії вже зазначалося, що в практичній діяльності вертикалі колекшену нерідкими є випадки коли співробітники певного підрозділу збору, в порушення принципу послідовності, вживають заходи, спрямовані на повернення клієнтом боргів, котрі не є узгодженими з іншими зацікавленими підрозділами.

З одного боку, такі кроки спрямовані на досягнення стратегічних цілей, однак з іншої сторони – вони ускладнюють процеси збору.

З метою уникнення такого роду непорозумінь між підрозділами колекшену на різних етапах та стадіях збору, необхідно чітко розмежувати обов'язки та функції окремих ланок вертикалі стягнення, закріпивши їх внутрішніми положеннями банківської установи.

Варто зауважити, що послідовність не передбачає типовості заходів, що мають вживатися в процесах збору. Підрозділи стягнення можуть отримувати в провадження справи проблемних позичальників на різних етапах прострочення та за різних обставин (прострочення чергового платежу, втрата застави, смерть позичальника, позбавлення його волі тощо). Такі обставини наводились нами в даному дослідженні вище. Отже, і початкові заходи мають бути індивідуальними. Однак, у кожному випадку наступні дії банківського колектора мають логічно доповнювати та продовжувати попередні. Саме такий підхід має становити основу принципу послідовності в процесах стягнення проблемних боргів.

Важливим принципом, необхідним до впровадження в повсякденній діяльності системи банківського колекшену є принцип адекватності. Йдеться, перед усім, про застосування фахівцями зі збору проблемних боргів такої міри впливу на позичальника, що необхідна у кожному конкретному випадку.

Наведемо умовний приклад. Позичальник має прострочення за валютним іпотечним кредитним договором. Розмір прострочення становить 66 днів. Колектор підрозділу пізнього збору, отримавши справу проблемного позичальника у провадження, розробив план погашення. Спланувавши, зустріч з позичальником, фахівець зі збору здійснює перший телефонний дзвінок боржникові. Нижче наведемо скрипт телефонної розмови, що не відповідає принципу адекватності в процесах колекшену.

Практика свідчить, що у левовій долі випадків за умов такої першої розмови колектора з позичальником, останній налаштовується на співпрацю з представником кредитора у негативному руслі. Боржник одразу відчуває напруження та тиск з боку співробітника підрозділу збору. Це жодним чином не прискорить та не полегшить процес повернення проблемних коштів. А в деяких випадках, навіть значно ускладнить його.

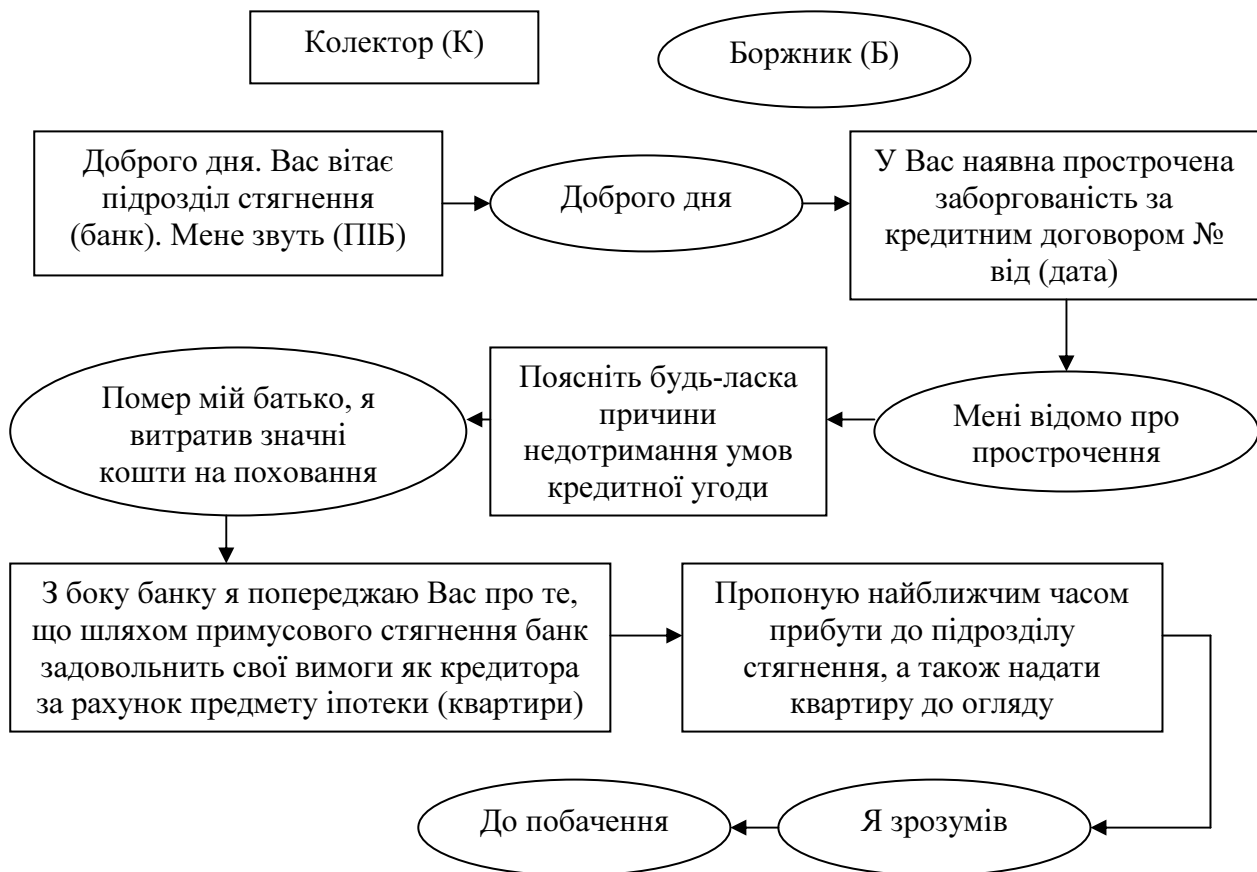


Рис. 2.20 Скрипт телефонної розмови, що не відповідає принципу адекватності в процесах колекшену

У разі повідомлення позичальником складних обставин, що негативним чином впливають на якість обслуговування ним кредитного договору, банківський колектор має висловити своє розуміння та перенести розмову на інший день.

За такого сценарію позичальник відчує адекватне ставлення до його проблем з боку банківської установи, а також налаштується на якомога швидше та повне погашення прострочення за кредитною угодою.

Значна кількість прострочень за кредитними договорами збільшується саме з причин неправильного, неадекватного ситуації та непрофесійного поводження представника стягувача з клієнтом.

Отже, при виявленні причин непогашення кредитної заборгованості позичальником відповідно до умов кредитної угоди, банківський колектор має проявити толерантність і засвідчити клієнту розуміння його проблем та життєвих труднощів.

Проте, певна кількість позичальників, стикаючись зі зрозумілим ставленням експертів зі збору боргів, хибно приймають його за слабкість та неможливість принципово та потужно вживати заходів з повернення проблемних коштів.

То ж, принцип адекватності у поверненні «поганих» кредитів полягає, перш за все, в обранні фахівцем зі збору боргів такої лінії поведінки, котра в повній мірі відповідає настроям та прагненням боржника під час виконання ним умов кредитного договору.

Однак, практична діяльність підрозділів стягнення банківських установ свідчить про чисельні випадки агресивного та ворожого настрою позичальників по відношенню до представників кредитора. Мається на увазі вкрай різка та неадекватна поведінка позичальника, що проявляється в образливих висловлюваннях та погрозах. За таких умов, принцип адекватності у процесах стягнення внутрішньобанківського колекшену має проявлятися у стриманому, проте дієвому доведенні до відома позичальника інформації щодо намірів банківської установи розпочати претензійно-позовну роботу, спрямовану на примусове стягнення кредитних коштів.

Такий принцип діяльності системи внутрішньобанківського колекшену є вкрай важливим та має застосовуватися у повсякденній діяльності вертикалі колекшену банківських установ, зацікавлених в утриманні власного кредитного портфеля на високому якісному рівні.

Не викликає сумнівів, що адекватна поведінка банківського колектора може мати місце лише тоді, коли дії позичальника є прогнозованими та очікуваними. З огляду на це, вважаємо за необхідне впровадити фундаментальні принципи системи підрозділів збору, що мають називатися принципом індивідуального підходу та принципом прогнозованості.

Індивідуальний підхід до проблемного позичальника передбачає можливість відхилення працівника підрозділу збору в своїй взаємодії з боржником від встановленої процедури стягнення боргів з певної категорії позичальників.

Зумовлена така необхідність прагненням колектора дійти згоди з боржником щодо погашення останнім простроченої чи іншого роду проблемної заборгованості у порядку, що відповідає можливостям та бажанням конкретного позичальника.

Застосування в практичній діяльності принципу індивідуального підходу значно збільшує обсяги повернення проблемних позик, а також скорочує витрати часу на досягнення поставлених цілей.

Показовою в даному аспекті є практика ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», котрий створив у власній системі банківського колекшену підрозділ, що опікується врегулюванням нестандартних ситуацій, що трапляються з позичальниками під час виконання ними своїх договірних зобов'язань перед кредитором.

До компетенції цього підрозділу входить розгляд питань, що не відповідають за ознаками типовості певним групам проблемних боргів.

Нижче наведемо приклади нестандартного врегулювання проблемних заборгованостей позичальників ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», що, за нашим переконанням, можна вважати показовими з погляду індивідуальності підходів банку до врегулювання боргу конкретних позичальників.

У 2009 році позичальник отримав кредит у розмірі 150 000 гривень на придбання нового автомобіля. Процентна ставка за користування кредитом становить 16 % річних. Термін кредитування 84 місяці. Кожного року згідно умов кредитного договору та договору застави транспортного засобу позичальник зобов'язаний здійснювати страхування автомобіля на суму залишку за кредитним договором. Однак, у 2012 році позичальник не здійснив належного страхування, чим порушив вимоги укладених між ним та банком договорів. У якості реакції на такі порушення банк підвищив ставку за користування кредитом на п'ять процентних пунктів. З лютого місяця 2013 року позичальник припинив виконувати договірні зобов'язання перед кредитором щодо погашення тіла кредиту та відсотків за користування ним. Обсяг простроченої заборгованості сягнув 20 000 гривень. Розмір

нарахованої пені за нездійснення своєчасних платежів склав 19 000 гривень. Підрозділом пізнього збору проведені заходи, спрямовані на пошук позичальника, а також предмета застави. З'ясовано, що боржник виїхав на постійне місце мешкання до іншої області України з причини злочинних посягань на нього та членів його родини з боку кримінального конкурентного середовища. Автомобіль, що перебував у заставі банківської установи був спалений, про що свідчать відповідні документи правоохоронних органів. Страхового відшкодування позичальник не отримав з огляду відсутності договору страхування транспортного засобу на поточний період.

Кредитна історія позичальника завжди була бездоганною. Позичальник мав поточні рахунки в банку та постійно користувався розрахунково-касовим обслуговуванням банківської установи, чим приносив кредиторів певну вигоду.

Отримавши такого роду інформацію, вертикаль колекшену виносить на розгляд кредитного комітету банку питання щодо індивідуального врегулювання боргу позичальника.

Враховуючи ситуацію, що склалася, а також особистість позичальника, банківська установа приймає рішення щодо повного сторнування нарахованої пені, зниження відсоткової ставки за користування кредитом з 21 % до 10 % річних, а також капіталізації нарахованих відсотків до залишку кредитної заборгованості.

Таке рішення є індивідуальним, однак таким, що не порушує норм чинного законодавства, інтересів та економічної безпеки банку, а також сприятиме підвищенню банківською установою власного позитивного іміджу в зовнішньому середовищі.

Цікавим та показовим є приклад індивідуального підходу врегулювання проблемного боргу Одеської обласної дирекції ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», що стався за часи фінансової кризи 2008-2009 років.

Потенційний позичальник звернувся до регіональної дирекції (відділення) з заявою про отримання іпотечного кредиту на придбання

квартири на первинному ринку. Будинок, де на 17-му поверсі має бути розташована квартира, перебуває у стадії будівництва.

Отже, в іпотеку банку було передано майнові права на квартиру незавершеного будівництва. Забудовник отримав кошти за квартиру у повному обсязі. Кредит наданий на 240 місяців із процентною ставкою за користування кредитом 17,25 % річних.

Протягом двох років позичальник сумлінно виконував вимоги кредитного договору, погашаючи борг перед кредитором щомісяця у встановлені строки та в необхідних обсягах.

Однак, на 25-му місяці обслуговування кредиту позичальник звернувся до банківської установи з інформацією про те, що забудовник припинив будівництво, увівши шістнадцятиповерховий будинок в експлуатацію. Отже, квартири на сімнадцятому поверсі немає, а відтак не може бути введено в експлуатацію та передано у власність позичальникові.

Відповідно, склалася ситуація, коли банківська установа втратила значні обсяги кредитних коштів, що були сплачені забудовнику, а позичальник втратив велику суму, котру виплатив банківській установі за два роки погашення кредитної заборгованості, а також відсотків за користування кредитом.

За таких умов, кредитний комітет банківської установи у взаємодії з юридичним департаментом та підрозділом щодо нестандартного врегулювання боргів спрямовує спільні зусилля на відшкодування понесених збитків із забудовника.

З цією метою створюється тимчасова робоча група, метою якої стає розгортання потужної та всебічної претензійно-позовної роботи, покликаної захистити фінансові інтереси відносин «банківська установа-позичальник».

Очевидним є факт того, що банківська установа, діяльність котрої не ґрунтується на принципі індивідуального підходу до позичальника, не прагне надати допомогу клієнтові, захищаючи лише свої економічні інтереси.

Безспірним є той факт, що за умов відповідального ставлення до позичальника, сповідуючи корпоративну філософію, спрямовану на уважне індивідуальне відношення до клієнта, банківська установа обов'язково отримає позитивний зворотній результат у вигляді позитивного ставлення клієнтів, поваги до установи, а також поширення її позитивного іміджу.

Застосування ж принципу прогнозованості дозволить розробити низку можливих заходів, що можуть бути застосовані за умов обрання позичальником того чи іншого вектору поведінки в розмові з представниками банківського колекшену.

З метою якісного впровадження принципу прогнозованості, на наше переконання, спеціальні компетентні підрозділи банківської установи повинні розробити низку заходів, спрямованих на створення дієвого підґрунтя для виконання покладених на колекторів функціональних обов'язків на такому рівні, щоб забезпечити потужне, оперативне та дієве повернення проблемних боргів.

У рис. 2.21 розглянуто основні з них. Очевидним є той факт, що більшість зазначених заходів відносяться до компетенції підрозділів підготовки персоналу.

Однак, окремої уваги потребують питання щодо видання методичних рекомендацій стосовно дій колекторів у різних стресових обставинах. Такого роду документи можуть бути підготовлені лише представниками вертикалі банківського колекшену, які безпосередньо приймають участь у поверненні «поганих» кредитів, а також спроможні ретельно проаналізувати проблеми, що виникають у цьому напрямку бізнесу.

Особливої важливості, на наш погляд, набуває розробка саме тих інструкцій та методичних вказівок, котрі стосуються порядку проведення переговорів з повернення проблемних заборгованостей у телефонному режимі [77]. Вважаємо, що розробка методичних рекомендацій щодо поведінки при контактах з позичальниками за різноманітних обставин

повинна проводитись фахівцями, добре обізнаними на юридичних, моральних та психологічних питаннях.



Рис. 2.21 Заходи, необхідні до вжиття для впровадження принципу прогнозованості дій позичальника

Однак, практика свідчить, що у потужних банківських установах України трапляються чисельні випадки, коли аналітичну та методичну роботу здійснюють працівники, які не знають суті напряму повернення проблемних боргів, а також не можуть об'єктивно оцінювати проблеми, що виникають, та їх можливі наслідки. Вважаємо, що такий стан справ є неприпустимим та таким, що потребує втручання з боку менеджменту банківських установ та адекватного реагування.

З огляду на таке становище, важливим принципом, яким має керуватися вертикаль банківського колекшену, має стати принцип компетентності персоналу.

У даному дослідженні вище зазначалися вимоги до менеджменту та рядових колекторів підрозділів збору. З огляду на важливість рівня професіоналізму кадрів вертикалі банківського колекшену, вважаємо за

необхідне долучити відповідний принцип до числа фундаментальних.

Більшість банківських установ при підборі персоналу на вакантні посади експертів зі збору прагнуть прийняти до штату вже підготовлених спеціалістів. Такий підхід до формування штату фінансової установи є логічним та обґрунтованим. Однак, на переконання автора дослідження, слід, серед іншого, враховувати і потенційні можливості кандидата на посаду. Йдеться про спроможність майбутнього банківського колектора засвоїти основні принципи діяльності напряму бізнесу та навчитися застосовувати їх у практичній діяльності, переслідуючи поставлені довгострокові та короткострокові цілі.

З моменту прийняття на посаду нового співробітника, необхідно організувати та провести якісне його навчання, у ході якого довести до колектора вимоги чинного законодавства держави, норми моралі та етики при спілкуванні з позичальниками, представниками органів влади та партнерами.

Крім іншого, у ході навчання, прийняті у штат експерти зі збору проблемних боргів, мають засвоїти норми внутрішньобанківських положень, що регламентують діяльність підрозділів зі стягнення заборгованості, котра визнана проблемною. Засвоєння інструментів повернення боргів та вміння використовувати їх на практиці має стати принциповим в організації навчання фахівців з повернення боргів.

Нижче у рис. 2.22 відобразимо заходи, необхідні до впровадження з метою втілення у процесі стягнення принципу компетентності персоналу.

Запропоновані нами заходи з тимчасового призначення на стажування на керівних посадах експертів зі збору, які демонструють високі показники в роботі, не практикуються наразі в банківських установах України.

Використання керівництвом вертикалі колекшену такого роду заходів значним чином вплине та професійність кадрів підрозділів стягнення. Це має стимулювати конкуренцію між рядовими фахівцями зі збору боргів. У свою чергу, це надасть уявлення керівництву вертикалі бізнесу про потенціал

певних співробітників щодо долучення їх до менеджменту процесів повернення заборгованостей, що визнані проблемними.



Рис. 2.22 Заходи, необхідні до впровадження з метою втілення у процеси стягнення принципу компетентності персоналу

Запропоновані нами стажування співробітників підрозділів стягнення у суміжних структурних підрозділах банківських установ є своєрідним ноу-хау, що на нинішньому етапі розвитку банківського сектору не використовується. Однак, практичне значення засвоєння основ функціонування підрозділів, що задіяні в забезпеченні безперебійності процесів стягнення є безсумнівними. В таблиці 2.13 зазначимо підрозділи, в яких фахівці зі збору боргів та кандидати на керівні посади системи

колекшену мають пройти стажування. Крім іншого, зазначимо позитивні наслідки такого стажування.

Таблиця 2.13

Обґрунтування необхідності стажування банківських колекторів у штаті інших підрозділів банківської установи

Підрозділ банківської установи	Обґрунтування необхідності стажування
Підрозділ по роботі з заставним майном	Засвоєння процедури оцінки заставного рухомого/нерухомого майна з метою визначення його ринкової та ліквідаційної вартості
Підрозділ з адміністрування кредитів	Ознайомлення з порядком розподілу коштів з транзитних рахунків банківської установи, що надійшли від позичальників, покупців предметів застави, від органів ДВС тощо
Юридичний підрозділ	Вивчення порядку проведення аналізу справ потенційних позичальників з питань їх відповідності чинному законодавству, а також внутрішнім нормативним документам банківської установи. Освоєння процедури винесення та затвердження висновків юридичного підрозділу
Підрозділ внутрішньобанківської безпеки	Ознайомлення з процедурою проведення верифікації потенційних та існуючих клієнтів. Проведення оцінки справжності документів, що подаються клієнтами до банківської установи
Підрозділ бухгалтерського обліку	Вивчення порядку погашення дебіторської заборгованості, що виникає під час виконавчого провадження та реалізації заставного майна (охорона заставного/іпотечного майна, витрати на проведення оцінки предметів застави чи іпотеки тощо).

Отже, навички, отримані під час стажування, мають розширити уявлення фахівців зі збору боргів банківських установ щодо процесів, котрі забезпечуються іншими бізнесами з метою досягнення цілей вертикалі колекшену.

Окрему увагу, говорячи про питання компетентності персоналу вертикалі колекшену, необхідно приділити програмі лояльності до співробітників, що на високому якісному рівні виконують покладені на них функціональні обов'язки.

У даному ракурсі йдеться про необхідність нематеріального заохочення високопродуктивних співробітників з метою мотивування їх та інших

фахівців зі збору до досягнення цілей, що стоять перед підрозділом повернення взагалі та кожним експертом зі стягнення зокрема.

Під нематеріальним ми розуміємо такі заохочення до високорезультативної роботи, що не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення; пільгове харчування тощо [36]. Основний ефект який досягається до допомогою нематеріальної мотивації – це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників.

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, насамперед, направлене на задоволення збереження соціального статусу працівника у трудовому колективі шляхом збереження за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника у трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами [2].

Застосування важелів нематеріальної мотивації працівників системи внутрішньобанківського колекшену є абсолютно обґрунтованим з погляду підвищення якості показників їх роботи, вдосконалення рівня компетентності менеджменту даної ланки бізнесу, а також рядових її співробітників.

Говорячи про фактори, що сприяють підвищенню рівня професіоналізму внутрішньобанківських колекторів, неможна не зупинитися і на матеріальній мотивації фахівців з повернення проблемних боргів.

У рис. 2.23 наведемо методи нематеріальної мотивації, котрі пропонуємо застосовувати до працівників системи внутрішньобанківського колекшену з метою підвищення їх компетентності.



Рис. 2.23 Методи нематеріальної мотивації співробітників підрозділів стягнення проблемних боргів [105]

З метою створення якісно організованої системи внутрішньобанківського колекшену пропонується долучення до фундаментальних принципів її діяльності принципу мотивованості персоналу підрозділів стягнення банківських установ.

Під матеріальною мотивацією пропонується розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці.

То ж, спеціаліст зі збору проблемних боргів, прагнучи отримати

додаткову матеріальну винагороду, намагатиметься відшкодувати банківській установі якомога більшу кількість боргів, що відповідно до чинного нормативного регулювання діяльності банку віднесені до категорії проблемних чи безнадійних до повернення.

Не викликає сумнівів, що банківські установи, котрі запровадили у діяльності вертикалі колекшену мотиваційні програми, повертають значно більші обсяги «поганих» боргів, аніж ті, що такої системи не мають.

Зауважимо, що на нинішньому етапі розвитку банківського сектору держави, найбільш досконалі системи матеріальної мотивації співробітників вертикалі колекшену мають ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» та АКБ «Приватбанк». З огляду на це, показники повернення проблемних боргів зазначеними банківськими установами є вищими за інших конкурентів.

Особливості побудови мотиваційних програм різних банківських установ, представлених на території України, основні чинники, що впливають на розмір премій спеціалістів зі збору, питання щодо еволюції програм мотивації банківських підрозділів стягнення будуть розглянуті автором у подальших дослідженнях.

Принциповим, серед іншого, є усвідомлення кожного представника кредитора, до чиеї компетенції входить повернення проблемних боргів, неминучості відповідальності за порушення ним вимог чинного законодавства, а також положень діючих внутрішніх регуляторних документів банківської установи.

Принцип неминучості відповідальності має бути введений до числа фундаментальних з метою реакції на дії чи бездіяльність експертів зі стягнення, які потягли за собою (чи можуть потягти) наслідки, що негативним чином впливатимуть на економічну безпеку банку, його імідж у зовнішньому середовищі, а також інші процеси, що відбуваються у ході стягнення прострочених чи іншого роду проблемних боргів.

Зауважимо, що принцип неминучості відповідальності має бути спрямований не лише на представників стягувача. Кожен потенційний

позичальник має бути попереджений про відповідальність за вчинення шахрайських дій по відношенню до кредитора, інших протиправних проявів майнового чи фінансового характеру, а також будь-яких дій, що порушують норми чинного законодавства, проте не відносяться до числа злочинних (передбачених Кримінальним законодавством держави).

За умов обопільного дотримання принципу неминучості відповідальності з боку вертикалі банківського колекшену та клієнтів, питання щодо законності їх правовідносин, а також захисту власних прав та свобод носять не лише декларативний, а й практичний характер, що позитивно впливає на кожную зі сторін стосунків «банківська установа-клієнт».

Отже, дослідження засвідчило доцільність впровадження фундаментальних принципів вертикалі внутрішньобанківського колекшену.

У підсумковій таблиці 2.14 (Додаток В) висвітливо позитивний ефект від впровадження кожного з запропонованих нами принципів.

То ж, дослідження довело, що впровадження у практичній діяльності підрозділів збору банківських установ України фундаментальних принципів стягнення призведе до систематизації процесів повернення проблемних боргів.

Крім іншого, значним чином підвищиться рівень професіоналізму та відповідальності експертів зі збору боргів, а також менеджменту вертикалі колекшену. Фундаментальні принципи повернення проблемних боргів дозволять оновити філософію бізнесу банківських установ, що опікується питаннями збереження високих якісних показників кредитного портфеля зокрема та економічної безпеки загалом.

РОЗДІЛ 3

СЕК'ЮРИТИЗАЦІЯ АКТИВІВ І УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ КРЕДИТАМИ БАНКУ

3.1 Сек'юритизація активів банківських установ як сучасний метод управління кредитним ризиком банку

На сучасному етапі розвитку банківська система України потребує нових інструментів що дозволять банкам мінімізувати свій кредитний ризик та диверсифікувати джерела фінансування тим самим ізолювати себе від ризику банкрутства. Така ситуація пов'язана з тим, що банківські установи завжди, а в умовах кризи та посткризового періоду особливо, зацікавлені в диверсифікації джерел фінансування, зменшенні кредитного ризику та збільшенні власної ліквідності. Саме ці завдання є пріоритетними для сучасного ризик-менеджменту фінансового сектору. Одним із інструментів для досягнення цієї мети є сек'юритизація банківських активів. Про її ефективність свідчить позитивний досвід багатьох країн світу, де вона успішно використовується.

На сьогодні найбільш повно проблема сек'юритизації активів досліджена у роботах таких вчених-економістів далекого зарубіжжя, як Х. Бера, Е. Девідсона, Е. Сандерса та Ф. Фабоцці [7, 25, 122]. При цьому на противагу іноземним фахівцям у роботах як російських, так і вітчизняних вчених дана проблема тільки починає досліджуватися. Так, окремі аспекти сек'юритизації іпотечних активів знайшли своє відображення у дослідженнях О. Євтуха, В. Кравченка, К. Паливоди, І. Разумової, Н. Рогожиної, В. Савича та інших [33, 51, 103, 106, 107]. Постійний розвиток кредитування та необхідність пошуку стабільних джерел довгострокових фінансових ресурсів не дозволяють зупинитися на досягнутому і потребують глибокого вивчення даної проблематики.

Можна стверджувати, що майже всі згадані науковці бачать процес сек'юритизації активів, як фінансову інновацію ХХ ст., що останнім часом

набула широкого розповсюдження в країнах із розвиненою ринковою економікою та значно розширила можливості по залученню довгострокових фінансових ресурсів за допомогою складних фінансових інструментів.

Термін «сек'юритизація» походить від англійського слова «security», що в перекладі з англійської мови означає цінний папір. У вітчизняній науковій літературі в силу новизни для української банківської практики феномену сек'юритизації наводяться досить обмежені трактування даного терміна. Так, в основному сек'юритизація активів визначається як процес заміни банківських запозичень і кредитів емісією боргових цінних паперів [33, 51, 103].

Зарубіжні вчені дають більш повні визначення. Так, Е. Девідсон та Е. Сандерс під сек'юритизацією активів розуміють «процес формування пулів фінансових зобов'язань та надання їм форми, що дозволяє фінансовим активам вільно обертатися серед множини інвесторів» [25,с.16].

Ф. Фабоцці визначає сек'юритизацію як процес конвертації грошових потоків від базових активів або боргових зобов'язань перед оригінатором (банком – іпотечним кредитором) у цілісний рівномірний потік платежів, що дозволяє оригінатору залучити фінансові ресурси шляхом кредитування або випуску боргових цінних паперів під забезпечення активів [122].

На нашу думку, найбільш ґрунтовне визначення терміна «сек'юритизація» дав німецький вчений Х. Бер, який під сек'юритизацією активів вбачає інноваційну техніку фінансування, при якій диверсифікований пул фінансових активів списується з балансу банку та набуває юридичної самостійності шляхом передачі спеціально створеній юридичній особі SPV (Special Purpose Vehicle), яка здійснює його рефінансування на міжнародному ринку капіталів або грошовому ринку шляхом випуску цінних паперів [7]. Наочно схему процесу сек'юритизації подано на рис.3.1, а у Додатку Г – «Малий глосарій термінів сек'юритизації іпотечних активів».

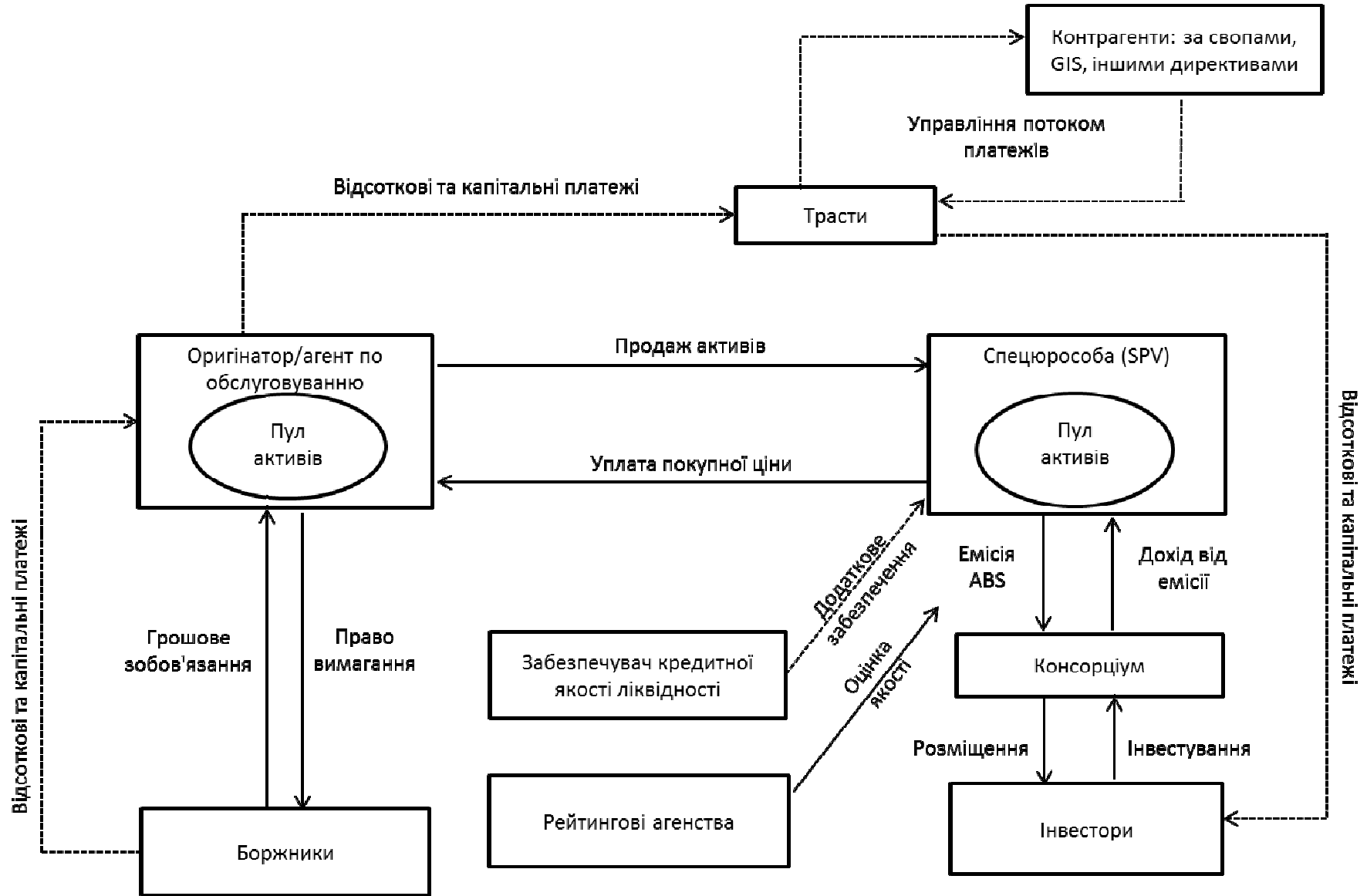


Рис.3.1 Схеми процесу сек'юритизації

Отже, у широкому сенсі слова під сек'юритизацією активів слід розуміти складний механізм фінансування, за допомогою якого відбувається трансформація низьколіквідних активів у високоліквідні фінансові інструменти грошового ринку та ринку капіталів. У вузькому розумінні сек'юритизація – виділення фінансових активів оригінатора (банку кредитора) шляхом їх продажу спеціалізованій установі другого рівня (SPV), що випускає боргові цінні папери, забезпечені даними активами.

Найбільш точно поняття «сек'юритизація» трактується у Міжнародних стандартах фінансової звітності (МСФЗ 39 «Фінансові інструменти: визнання і оцінка»): сек'юритизація, відповідно до цього визначення, являє собою процес трансформації фінансових активів у цінні папери [104].

Впровадження інструменту сек'юритизації активів наприкінці 80-х років ХХ століття спричинили такі економічні фактори:

- 1) посилення конкуренції між фінансово-кредитними установами;
- 2) зростання вартості залучення ресурсів;
- 3) зниження операційної маржі, що призвело до зменшення доходів банківських установ;
- 4) погіршення якості кредитних портфелів, унаслідок чого підвищилися вимоги регулюючих органів до розмірів власного капіталу банків.

Про ефективність використання у фінансовій практиці інструменту сек'юритизації свідчить позитивний досвід багатьох країн, де він використовується вже понад 10 років і охоплює такі види кредитування, як позики на придбання нерухомості, автомобілів, кредитні картки тощо. Завдяки сек'юритизації банківські активи ефективно працюють, генеруючи нові довгострокові кредити в реальний сектор економіки [44].

Аналіз зарубіжного досвіду виконання даних операцій дозволяє зробити висновок про напрацювання на сьогодні двох основних підходів до проведення сек'юритизації банківських кредитів: балансовий і позабалансовий.

Балансова сек'юритизація активів передбачає випуск цінних паперів, забезпечених заставою прав вимоги. Цей підхід означає, що кредити залишаються на балансі банку, котрий емітує забезпечені облігації, що прив'язані до даного пулу кредитів. Дана модель сек'юритизації є характерною передусім для Німеччини і скандинавських країн [41].

У позабалансовій моделі сек'юритизації активи виводяться (продаються) у структуру незалежної компанії SPV (special purpose vehicle), якою є спеціальна юридична особа, тобто юридично незалежна від банка-оригінатора, що і надає відповідні кредити. Відтак під позабалансовою сек'юритизацією слід розуміти такий спосіб управління кредитним ризиком банку, що передбачає передачу прав вимог за наданими банком кредитами спеціальній юридичній особі, яка фінансує придбання активів за допомогою випуску боргових інструментів. Позабалансова сек'юритизація отримала найбільший розвиток у США, Австралії, Великобританії, а також у деяких країнах Азії і Латинської Америки [41].

Переваги використання сек'юритизації наступні:

- забезпечення адекватного управління кредитним ризиком не лише окремих позичкових операцій комерційного банку, а й усієї сукупності його кредитних вкладень;
- підвищення рівня конкурентоспроможності комерційних банків на ринку кредитних вкладень;
- вирішення проблеми недостатності капіталу банку для проведення активних операцій;
- диверсифікація ресурсної бази банку та зниження вартості залучених ресурсів;
- підвищення дохідності власного капіталу комерційного банку і забезпечення дотримання нормативних вимог щодо його достатності [41].

Однак, використання сек'юритизації також пов'язано з певними ризиками. Так, є підстави стверджувати, що нинішнє складне економічне становище у світі певною мірою стало наслідком неконтрольованого процесу

сек'юритизації банківських кредитів (особливо на фінансовому ринку США). Більшість фінансових установ не змогли за допомогою стрес-тестування та інших інструментів управління банківськими ризиками ефективно оцінити портфельний кредитний та стратегічний ризики за наданими кредитами на довгострокову перспективу. Пули активів, сформовані із сумнівних кредитів, одержали високі рейтинги. Емітовані під ці пули цінні папери відповідно були віднесені до низькоризикових.

На думку закордонних економістів, рейтингові агентства у конкурентній боротьбі не враховували тривожні тенденції розвитку економіки, що зрештою спричинило переоцінку кредитоспроможності таких пулів [116].

Так, розпочавшись у США, криза набула глобального характеру, оскільки глобальною є сама фінансова система. До того ж у більшості країн використовувалися такі моделі оцінки ризиків, що не забезпечували адекватного прогнозування розвитку ситуації. Все це ускладнило залучення додаткового капіталу і збільшило ймовірність негативних взаємозв'язків між корекцією в банківській системі й реальною економікою [21].

Для запобігання таким ситуаціям, що можуть негативно вплинути не лише на стан банку, а й на економіку держави в цілому необхідно у першу чергу законодавчо регламентувати процес сек'юритизації в Україні, оскільки на даний момент не існує нормативної бази з цього питання. У даному контексті мова йде про перегляд та доповнення Закону України «Про іпотечні облігації», про розробку та прийняття важливого Закону «Про сек'юритизацію». Слід зауважити про необхідність розробки єдиних стандартів щодо формування кредитних пулів та державний контроль щодо дотримання цих стандартів з боку НБУ.

Не слід забувати, на наш погляд, про розвиток локальної сек'юритизації. Зазначимо, що на фінансовому ринку тут доцільним буде активізувати роботу пенсійним фондам, страховим компаніям, великим корпоративним інвесторам.

Науковці виділяють два типи сек'юритизації – традиційну (класичну) та синтетичну.

Виникнення та використання різних типів сек'юритизації можна поділити на два періоди:

– з 1977 року до середини 1990-х років використовувалась традиційна сек'юритизація;

– період з середини 1990-х років до сьогодні характеризується виникненням синтетичної сек'юритизації та паралельно використання традиційної та синтетичної сек'юритизації.

Таку ж класифікацію зустрічаємо в нових вимогах по капіталу 2004 року, відомих як «Базель II» [58], де знаходимо такі визначення: «Традиційна сек'юритизація є структурою, в якій грошові надходження від пулу вимог використовуються для обслуговування як мінімум двох різних стратифікованих ризикових позицій або траншів, що відображають різні міри кредитного ризику. При цьому платежі інвесторів залежать від прибутковості конкретних вимог, а не виводяться із зобов'язань оригінатора (первинного кредитора)».

«Синтетична сек'юритизація є структурою як мінімум з двома різними стратифікованими позиціями або траншами під ризиком, що відображають різні міри кредитного ризику. Кредитний ризик пулу вимог переноситься повністю або частково шляхом використання фундованих (наприклад, кредитних нот) або не фундованих (наприклад, свопів кредитного дефолта) кредитних деривативів або гарантій, що служать хеджуванню кредитного ризику портфеля. Відповідно, потенційний ризик інвестора залежить від прибутковості пулу».

Дані поняття охоплюють так зване «широке розуміння» процесу сек'юритизації, якою вона була на початку 80-х років ХХ сторіччя, як «переміщення міжнародного фінансування з ринку кредитів на грошовий ринок і ринок капіталів; заміна кредитного фінансування схемами, що ґрунтуються на випуску цінних паперів» [7, с. 27]. У вузькому значенні –

сек'юритизація активів – це інноваційна техніка фінансування, основна ідея якої полягає у списанні фінансових активів із балансу підприємства і їх рефінансування шляхом випуску цінних паперів на міжнародному грошовому ринку і ринку капіталів.

Пул, що сек'юритизується, може включати такі фінансові ресурси: кредити; цінні папери, забезпечені активами та іпотекою; корпоративні облігації; дольові цінні папери та капітальні інвестиції.

Сек'юритизація кредитів полягає у тому, що дрібні, неліквідні кредити, ідентичні за характером, строками і дохідністю об'єднуються в один пакет, на основі якого випускаються цінні папери, що продаються кінцевим інвесторам. У результаті сек'юритизації право отримання боргу і процентів за виданими кредитами переходить до власника цінного папера.

У процесі сек'юритизації беруть участь кілька сторін:

– банк, який отримує назву оригінатора, що ініціює продаж пакету (або пулу) кредитів. Під пулом (від англ. pool – єдиний фонд) розуміється об'єднання кредитів, однотипних за цільовим призначенням, рівнем відсотка, строком погашення, видом забезпечення;

– компанія, яка займається емісією цінних паперів – SPV (англ. Special Purpose Vehicle – посередник зі спеціальним призначенням);

– гарант (страхова компанія);

– інвестори, які купують цінні папери.

Процедура сек'юритизації починається з того, що банк-оригінатор укладає договір з компанією, котрій передаються активи, що підлягають сек'юритизації, і яка на їх загальну суму здійснює емісію цінних паперів. Перед розміщенням пакету цінних паперів на ринку компанія-емітент має отримати підтримку гаранта, який виконує функцію страхування емітованих цінних паперів (часто така підтримка здійснюється у формі урядових гарантій) [17]. Відтак цінні папери розміщуються на ринку, а отримані від їх продажу кошти надходять до компанії-емітента, яка, у свою чергу, передає їх банку-оригінатору.

Рівень доходності цінних паперів встановлюється дещо нижчим від відсоткової ставки за кредитом, оскільки різниця формує дохід банку. Таким чином, банк отримує готівкові кошти на загальну суму пулу сек'юритизованих кредитів. Разом з тим, банк продовжує обслуговувати ці кредити (що стають його позабалансовими зобов'язаннями), тобто отримувати кошти від позичальників у погашення основної суми боргу та відсотків. Отримані грошові потоки, за виключенням власних доходів, банк спрямовує емітенту цінних паперів, який, відповідно, сплачує їх інвесторам.

У діяльності банківських установ використовуються такі види сек'юритизації:

– класична (традиційна) сек'юритизація – передбачає списання активів з балансу банку на SPV-компанію – спеціально створену юридичну особу (рис. 3.2). При цьому випуск цінних паперів здійснюється траншами. Перший випуск є найбільш ризикований.

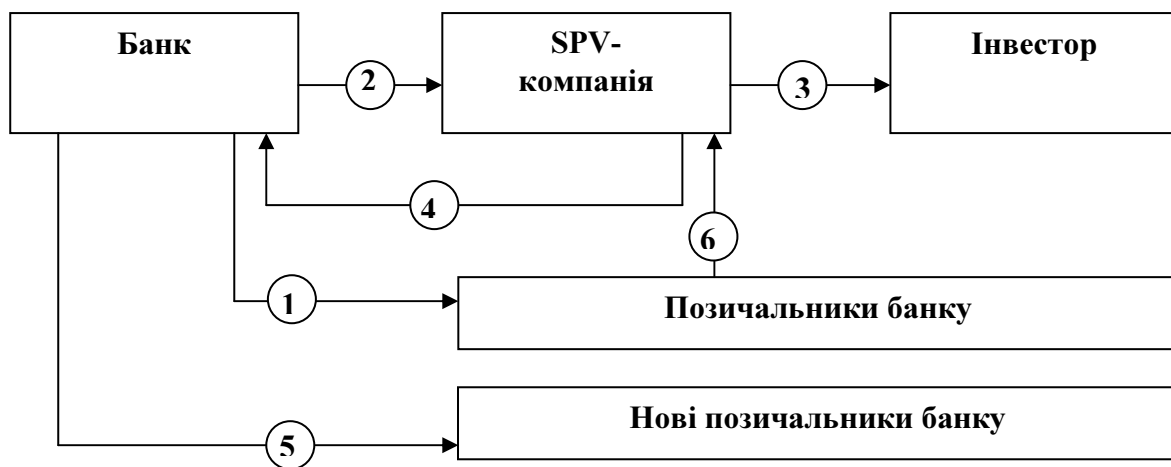


Рис. 3.2 Схема класичної сек'юритизації активів

- 1 – банківська установа видає кредити позичальникам;
- 2 – банк передає портфель однорідних кредитів і право отримання процентів за ними спеціально створеній компанії (SPV) і списує активи зі свого балансу;
- 3 – SPV – компанія випускає облігації, забезпеченням за якими є права вимоги за кредитами, і продає цінні папери інвесторам;
- 4 – SPV – компанія перераховує банку гроші, отримані від випуску облігацій.

5 – Банк спрямовує отримані від продажу активів кошти на видачу нових кредитів.

6 – SPV – компанія отримує постійні платежі від позичальників банку, за рахунок яких виплачується інвесторам дохід за облігаціями.

Покупці таких облігацій отримують більш високу дохідність, але першими зазнають втрати у разі виникнення дефолтів. Другий випуск – це цінні папери середньої ризикованості, а третій – облігації з найбільш якісним забезпеченням, тобто з мінімальним ризиком;

– синтетична сек'юритизація – не передбачає списання активів з балансу банку. При цьому випускаються цінні папери, заставою за якими виступає кредитний портфель банку, тобто всі платежі, що мають надійти за кредитами, закладені на користь інвестора;

– часткове використання механізмів сек'юритизації шляхом продажу проблемних кредитів колекторським агентствам чи іншим організаціям без випуску цінних паперів.

Таким чином, основною метою сек'юритизації, як правило, є залучення більш дешевого фінансування на ринку, а також покращення своїх фінансових показників (наприклад, показників адекватності капіталу за рахунок зменшення ризикованості активів). Необхідною умовою для проведення сек'юритизації є стандартизація активів, що дає змогу в подальшому розподілити однорідні активи на транші, залежно від надійності. При цьому випускаються цінні папери, як правило, облігації, забезпечені однорідними активами (наприклад, іпотечними кредитами).

Використання сек'юритизації дозволяє банку отримати з різних джерел досить дешеві фінансові ресурси на тривалий термін, підвищити коефіцієнт прибутковості на капітал (ROE), а також дотримувати вимоги наглядових органів щодо достатності власного капіталу і перекласти довгострокові кредити на іншу, спеціально створену юридичну особу (special purpose vehicle – SPV).

Таким чином, при традиційній схемі сек'юритизація портфеля однорідних кредитів є їх продажем банком-орігинатором, спеціально

створеній юридичній особі, яка у свою чергу проводить емісію цінних паперів, забезпечених майбутніми грошовими потоками по кредитах і таким чином фінансує покупку.

Процес проведення класичної сек'юритизації іпотечних активів поділяють на п'ять етапів [7]:

- планування та підготовка сек'юритизаційної угоди;
- оцінка активів та формування пула;
- структурування та підготовка документів;
- рефінансування;
- поточний супровід та нагляд.

Так, на першому етапі створюється експертна група, визначаються цілі фінансування, підготовлюється фінансово-економічне обґрунтування доцільності фінансування іпотечних активів шляхом їх сек'юритизації та розробляються декілька проектів структурування. При підготовці фінансово-економічного обґрунтування сек'юритизації активів необхідно провести, по-перше, аналіз кредитної якості виділених для сек'юритизації іпотечних активів та, по-друге, аналіз якості управління даними активами. Перевірка стану активів передбачає аналіз активів з точки зору їх відповідності певним критеріям, вивчення історії поведінки даних активів в минулому, визначення частоти невиконання боржниками своїх зобов'язань, а також ймовірності дострокового погашення та затримки платежів. Аналіз цієї інформації має надзвичайно важливе значення у майбутньому для визначення розміру додаткового забезпечення, присвоєння рейтингу, загального структурування та транслювання потоків платежів.

У свою чергу, аналіз господарської діяльності банка-іпотечного кредитора (оригінатора) полягає у перевірці документів первинного бухгалтерського обліку, договорів та документації, що стосуються обраних активів, кредитної політики банку, організаційних та технологічних основ діяльності його кредитного відділу тощо. Детальний аналіз практики господарювання банка-претендента на сек'юритизацію дозволяє зробити

заключний висновок у цілому про якість його активів. Так, позитивно на загальну оцінку може вплинути той факт, що оригінатор переважним чином спеціалізується саме на видачі іпотечних позик (у тому числі з обмеженням по значенню LTV – співвідношення «розмір кредиту – вартість нерухомості»), а також використовує скорингові системи оцінки позичальників та багатоетапний аналіз їх кредитоспроможності.

Далі на підставі аналізу активів та господарської діяльності оригінатора відповідно до поставлених цілей розробляються декілька варіантів структурування. При цьому, як зазначає Х. Бер, окрім загальних юридичних аспектів проведення сек'юритизації іпотечних активів, досить детально повинні бути описані бухгалтерські та податкові наслідки операції [7, с.162]. У кінцевому підсумку, враховуючи всебічний аналіз доцільності та спроможності проведення угоди по сек'юритизації активів, керівництво банку обирає найоптимальніший варіант фінансування та приймає остаточне рішення щодо реалізації даного проекту. Світова банківська практика свідчить, що в силу складності та об'ємності досліджень, що необхідно провести в рамках першого етапу сек'юритизації іпотечних активів, підготовка угоди може тривати від шести до дванадцяти місяців [25, с.115].

На другому етапі проведення сек'юритизації іпотечних активів здійснюється вибір активів, придатних для сек'юритизації, та формується попередній пул активів. Зважаючи на те, що активи з даного пулу будуть генерувати в майбутньому необхідний для обслуговування іпотечних цінних паперів потік платежів, відбір активів та проектування пулу є чи не найважливішою фазою сек'юритизації іпотечних активів.

На думку спеціалістів в галузі сек'юритизації активів, забезпечити контроль за витратами та складністю втілення у життя запланованої угоди можливо, якщо застосувати відповідні критерії відбору активів до пулу. Це дасть можливість сформувати найбільш просто та оптимально пул активів та створити певний захист від кредитних ризиків. До таких специфічних критеріїв відбору активів до пулу належать наступні: географічна

диверсифікація, найбільший розмір боргу на одного позичальника, строк давності вимоги (не більше двох років), значення LTV, спосіб погашення кредиту (рівновеликими частинами – ануїтет), тип процентної ставки (фіксована чи плаваюча), повна амортизація кредитних зобов'язань до моменту погашення іпотечних цінних паперів тощо. Як правило, у світовій банківській практиці при відборі активів до пулу фінансові установи орієнтуються на встановлений рейтинговими агентствами стандартний (еталонний) пул (Benchmark Pool), який враховує особливості конкретної країни.

Наприклад, при сек'юритизації іпотек у Великобританії до такого пулу висуваються наступні вимоги: обмеження географічної концентрації (максимум 50 % обсягу пулу приходить на Лондон), мінімальна кількість та мінімальний розмір кредиту (мінімум 300 кредитних угод, сума кредиту 15 – 150 тис. фунтів стерлінгів), а також максимальне співвідношення розміру кредиту до вартості нерухомості ($LTV = 80\%$) [122,с.106].

Слід зазначити, що особливо важливим при визначенні попереднього пулу активів є легкість обчислення та прогнозування потоків платежів, що породжуються активами, які входять до складу даного пулу. Досягти оптимальної відповідності між потоками, що «входять» і «виходять», за термінами й обсягами можливо, якщо активи генерують потік платежів із відомою регулярністю. Тому, першим кроком щодо прогнозу майбутнього потоку платежів є вивчення історичної поведінки активів, котрі планується сек'юритизувати. На другому етапі отримуються статистичні дані за допомогою моделювання різних сценаріїв.

У зарубіжній банківській практиці для розрахунку майбутніх значень потоків платежів найчастіше використовуються імовірнісний аналіз, екстраполяція та метод Монте-Карло [25, с.185]. Для зручності результати доцільно представити у графічному вигляді або у формі апроксимації (наближеної числової рівності).

На третьому етапі сек'юритизації іпотечних активів відбувається структурування угоди (рівень субординації, частка старших траншів із заданим рейтингом), вибір SPV та інших контрагентів по угоді, підписання

договорів (наприклад, щодо продажу активів, щодо надання додаткового забезпечення, щодо управління пулом і рахунками тощо).

На четвертому етапі сек'юритизації іпотечних активів безпосередньо відбувається рефінансування – кінцевий варіант структурування пропонується цільовій групі інвесторів або проводиться публічна підписка. При цьому вибір між приватним і публічним розміщенням іпотечних цінних паперів залежить, головним чином, від обсягу угоди, потреб оригінатора, а також від стану ринку та попиту з боку інвесторів.

Для успішного завершення сек'юритизації іпотечних активів особливо важливим є останній – п'ятий етап. Здійснюючи поточний супровід та нагляд за процесом реалізації угоди, сторони виконують передбачені умовами договору обв'язки. Так, оригінатор, окрім традиційних завдань, пов'язаних із обслуговуванням кредитів (нагляд за станом кредитного портфеля, виставлення вимог по оплаті у разі затримки та у зв'язку з цим вжиття превентивних заходів), також здійснює наступні операції: транслює потоки платежів для обслуговування цінних паперів на рахунки SPV; управляє надлишковими коштами, що надійшли від боржників, та реінвестує їх; щотижнево та щомісячно звітує про стан активів.

Закон України «Про іпотечні облігації» дозволяє проведення на території України як балансової, так і позабалансової сек'юритизацій шляхом випуску відповідно звичайних та структурованих іпотечних облігацій. Так, у ст.3 даного закону зазначається, що емітентом звичайних іпотечних облігацій є іпотечний кредитор, який несе відповідальність за виконання зобов'язань за такими іпотечними облігаціями, іпотечним покриттям та всім іншим своїм майном. У свою чергу, емітентом структурованих іпотечних облігацій є спеціалізована іпотечна установа, що несе відповідальність за виконання зобов'язань за такими іпотечними облігаціями лише іпотечним покриттям [99].

Як бачимо, традиційна схема сек'юритизації активів є досить складною для невеликих банків. Ця складність полягає у достатньо високих затратах на організацію процесу та необхідність мати досить об'ємний пул однорідних

кредитів, що становить у середньому \$50 – 100 млн. У деяких випадках операції по сек'юритизації можуть бути ускладнені законодавством тієї країни, в якій вони здійснюються. Таким чином, зважаючи на певні обмеження, що виникають при використанні традиційної схеми сек'юритизації активів, була розроблена її альтернативна модель – синтетична сек'юритизація.

Об'єктом передачі при традиційній сек'юритизації є активи і кредитний ризик, при синтетичній – кредитний ризик. Основна відмінність між цими двома видами даної технології полягає у виведенні активів із балансу банку при традиційній сек'юритизації, тобто це продаж активів, що у подальшому стають позабалансовим ресурсом.

Отже, залежно від того, які завдання ставить перед собою банківська установа або яких проблем вона хоче уникнути, є можливість вибору певного виду сек'юритизації. Традиційна сек'юритизація дозволяє позбутися активів, що обтяжують баланс, або так званих «брудних активів», що дозволить покращити ресурсну базу та нормативи. Синтетична сек'юритизація є одним із ефективних методів управління кредитним ризиком.

Базельський комітет з нагляду розглядає саме синтетичну сек'юритизацію «як інструмент управління кредитними ризиками» і вважає, що це «структуровані угоди, в яких банки використовують кредитні деривативи для того, щоб передати кредитний ризик певного пулу активів третім особам, в тому числі страховим компаніям, іншим банкам та нерегульованим особам» [58].

Можна визначити економічні вигоди, що отримують банки при укладанні угод синтетичної сек'юритизації. По-перше, активи, що сек'юритизуються залишаються на балансі банку-оригінатора, синтетична структура угоди дозволяє обійти проблеми, пов'язані з передачею пулу активів з балансу, в результаті чого спрощується і здешевлюється процес передачі кредитного ризику. По-друге, використовуючи синтетичну структуру сек'юритизації активів сума, що може бути фінансована,

перевищує аналогічну суму при традиційній сек'юритизації, оскільки фондування відбувається частково. Використовуючи кредитні дефолтні свопи, покупець захисту отримує переваги ринку капіталів і приватних інвесторів для цілей захисту портфеля активів. По-третє, на відміну від традиційної сек'юритизації, синтетична структура угоди дозволяє сек'юритизувати активи різного класу та виду. І по-четверте, так як активи залишаються на балансі банку-оригінатора, пакет документації, що регламентує угоду сек'юритизації, більш простий.

При «синтетичній сек'юритизації» емітентом є, наприклад, банк, котрий сформував портфель іпотечних, споживчих кредитів (далі – Оригіна́тор), рис.3.3.

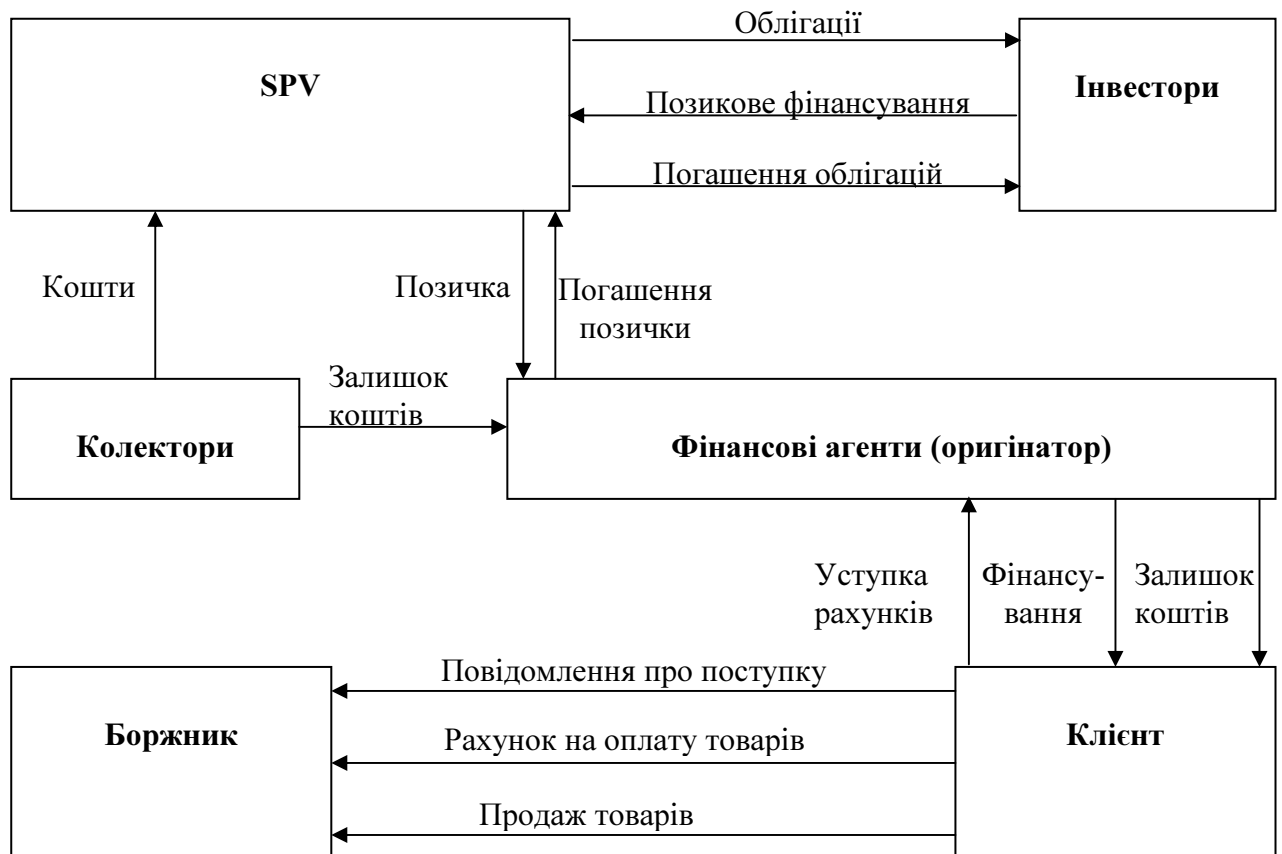


Рис. 3.3. Схема синтетичної сек'юритизації активів

Оригіна́тор самостійно, від свого імені, випускає довгострокові цінні папери, що забезпечені правами вимагати по цьому портфелю, а виплата дивідендів власникам цих цінних паперів здійснюється за рахунок коштів, що надходять від дебіторів по іпотечним, споживчим кредитам та з інших

джерел. Такими джерелами можуть бути прибуток оригінатора, позичкові кошти [44].

Стаття 16 закону України «Про іпотечні облігації» встановлює, що емітент звичайних іпотечних облігацій виконує грошові обов'язки за рахунок прибутків від іпотечного покриття і за рахунок іншого майна, а право емітента використовувати прибутки від іпотечного покриття на будь-яку мету на власний розсуд не обмежується при умові, що емітент продовжує виконувати обов'язки по таких облігаціях.

У результаті аналізу можливо виділити наступні обов'язкові признаки процесу сек'юритизації:

- випуск довгострокових цінних паперів, що забезпечені однорідними активами;
- вказані цінні папери повинні вільно обертатися на фондовому ринку;
- емітентами цінних паперів може бути спеціально створена юридична особа чи сам оригінатор.

В Україні найбільш актуальною проблемою впровадження сек'юритизації банківських активів залишається не розвинута законодавча база. Правове регулювання сек'юритизації активів повинно відповідати правовому врегулюванню питань передачі прав вимог, корпоративного законодавства, законодавства про банкрутство і цінні папери, податкового та банківського законодавства. Слід зазначити, що великою підтримкою для розгортання сек'юритизації в Україні є новий закон «Про іпотечні облігації», у якому прописаний механізм, що дозволяє отримувати гроші під заставу іпотечних позик. Цей закон дає «зелене світло» перспектам емісії звичайних і структурованих іпотечних облігацій, що є робочими формами фінансового механізму – сек'юритизації активів. Не дивлячись на те, що закон регламентує тільки один вид сек'юритизації – сек'юритизацію іпотечних позик, він має важливе значення у частині апробації накопиченого досвіду в українських умовах. У подальшому, після перших вдало проведених

операцій по сек'юритизації пулів іпотечних позик і накопичення необхідного досвіду, можлива розробка та введення в дію закону, який регламентує усі види сек'юритизації, а також внесення поправок у діючі законодавчі акти.

Таким чином, бачимо, що сек'юритизація активів є складним, проте високоефективним механізмом. Зокрема, сек'юритизація активів дає змогу суб'єкту підприємництва (оригінатору) одночасно впорядкувати наявні активи, покращити власні показники та отримати довгостроковий фінансовий ресурс на значно кращих умовах. Використання цієї техніки також забезпечує інвесторам можливість інвестування в недоступні до цього часу активи через придбання цінних паперів з високим рівнем рейтингу. Водночас завдяки сек'юритизації активів для економічних суб'єктів, власний рейтинг яких не відповідає інвестиційному, відкривається доступ до ринку капіталів та відповідного рефінансування на основі випуску цінних паперів, забезпечених активами, проспекту емісії яких рейтингові агентства надають рейтинг значно вищого рівня. Таким чином, сек'юритизація активів забезпечує взаємну диверсифікацію як для інвесторів, так і для оригінаторів.

Наслідки проведення операцій сек'юритизації здебільшого є позитивними для суб'єктів економіки. Негативність, в основному, полягає у складності та дорожнечі реалізації операцій із сек'юритизації.

Отже, на нашу думку, сек'юритизація є потужним інструментом управління ризиками банківських кредитних портфелів з однорідними характеристиками. Процедура сек'юритизації не тільки дозволить залучити кошти для розвитку бізнесу, але й істотно покращить нормативи банку, підвищить його фінансову стійкість, розчистить його баланс і дозволить гнучко управляти кредитним портфелем з урахуванням виникаючих ризиків.

Отже, задля ефективного управління кредитними ризиками в Україні необхідно законодавчо врегулювати питання сек'юритизації шляхом прийняття окремого закону і створити можливість сек'юритизувати інші активи, наприклад споживчі кредити, лізингові, орендні платежі, продаж товарів у кредит. У підтвердження нашої думки приведемо витяг із Концепції

забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері (Додаток Д), схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 серпня 2012 р. № 569-р., де відмічається: «...слабкий розвиток фондового ринку, зокрема в частині застосування механізмів обліку та переходу прав власності на цінні папери, а також забезпечення захисту прав інвесторів на фондовому ринку».

3.2 Основні види похідних цінних паперів, що використовуються для сек'юритизації активів

Оскільки цінні папери, що виникли внаслідок сек'юритизації, забезпечені певними матеріальними активами, то в їхніх назвах відображається відповідний вид забезпечення: сертифікати на автомобільну позичку, забезпечені нерухомістю цінні папери тощо. Так, інвестиційний банк Salomon Brothers назвав свої сек'юритизовані автомобільні позики «машинами» – CAR (англ. Certificate of Automobile Receivables). Сек'юритизовану заборгованість за кредитними картками, у свою чергу, стали називати «картками»- CARD (англ. Certificates for Amortizing Revolving Debts) [20].

Разом з тим, основну масу цінних паперів на цьому ринку складають все ж таки облігації, що забезпечені іпотекою – MBS (англ. Mortgage Backed Securities). Цьому сприяє характер іпотечного кредитування – його тривалі терміни та уніфіковані правила надання. Іноді MBS ще називаються «пропускними цінними паперами» (англ. pass-through securities), оскільки через них передаються («пропускаються») на користь кінцевих інвесторів платежі відсотків та основної суми заборгованості. При цьому виплати власникам цінних паперів залежать від фактичних платежів позичальників: у випадку дострокового погашення кредитів з сек'юритизованого пулу такі цінні папери також погашаються достроково, при настанні неплатежу інвестори несуть збитки рівною мірою.

Облігації, що забезпечені іпотекою, у свою чергу поділяються на забезпечені житловою іпотекою – RMBS (англ. Residential mortgage-backed

securities) та забезпечені комерційною іпотекою – CMBS (Commercial mortgage-backed securities). Оскільки за житловими кредитами частіше, ніж за комерційними, спостерігаються випадки часткового або повного дострокового погашення, то другий вид цінних паперів вважається більш захищеним від даного виду інвестиційного ризику [22].

Розглянуті цінні папери є найпростішими серед тих, що виникли внаслідок сек'юритизації. На їх основі у 1983 році були створені нові похідні фінансові інструменти – облігації, забезпечені борговими зобов'язаннями (англ. Collateralized Debt Obligations – CDO). Якщо основу іпотечних облігацій складають платежі за відповідними кредитами, то основу CDO – платежі за самими облігаціями, і об'єднуються у пули вже останні (тобто облігації, що забезпечені борговими зобов'язаннями, є похідними від іпотечних та інших облігацій, забезпечених активами, що, у свою чергу, є похідними від кредитів). Таким чином, CDO фактично є похідними від інших похідних фінансових інструментів (похідні другого порядку).

Механізм створення облігацій, забезпечених борговими зобов'язаннями, полягає у тому, що банки розділяють платежі за цінними паперами, забезпеченими іпотекою, на частини, або транші. Даний поділ здійснюється для того, щоб створити CDO з різними строками погашення, відповідно – з різним рівнем кредитного ризику (що проявляється у присвоєнні траншу певного рейтингу) та дохідності. Внаслідок цього має місце непропорційний, у розрізі траншів, розподіл неплатежів за пулом облігацій, забезпечених іпотекою [34].

Аналіз випуску облігацій з іпотечним покриттям covered bonds у розвинених країнах світу (рис. 3.4) дає можливість говорити, що з початку фінансової кризи covered bonds, традиційно європейський інструмент, почали мати підвищений попит у всьому світі. Так, в США з початку 2010 р. розробляється спеціальна законодавча база, в Канаді вже з початку 2011 р. облігацій з іпотечним покриттям випущено на \$ 5,5 млрд (що складає більше чверті всього випуску за 2010 г.[78]), Казначейство Австралії в грудні

2010 р. оголосило про зміни в законодавстві з метою створення активного ринку covered bonds, а Резервний Банк Нової Зеландії навіть обмежив випуск covered bonds до 10 % балансів банків, щоб забезпечити контрольоване зростання й уникнути витіснення цим інструментом інших механізмів довгострокового фондування [81] (рис.3.4). Слід зазначити, що, випуск covered bonds помітно активізувався в багатьох країнах Європи та Азії.

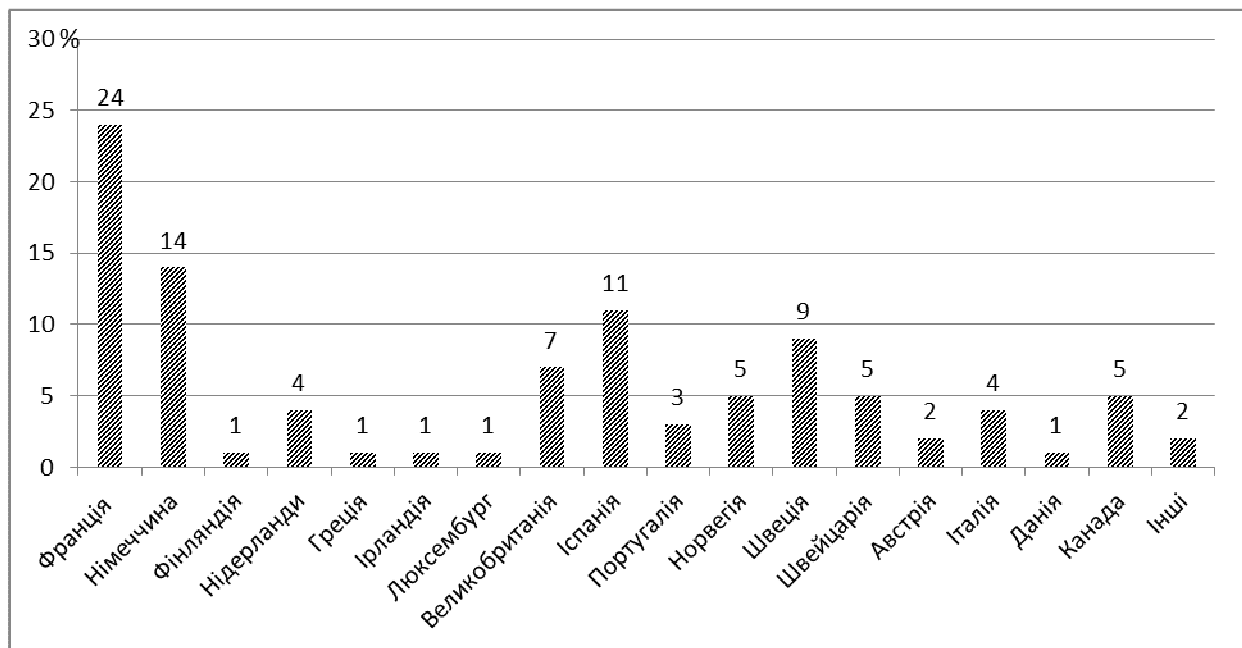


Рис. 3.4 Випуск облігацій з іпотечним покриттям covered bonds за 2010 рік у географічному розрізі

У чому ж відмінність covered bonds від інструментів традиційної сек'юритизації MBS? Стівен Шварц в «Алхімії сек'юритизації активів» визначив сек'юритизацію активів як можливість «привернути недороге фінансування з фондових ринків шляхом відділення всієї або частини дебіторської заборгованості організатора сек'юритизації від ризиків, притаманних організатору сек'юритизації в цілому» [123]. У зв'язку з цим «балансова (європейська) сек'юритизація» є протилежним підходом, при якому якість застави і якість емітента зливаються і повинні враховуватися в тандемі, оскільки перепродаж пулу активів не відбувається, а відбувається лише його відособлення на балансі емітента.

Основні відмінності MBS і covered bonds:

1) при типовій транзакції MBS пул кредитів продається (у фінансовій

звітності по стандартах US GAAP використовується термін «дійсний продаж» (true sale)). При випуску covered bonds пул активів залишається на балансі спонсора;

2) структура пулу покриття covered bonds носить динамічний характер, тобто «погані» кредити і кредити з раннім погашенням заміщаються новими кредитами або іншими дозволеними видами активів. При сек'юритизації через MBS пул активів статичний і не може мінятися до погашення;

3) covered bonds дають інвесторам право регресу до балансу емітента у випадку, якщо ринкова вартість застави недостатня для виплати інвесторам основної суми боргу і процентних платежів. Інвестори в MBS, як правило, не мають такої можливості.

На рис. 3.5, 3.6 представлена фундаментальна структура облігацій з іпотечним покриттям (covered bonds).

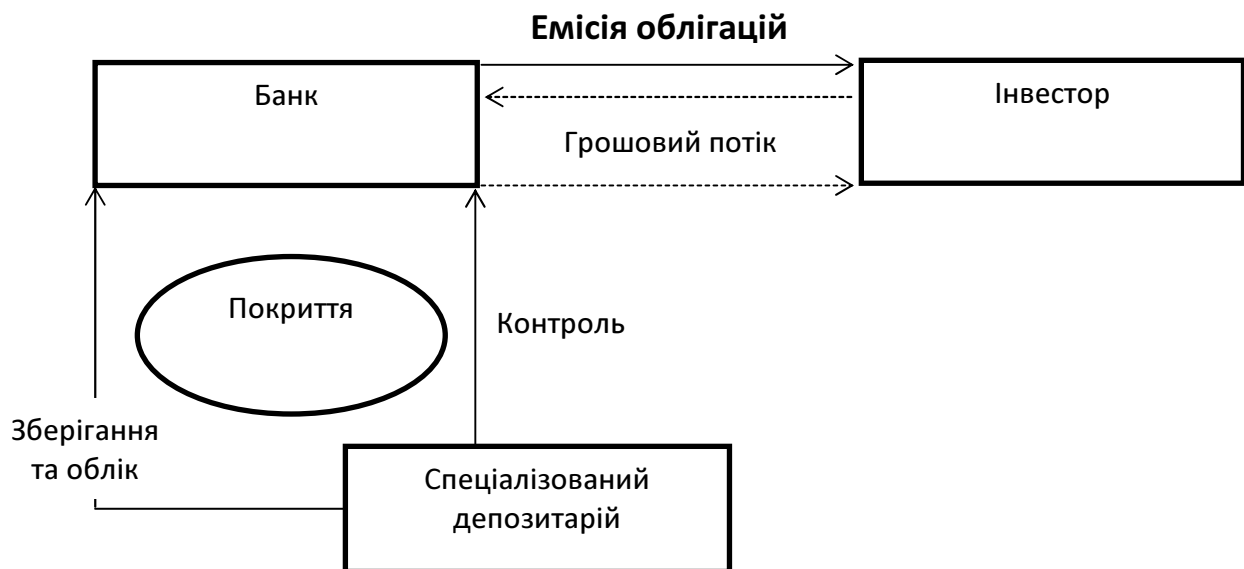


Рис. 3.5 Емісія облігацій з іпотечним покриттям через банк

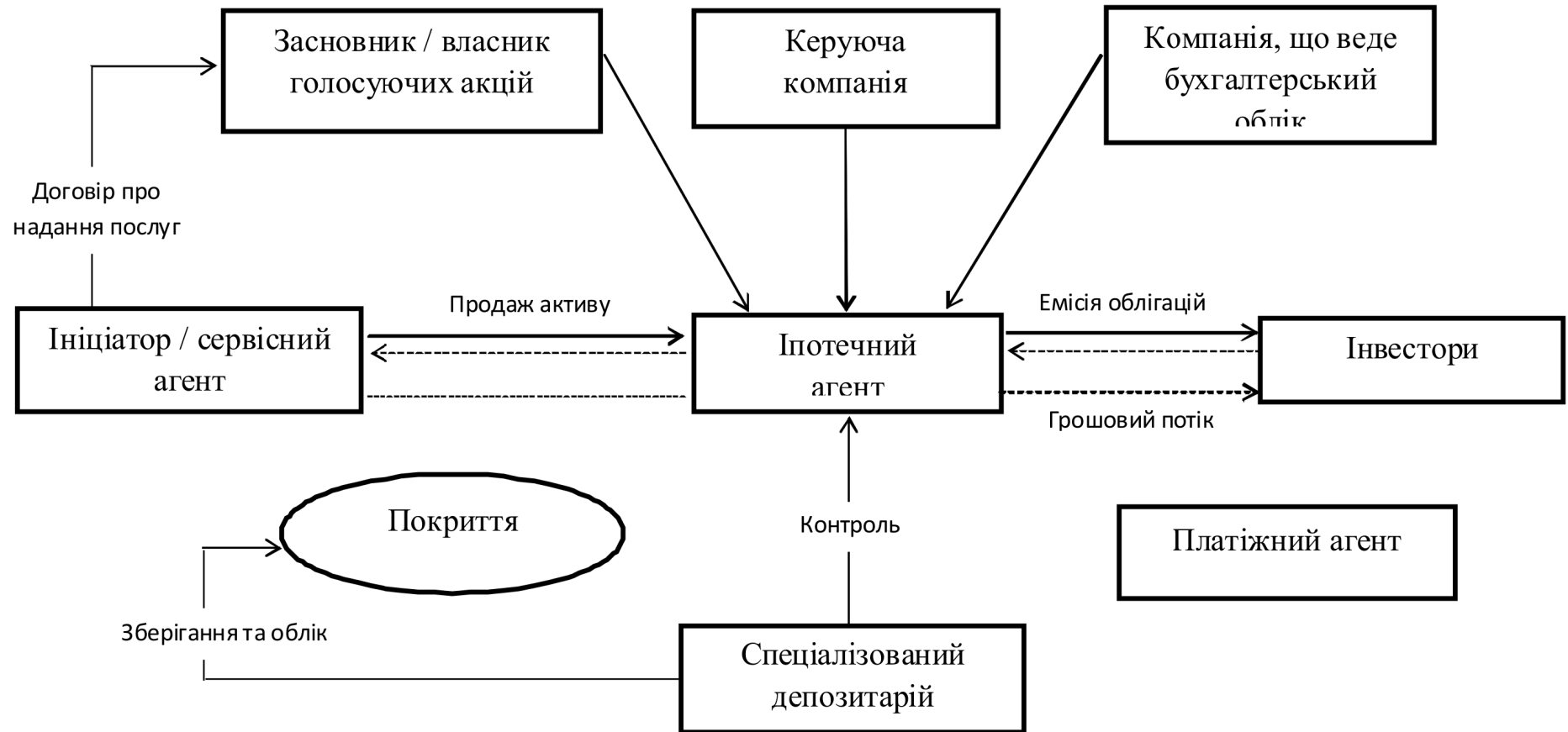


Рис. 3.6 Емісія облігацій з іпотечним покриттям через іпотечного агента

Отже, можемо дійти висновку, що кредитна якість і кредитні рейтинги MBS і covered bonds мають значні відмінності.

У світовій практиці кредитні рейтинги інструментів covered bonds часто перевищують рейтинги самих банків-емітентів, оскільки динамічний пул активів захищений особливою «круговою огорожею» (ring fence) від решти всіх кредиторів банку на випадок його банкрутства. Кредитний рейтинг covered bonds іноді навіть перевищує рейтинг країн, в яких вони емітувалися. Так, наприклад, Німецькі заставні листи Pfandbriefe, що є певним стандартом для іпотечних облігацій covered bonds у всьому світі, є структурними фінансовими продуктами – котрі з'явилися в 1769 р. у Пруссії завдяки Фрідріху Великому, який намагався вирішити фінансову кризу після Семирічної війни 1756-63 рр. Перші дацькі covered bonds, що дають право дострокового викупу і погашення, з'явилися в 1797 році і пережили без єдиного дефолта навіть банкрутство Королівства Данії.

В умовах ринкового стресу саме облігації covered bonds володіють вищою ліквідністю, оскільки сек'юритизація вважається менш прозорим і більш спекулятивним інструментом, що обмежує попит інвесторів у несприятливих умовах, в умовах підвищених кредитних спредів. Крім того, вимоги стандартів андеррайтингу по covered bonds на практиці зазвичай значно жорсткіше за вимоги стандартів андеррайтингу по MBS (рис.3.7).

Різновидами емітованих у процесі сек'юритизації цінних паперів, забезпечених пулом однорідних іпотечних кредитів (mortgage-backed securities, MBS), є цінні папери забезпечені житловою та комерційною іпотекою (residential and commercial mortgage-backed securities, RMBS та CMBS) [124, с.168].

Основні покупці MBS-паперів, а саме – найбільші комерційні та інвестиційні банки і збанкрутілі іпотечні корпорації Fannie Mae і Freddie Mac, не обмежувалися купівлею та утриманням у своїх інвестиційних портфелях іпотечних цінних паперів, а займалися їх активною трансформацією, зокрема шляхом формування на їх основі пулів однорідних активів, під які

випускалися нові транші цінних паперів; тобто під сукупність однорідних облігацій, забезпечених цінними паперами (collateralized debt obligations, CDO), випускалися нові транші облігацій другого рівня (CDO2).

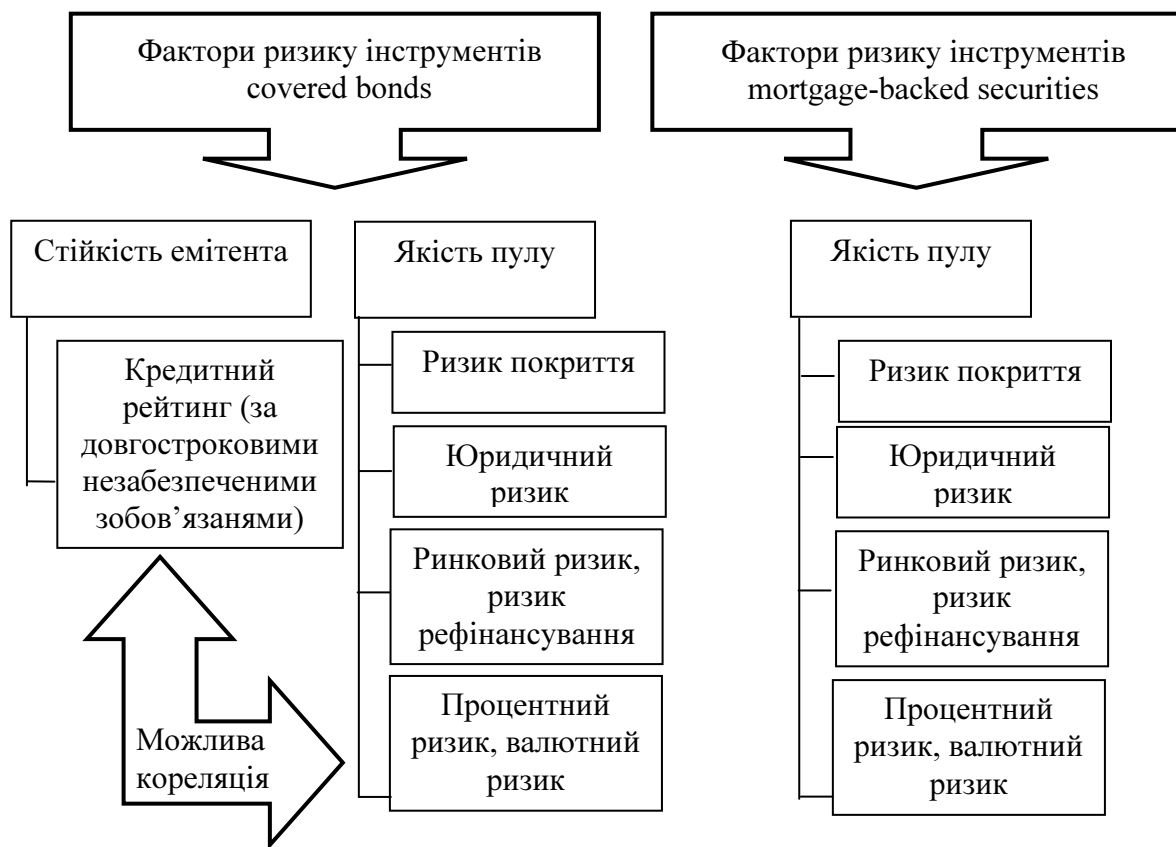


Рис. 3.7 Проста структура ризиків, що враховуються інвесторами covered bonds і MBS

Кожен транш отримував свій інвестиційний рейтинг, при цьому траншам першої черги виплат з найкращими інвестиційними кондиціями (senior-tranche), зазвичай присвоювався найвищий рейтинг AAA; інвестиційні рейтинги наступних траншів (зокрема траншів з умовними назвами mezzanine-A- та mezzanine-B-tranche, equity-tranche) були дещо нижчими [22, с.164]. На цьому процес не закінчувався: транші з найвищими інвестиційними рейтингами перепродувалися, пріоритетно, пенсійним фондам, а транші з нижчими рейтингами знову сек'юритизувалися, при цьому в результаті проходження цінними паперами наступних рівнів сек'юритизації інвестиційні банки отримували їх нові транші з AAA-рейтингом (CDO3, CDO4 і т.д.) [125, 45], 5-6 рівнів сек'юритизації були

звичним явищем інвестиційного банківництва, хоча існують відомості про 24-ох і навіть 40-рівневі сек'юритизації [22, с.164].

Як видно з проведеного аналізу, сек'юритизація фінансових активів є досить складним процесом, в якому задіяна велика кількість учасників. Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сказати, що сек'юритизація – це спосіб трансформування боргових зобов'язань у ліквідні інструменти ринку капіталів (цінні папери).

Найбільшого поширення у світовій практиці набула сек'юритизація іпотечних активів, основними функціями якої є [22, с.60]:

- рефінансування первинних іпотечних кредиторів – банківських установ (можливість прискорити обертання дебіторської заборгованості й залучити додаткові кредитні ресурси);

- підтримка ліквідності;

- зниження ризиків;

- диверсифікація джерел фінансування;

- стимулювання розвитку фондового ринку.

Процес реалізації механізму сек'юритизації можна відобразити у вигляді послідовних етапів, кожен з яких є логічним продовженням попереднього: заяви з позик, ідентичних за характером, строками і доходністю (боргові розписки), об'єднують у пул, під який емітують цінні папери, подібні до звичайних облігацій, що гарантують виплату фінансових процентів раз на рік, щоквартально чи щомісячно [22, с.474]. Інвестор, який придбав такі цінні папери, одержує право на частину застави і відповідно на отримання доходів, джерелом яких є проценти й суми платежів з погашення основного боргу. У такий спосіб банк повертає собі кошти, витрачені на придбання неліквідних активів.

На нашу думку переваги сек'юритизації іпотечних активів для учасників фінансового ринку очевидні. Так, значущість сек'юритизації для банківських установ – первинних кредиторів полягає в низці можливостей, які вона відкриває перед ними, а саме [34]:

- залучення фінансування у формі купівельної ціни;
- обмеження кредитного ризику на активи;
- підвищення ефективності балансу;
- диверсифікація джерел фінансування;
- зниження вартості фінансування;
- балансування активів і пасивів;
- підвищення конкурентоспроможності;
- поліпшення фінансового стану та іміджу банківської установи.

Інвесторам сек'юритизація, перш за все, дає можливість інвестувати у різні щодо ризиків і дохідності активи. Крім того цінні папери, забезпечені іпотечними активами, зазвичай не піддаються ризику подій або зниженню рейтингу поодинокого позичальника, а також за ними передбачається вища премія, аніж за державними, банківськими та корпоративними облігаціями з відповідним рейтингом.

3.3 Перспективи використання сек'юритизації активів для управління проблемними кредитами в Україні

Фінансова криза 2008–2009 рр. показала, що значна частина випущених сек'юритизованих цінних паперів, особливо вторинної сек'юритизації, мала значні ризики, котрі були передані іншим учасникам ринку, що сприяло посиленню кризи. Прагнучи захистити себе, банки вдавалися до ще більших запозичень з метою подальшої сек'юритизації. Наприклад, американський інвестиційний банк Lehman Brothers купував іпотечні кредити з метою сек'юритизації та подальшого їх продажу. З часом окремі банки почали купувати ці самі цінні папери на ринку у інших банків. Згодом, через погіршення якості сек'юритизації активів, уповільнилось або й зовсім припинилось надходження платежів до інвесторів, що підірвало довіру до даного виду фінансових продуктів і призвело до зниження їх ринкової вартості та, як наслідок, – до збитків інвесторів. У 2008 р. Lehman Brothers

збанкрутував. У багатьох країнах до 2010 р. було дозволено включати сек'юритизовані цінні папери до капіталу 3-го рівня. Однак, з 2011 р. Базельський комітет з питань банківського нагляду практично відмінив таку практику. З 2010 р. відповідно до Закону Dodd-Frank суттєво посилено вимоги до сек'юритизованих цінних паперів у США. Компанії, котрі емітують цінні папери під заставу іпотечних кредитів, зобов'язані залишати частину ризиків (до 5 % від загального кредитного ризику), якщо базові іпотечні кредити не відповідають стандартам безризиковості). Одночасно від емітентів вимагається розкривати більше інформації про базові активи та аналізувати їх якість.

Станом на 01.01. 2011 р. в Україні було здійснено 4 угоди сек'юритизації фінансових активів. «ПриватБанк» здійснив транскордонну сек'юритизацію за законодавством Великобританії, а «Укргазбанк», Державна іпотечна установа та «Ощадбанк» випустили звичайні іпотечні облігації відповідно до Закону України «Про іпотечні облігації».

Сек'юритизація активів «ПриватБанк» має, на наш погляд, досить специфічні характеристики: «ПриватБанк» сформував пул іпотечних кредитів та уклав угоду із емітентом облігацій про продаж права вимоги за ними на суму близько 185 мільйонів доларів США (тобто банк являється оригінатором). Сек'юритизовано було близько 10 тисяч іпотечних кредитів, виданих у доларах США фізичним особам у Дніпропетровській, Київській, Закарпатській, Харківській, Донецькій та інших областях України. Емітентом облігацій, забезпечених житловою іпотекою, являється SPV, створене відповідно до законодавства Об'єднаного королівства Велика Британія та Уельс із назвою «Ukrainian mortgage loan finance № 1 Plc». Вказаний емітент призначив юридичну особу, розташовану в Об'єднаному королівстві Велика Британія та Уельс, яка представляє інтереси власників облігацій, так званий траст, тобто являється їх довіреною особою. Також визначено банк, що на підставі відповідної трьохсторонньої угоди між емітентом, трастом та самим банком, обслуговує рахунки емітента та страхову компанію, що здійснює

страхування певних ризиків, у тому числі політичних. Після продажу облігацій, позичальники по іпотечним кредитам періодично сплачують відсотки за користування кредитом та основну суму боргу, а вказані кошти використовуються для виплат власникам облігацій.

На жаль, проведення «класичної сек'юритизації» відповідно чинного законодавства України (іншими словами «вітчизняної класичної сек'юритизації») практично не можливе. Теоретично, згідно закону України «Про іпотечні облігації», може бути створена спеціалізована іпотечна установа, що здійснить випуск структурованих іпотечних облігацій, однак перешкодою її створення є несприятливий режим оподаткування, проблеми із управлінням та веденням бухгалтерського та податкового обліків.

При «синтетичній сек'юритизації» емітентом являється, наприклад банк, котрий сформував портфель іпотечних, споживчих кредитів (оригінатор), що самостійно випускає боргові цінні папери, забезпечені цим портфелем, а виплата дивідендів власникам таких цінних паперів здійснюється, за рахунок коштів, що надходять по іпотечним, споживчим кредитам та з інших джерел. Такими джерелами муть бути прибуток оригінатора від іншої діяльності, позичкові кошти. Стаття 16 закону України «Про іпотечні облігації» [99] встановлює, що емітент звичайних іпотечних облігацій виконує грошові зобов'язання за рахунок доходів від іпотечного покриття та за рахунок іншого майна, а право емітента використовувати доходи від іпотечного покриття на будь-які цілі на власний розсуд не обмежується за умови, якщо емітент продовжує належним чином виконувати зобов'язання за такими облігаціями. Як бачимо, у вказаному законі України містяться норми, що регламентують виконання зобов'язань під час як «позабалансової», так і «балансової» сек'юритизації іпотечних активів. Отже, випуск таких боргових цінних паперів як облігацій підприємств відповідно до Положення про порядок випуску облігацій підприємств, затверджених рішенням ДКЦПФР України від 17 липня 2003 року №322 із наступними змінами і доповненнями, забезпечених, наприклад гарантією іншою особою,

або навіть заставою майна самого банку, не являється сек'юритизацією, так як забезпечення не тягне за собою обов'язку зі сплати грошових коштів, або іншими словами «не породжує грошові потоки».

Прикладом «синтетичної сек'юритизації» відповідно чинного законодавства України являється випуск «Укргазбанк», м.Київ, звичайних іпотечних облігацій на суму 50 мільйонів гривень відповідно до закону України «Про іпотечні облігації». Вказані облігації знаходяться у вільному обігу на фондовому ринку, вони забезпечені правами вимоги по раніш виданим банком іпотечним кредитам, а кошти, отримані від позичальників використовуються для виплат власникам облігацій.

Дослідивши питання сек'юритизації в Україні можна виділити наступні обов'язкові та істотні ознаки процесу сек'юритизації: [66]

- випуск боргових цінних паперів, забезпечених однорідними активами;

- джерелом виплат процентів та сплати основної суми цінного паперу обов'язково є грошові потоки з активів, що підлягають сек'юритизації для «класичної сек'юритизації», а також можуть бути інші джерела для «синтетичної сек'юритизації»;

- боргові цінні папери повинні вільно обертатися на фондовому ринку;

- емітентами боргових цінних паперів може бути спеціально створена юридична особа або сам оригінатор.

На наш погляд випуск звичайних іпотечних облігацій являється сек'юритизацією, так як досягається її головна економічна мета – залучення в економічний оборот права вимоги, тобто перетворення неліквідних активів у ліквідні, що обертаються на фондовому ринку. Принцип «остаточного або безповоротного продажу» носить лише забезпечувальний характер і слугує засобом відокремлення активів оригінатора від активів емітента, тому ця ознака носить другорядний характер.

В Україні відсутнє спеціальне законодавство, яке б регламентувало це об'єктивно існуюче явище, тому воно потребує детального вивчення,

узагальнення, формування понятійного апарату та надання обґрунтованих висновків на рівні фахівців.

Своє бачення на сек'юритизацію мають фахівці Фонду «Інститут економіки міста», місто Москва, які під керівництвом Косарева Н.Б. при підтримці Агентства США з міжнародного розвитку випустили книгу «Основи іпотечного кредитування», Москва, Інфра-М, 2007. Думки цих фахівців заслуговують на увагу хоча б тому, що вони мають великий досвід, наприклад: у Казахстані було надано методичну допомогу Казахстанській іпотечній компанії щодо випуску іпотечних облігацій; в Україні виступали фахівці у якості лекторів з курсу «Сертифікований іпотечний кредитор». У вказаній книзі сек'юритизація іпотечних активів визначається як процес випуску структурованих іпотечних цінних паперів («Mortgage-Backed Pass-Through Securities»), платежі по котрим співпадають з грошовими потоками від пулу іпотечних кредитів, за виключенням плати за обслуговування цих цінних паперів та гарантії за ними. На думку авторів процес випуску звичайних іпотечних облігацій (Mortgage Bond) не являється сек'юритизацією, так як платежі за ними не співпадають із грошовими потоками від пулу іпотечних кредитів. Звичайні іпотечні облігації, як правило, забезпечені правами вимоги по іпотечним кредитам, але джерелом виплат власникам іпотечних облігацій поряд із пулом іпотечних кредитів є власне майно емітента.

Вітчизняний україномовний словник банківських термінів, автори Анатолій Загородній, Оксана Сліпушко, Геннадій Вознюк, Тамара Смовженко, Київ, 2000 р. дає наступну дефініцію: «Сек'юритизація – процес трансформування неліквідних фінансових активів банку в ліквідні цінні папери. Суть полягає в тому, що банк емітує під частину дохідних активів (іпотечних чи споживчих позик) цінні папери і реалізує їх на відкритому ринку. Застави з позик (боргові розписки) об'єднуються у пул, під які емітуються цінні папери, подібні до звичайних облігацій, що гарантують виплату фіксованого процента. Придбання інвестором емітованих цінних

паперів дає йому право на частину пулу застав і відповідно на одержання доходів, джерелом яких є проценти й основна сума платежів з наданих застав».

В законі України «Про іпотечні облігації» цей принцип міститься у статті 19, яка встановлює, що: «Іпотечні активи, які були придбані спеціалізованою іпотечною установою і включені до складу іпотечного покриття, вважаються придбаними у безвідкличному порядку, тобто без права їх заміни, зворотного викупу або передачі, за винятком випадку, передбаченого частиною третьою цієї статті. У разі порушення провадження у справі про банкрутство особи, яка відступила права за іпотечними активами, або призначення тимчасової адміністрації чи ліквідатора, розпорядник майна (санатор, тимчасовий адміністратор, ліквідатор) такої особи не вправі вимагати повернення цих іпотечних активів, крім випадків, коли їх передача була здійснена внаслідок протиправних дій, про які емітент структурованих іпотечних облігацій знав або повинен був знати.

Якщо протягом строку обігу структурованих іпотечних облігацій буде виявлено, що на момент включення іпотечного активу до складу іпотечного покриття структурованих іпотечних облігацій такий іпотечний актив не відповідав установленим у проспекті емісії вимогам, особа, яка відступила права за цим іпотечним активом спеціалізованій іпотечній установі, зобов'язана здійснити на вимогу спеціалізованої іпотечної установи чи управителя його заміну або викуп у строк, що не перевищує одного місяця з дня одержання цієї вимоги, за ціною не нижчою, ніж поточний розмір відповідного іпотечного активу. В інших випадках вимоги до заміни або включення нових іпотечних активів до складу іпотечного покриття структурованих іпотечних облігацій не застосовуються» [99].

Отже, в Україні необхідно законодавчо врегулювати питання сек'юритизації шляхом прийняття окремого закону. У всякому разі необхідно доповнити законодавство нормами, аналогічними статті 19 закону України «Про іпотечні облігації» для того, щоб з'явилася можливість

сек'юритизувати інші фінансові активи, наприклад кредитні портфелі банків, у тому числі по споживчим кредитам, лізингові, орендні платежі, продаж товарів у кредит. Наприклад, у США сек'юритизація досягла такого рівня розвитку, що можна сек'юритизувати майбутню виручку від прокату художнього фільму якого-небудь відомого режисера або виручку від продажу книги відомого письменника.

Доцільним, на нашу думку, було б за участю міжнародних компетентних організацій створити україномовний глосарій термінів іпотечного фінансування і сек'юритизації, причому не способом перекладу матеріалу на українську мову, а шляхом аналізу та узагальнення кращого світового досвіду через призму українського законодавства.

В українській законодавчій практиці термін «сек'юритизація активів» відображається у таких джерелах: Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків» [59] та Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України [60]. Ці законодавчі акти відображають підхід НБУ до дефініції «сек'юритизація» з погляду ідентифікації ризиків банку, а саме: «Сек'юритизація активів – перерозподіл ризиків шляхом трансформації активів банку у цінні папери для продажу інвесторам. Банк емітує цінні папери від власного імені або через дочірні установи, однак такі папери «прив'язуються» до конкретних активів банку – сплата доходу та погашення цінних паперів залежить від отримання банком доходу та основної суми кредитів».

Проте, наведена дефініція не відповідає світовій практиці визначення «сек'юритизації активів» у частині відсутності зобов'язання щодо безумовного списання активів з балансу оригінатора та здійснення емісії цінних паперів через спеціальну юридичну особу, яка не може входити до сфери контролю чи консолідації оригінатора.

Великою підтримкою для розвитку сек'юритизації в Україні є Закон «Про іпотечні облігації» [99], у якому прописаний механізм, що дозволяє одержувати гроші під заставу іпотечних позик. Незважаючи на те, що Закон

«Про іпотечні облігації», регламентує тільки один вид сек'юритизації – сек'юритизацію іпотечних активів, він має у край важливе значення в частині апробації накопиченого світового досвіду в українських умовах. Надалі, після здійснення перших вдало проведених угод із сек'юритизації пулів іпотечних позик і нагромадження необхідного досвіду, можливі розробка і введення у чинність закону, що регламентує усі види сек'юритизації, а також внесення необхідних поправок у діючі законодавчі акти.

В Україні, на жаль, поки що небагато банків, котрі мають достатні для сек'юритизації розміри активів, але використання цього механізму рефінансування кредитів навіть невеликою кількістю українських банків допоможе зміцнити їхній фінансовий стан. Крім того, в Україні сек'юритизація банківських активів зіштовхується з проблемою слабого розвитку фондового ринку, зумовленою, насамперед, малою наявністю на ринку повноцінних інституціональних інвесторів.

Отже, визначимо актуальні сьогодні переваги механізму сек'юритизації для банків:

- підвищення ліквідності банків;
- диверсифікація джерел фінансування, розширення кола інвесторів шляхом виходу на міжнародні грошові ринки та ринки капіталу;
- підвищення гнучкості корпоративного фінансування;
- можливість погодження умов фінансування;
- зменшення навантаження на власний капітал;
- покращення фінансово-економічних показників: рентабельності основного капіталу, ліквідності, боргового навантаження тощо;
- залучення ресурсів на довгостроковий термін;
- залучення більш дешевих кредитних ресурсів завдяки високому забезпеченню позики сек'юритизованими активами, при цьому первинний власник зберігає можливість використання доходу від сек'юритизованих активів;
- трансформація відсоткових доходів у комісійну винагороду (при фінансуванні, що забезпечує списання активів з балансу);

- спрощення структури балансу за рахунок скорочення кількості боржників;
- передача чи мінімізація відсоткових, валютних та кредитних ризиків;
- підвищення конкурентоспроможності, що досягається шляхом більш ефективного залучення капіталу порівняно з іншими банками.

Серед проаналізованих нами наукових матеріалів незначна кількість дослідників наводять недоліки сек'юритизації. Найбільш конкретно, на наш погляд, вказує Х.Бер: «У фазі економічного зростання сек'юритизація активів споріднена з ризиком того, що загострення конкуренції підштовхує банк послаблювати вимоги до позичальників (стандартів кредитування) чи знижувати відсоткові ставки за кредитами до рівня, нижчого за ринковий. Та обставина, що кредит одразу після його видачі продається, може спонукати банк знизити стандарти кредитування, щоб за рахунок такої політики швидко збільшувати власну частку на ринку» [7]. Нині провідні економічні інституції спостерігають за результатами такої політики банків та її наслідками – іпотечною кризою США 2007 р. та спричиненою нею світовою кризою ліквідності. Ця проблематика потребує окремих глибинних досліджень науковців для подальшого реагування провідними органами банківського контролю та нагляду.

Наслідки проведення операцій сек'юритизації здебільшого є позитивними для суб'єктів економіки. Для багатьох розвинутих країн сек'юритизація фінансових активів стала «двигуном» економічного зростання. Залучені за допомогою сек'юритизації кошти у вигляді цінних паперів, забезпечених активами, були спрямовані в реальний сектор економіки та стали могутнім рушієм прискореного економічного розвитку цих країн. Саме тому можна очікувати поширення даної фінансової інновації в Україні, але тільки за умови належного законодавчого та податкового регулювання.

Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) прийняла за основу Концепцію щодо створення механізмів убезпечення

фінансових активів. Відповідне рішення було прийнято регулятором на засіданні 15 жовтня 2013 р.

Ключовим моментом, що прописаний даною концепцією, є створення механізмів убезпечення фінансових активів. Зокрема, передбачення у вітчизняному законодавстві механізму сек'юритизації (виведення активів із балансу підприємства/банку та їх рефінансування за допомогою емісії цінних паперів), забезпечення можливості переведення зобов'язань в цінні папери та розмежування активів професійних учасників фондового ринку та їх клієнтів [49].

У країнах Європейського Союзу та більшості інших країн світу, в умовах динамічного розвитку фінансового ринку та економіки в цілому, суб'єкти підприємств/банків з метою залучення нових джерел фінансування та мінімізації ризиків, пов'язаних з їх діяльністю, вдаються до застосування у своїй практиці фінансових інновацій, серед яких все більшу увагу привертає процес сек'юритизації активів. Так, сек'юритизація стає серйозною альтернативою як традиційному рефінансуванню, так і класичним методам інвестування та управління ризиками, оскільки надає низку переваг.

Додамо, що концепція розроблена з метою виконання п. 19.1 Національного плану дій на 2013 р. щодо впровадження програми економічних реформ на 2010 – 2014 рр. «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава», затвердженого указом Президента України від 12 березня 2013 р. № 128/2013 (Додаток Е).

Сек'юритизація справляє значний вплив на зростання фондового ринку, зростання долі ресурсів, залучених за допомогою випуску цінних паперів, у загальній сумі ресурсів банків. На сьогодні в Україні проблемою є відсутність достатньої необхідної ринкової інфраструктури, наявність жорсткого валютного контролю, недостатнє розмаїття ліквідних фінансових інструментів, відсутність достатньої кількості кредитоспроможних учасників фінансового ринку. Очевидно, однією із значних проблем, що перешкоджають Україні успішно вийти на ринок сек'юритизації, є недостатні розміри кредитного портфеля.

Отже, сек'юритизація активів має важливе значення як для банківських установ, так і для інвесторів фондового ринку. З огляду на це, широке запровадження механізмів сек'юритизації у вітчизняну практику було б досить корисним.

Проте, на нашу думку, системно-комплексний підхід до завдання ефективного впровадження в діючу практику України сек'юритизації у рамках українського законодавства вимагає вирішення наступних питань:

1. Розробка законопроекту «Про сек'юритизацію банківських активів».
2. Закріплення принципів сек'юритизації в рамках національної правової системи.
3. Можливість для сторонніх інвесторів (власників цінних паперів) одержувати право вимоги за кредитними договорами при збереженні за банком обов'язків з обслуговування кредиту (управління кредитом).
4. Законодавча дефініція створюваних видів цінних паперів, юридичне вирішення проблем, пов'язаних із банкрутством емітента таких цінних паперів.
5. Система оподаткування операцій і трансакцій, проведених у процесі сек'юритизації.

Розв'язання зазначених проблем та застосування фінансового механізму сек'юритизації на практиці дасть змогу сформувати необхідні умови для виходу України на світові ринки капіталу і буде сприяти залученню в національну економіку додаткових фінансових ресурсів.

ВИСНОВКИ

У монографії розглянуті питання розвитку науково-методологічних підходів до управління проблемними кредитами банку, особливості управління проблемним портфелем банківських установ в умовах фінансової нестабільності.

Фінансова нестабільність та викликане нею масове неповернення кредитів засвідчили факт недосконалості механізмів, що використовуються банками для збору простроченої заборгованості. Це призвело до зростання обсягів неповернених кредитів. У зв'язку з цим активізується попит з боку фінансових установ на спеціалізовані послуги з управління проблемними кредитами.

Збір простроченої чи іншого роду проблемної заборгованості включає в себе логічне та послідовне супроводження проблемного позичальника на різних етапах та стадіях стягнення. Мета такої роботи полягає у введенні кредиту позичальника в графік та повне погашення боргу, що визнаний проблемним.

Банківські установи, незалежно від їх розмірів, використовують схожі стратегії роботи з проблемними кредитами та важелі впливу на недобросовісних позичальників, котрі спрямовані на досягнення цілі стягнення проблемних боргів. Організація діяльності підрозділів колекшену є типовою для цілої групи банків тієї чи іншої території. У той же час процес організації роботи підрозділів внутрішньобанківського колекшену має свої особливості, неврахування яких неминуче призведе до втрати балансу вертикалі бізнесу та відстрочить досягнення поставлених цілей.

Детальний аналіз етапів та стадій роботи системи внутрішньобанківського колекшену зі стягнення проблемних боргів із позичальників дозволив дійти висновку щодо доцільності потужного та глибокого застосування підрозділів пізнього збору з метою зменшення

обсягів проблемних позик у загальному кредитному портфелі банків України.

У дослідженні обґрунтовано доцільність впровадження нових підходів до кредитування взагалі та повернення боргів зокрема, що потребує зміни у структурі підрозділів банків. Система колекшену – це та вертикаль бізнесу банківської установи, що потребує найбільших перетворень та оновлень штатних структур.

Правильний підбір персоналу системи колекшену безпосередньо впливає на чисельні процеси, що мають місце в діяльності банківських установ. Від вирішення цього питання залежить не тільки рівень прибутку, а й безпосередньо питання фінансової безпеки банку. За умов фінансової нестабільності економічної системи в цілому та банківського сектору зокрема, питання якісної організації роботи штатних підрозділів стягнення банків є такими, що потребують ретельного вивчення та, за необхідності, – переформатування.

В умовах фінансової кризи та післякризового періоду скорочення штату підрозділів пізнього збору за рахунок залучення до процесів стягнення боргів зовнішніх колекторів є неприпустимим. Банківська установа повинна бути зацікавленою у скороченні проблемного портфеля. Вирішити ці питання керівництво банку може лише застосовуючи потужний, професійний, належним чином мотивований напрям повернення.

Очевидно, що єдиним шляхом оптимізації штату системи підрозділів зі стягнення проблемних боргів, окрім випадків скорочень чисельності працівників за рахунок обслуговуючого персоналу, є перегляд доцільності функціонування такої кількості контролюючих структур у складі центральних органів банківських установ (Центральних Офісів).

Отже, з факту прийняття виважених управлінських рішень банк може очікувати реальну економію коштів за рахунок витрат на оплату праці, оренду офісних приміщень, автотранспорт, страхування співробітників, інших чисельних господарських та адміністративних витрат.

Агресивна політика розвитку – одна з основних характерних рис розвитку банківського сектору України останнього десятиріччя. Проявлялася вона у значних темпах зростання обсягів кредитних портфелів банківських установ. Природа такого роду «зростання» кредитних обсягів полягає у використанні банками зовнішніх запозичень, а також особистих фондів закордонних власників.

Фінансово-економічна криза 2008-2009 років значною мірою вплинула на якість кредитних портфелів банків України, питома вага валютної складової яких була надзвичайно високою та економічно необґрунтованою. Зазначені обставини створили для банківського сектору держави суттєві ризики та проблеми.

Саме в період кризи перед банківським сектором України постало питання щодо необхідності розгортання роботи з протидії процесам погіршення якості кредитних портфелів. Першими відреагувати на проблеми неплатежів за кредитними зобов'язаннями намагалися колекторські установи. Однак, прагматично налаштований менеджмент банківських установ має розуміти те, що саме вертикаль підрозділів власного колекшену покликана реагувати на ризики збільшення проблемних активів, а в разі настання їх наслідків, – консолідувати зусилля пов'язаних стратегічними цілями підрозділів для скорочення прострочень за кредитними договорами.

У монографії визначено переваги внутрішньобанківського колекшену по відношенню до зовнішніх колекторських компаній. На базі цього зроблено висновок, що на даному етапі розвитку банківської системи України та в умовах циклічної повторюваності ускладнень фінансово-економічної ситуації в державі, перспективним є застосування банками саме власних важелів управління проблемними боргами. Найбільш проблемними моментами внутрішньобанківського колекшену є підготовка персоналу, матеріально-технічне забезпечення підрозділів, мотивація співробітників, налагодження плідної співпраці клієнта з колектором, позитивна репутація стягувача.

Банківський сектор неминуче стикається з невиконанням позичальниками умов кредитних угод та власними силами намагається протидіяти процесам погіршення якості власного кредитного портфеля. Втім за ряду обставин банківська установа змушена передавати частину кредитного портфеля зовнішнім стягувачам. Подібний акт може базуватися на різних нормах цивільного права, проте ставить на меті схожий кінцевий результат. Все більшого поширення набуває застосування банківськими установами зовнішніх стягувачів з метою оперативного покращення якості кредитного портфеля.

Дослідження показало, що на нинішньому етапі, в умовах постійно зростаючого проблемного портфеля банківської системи держави та з огляду на розвиток колекторського бізнесу держави, має бути створена широка та дієва нормативно-правова база, що належним чином регламентувала б діяльність колекторських фірм, обумовлювала б правове поле їх роботи, захищаючи права та свободи громадян як найвищу цінність сучасного правового, європейського суспільства. Очевидно, за таких умов буде встановлено баланс у відносинах кредитора та позичальника, що дасть змогу кожному з них адекватно долати труднощі у кредитних відносинах.

Відсутність законодавчого регулювання колекторської діяльності в державі наражає позичальників банківських установ на певні труднощі. Принциповою відмінністю роботи колекторських компаній є відношення до позичальників. Якщо для банків це в першу чергу клієнти, то для колекторських компаній – лише перепона в діяльності. Це обумовлює нюанси в роботі з проблемними клієнтами з боку колекторських компаній, котрі досить часто застосовують такі недозволені законодавчо та етично методи як залякування клієнтів, моральний вплив на позичальників, членів їх родин тощо.

Таким чином, інститут зовнішнього колекторства при стягненні боргів банківських установ існує та потужно розвивається в Україні. Зумовлено це тим, що починаючи з 2008 року на території держави спостерігається

тенденція до зростання обсягів несплат за борговими зобов'язаннями банківських клієнтів.

У монографії проведено дослідження та обґрунтовано доцільність застосування вітчизняними банками фінансового механізму сек'юритизації активів для управління проблемними кредитами банку. У результаті дослідження сек'юритизації було визначено, що даний інструмент зниження кредитного ризику має дві найбільш розповсюджені форми, що мають свої переваги та можуть бути використані банками за певних обставин. Їх вибір може базуватися на характеристиках кредитів, що входять у портфель банку.

Однак, крім переваг сек'юритизація має і певні недоліки. Зокрема, це ризик повторення кризи американського банківського сектору 2007 року. Для запобігання такому явищу, нами на основі проведеного аналізу законодавчої та нормативної бази, було визначено, що вкрай важливим для України є розробка законодавства щодо сек'юритизації з урахуванням зарубіжного досвіду, що допоможе уникнути подібних проблем у нашій країні.

Отже, на нашу думку, системно-комплексний підхід до завдання ефективного впровадження в діючу практику України сек'юритизації у рамках українського законодавства вимагає вирішення наступних питань: розробка законопроекту «Про сек'юритизацію банківських активів»; закріплення принципів сек'юритизації в рамках національної правової системи; можливість для сторонніх інвесторів (власників цінних паперів) одержувати право вимоги за кредитними договорами при збереженні за банком обов'язків з обслуговування кредиту (управління кредитом); законодавча дефініція створюваних видів цінних паперів, юридичне вирішення проблем, пов'язаних з банкрутством емітента таких цінних паперів; система оподаткування операцій і трансакцій, проведених у процесі сек'юритизації.

Розв'язання зазначених проблем та застосування фінансового механізму сек'юритизації на практиці дасть змогу сформувати необхідні умови для виходу України на світові ринки капіталу і буде сприяти

залученню в національну економіку додаткових фінансових ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизация процессов работы с проблемной задолженностью [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://areon.ua/portfolio/bank/best-practices/151-collection>. - Заглавие с экрана.

2. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А. О. Азарова, О. А. Ковальчук // Економічний простір. - 2010. - № 5. - С. 53-58.

3. Анисимов А. Н. Организация работы системы кредитных комитетов банка / А. Н. Анисимов // Банковское кредитование. - 2011. - № 5. - С. 24-27.

4. Анцут Э. Как избежать взыскания имущества за долги. Несколько популярных способов [Электронный ресурс]. - Режим доступа : http://www.prostopravo.com.ua/finansy/stati/kak_izbezhat_vzyskaniya_imuschestva_za_dolgi_neskolko_populyarnyh_sposobov. - Заглавие с экрана.

5. Асоціація учасників Колекторського Бізнесу України [Електронний ресурс] / «УкрБорг», «Служба виконання зобов'язань», Verdict (входить до групи компаній eCall), Credit Collection Group (CCG), «Європейська Агенція з Повернення Боргів», «Універсальна Колекторська Група», ТОВ «ЕОС Україна», ТОВ «УкрФінанси», «Кредитекспрес», агенція Credex , ТОВ «ФАСП». - Київ, 2009. - Режим доступу : <http://www.acbu.com.ua/ua/index.html>. - Назва з екрану.

6. Базаров Т. Ю. Управление персоналом : учебник / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. - [2-е изд., перераб. и доп.]. - М. : ЮНИТИ, 2002. - 560 с.

7. Бер Х. П. Секьюритизация активов: секьюритизация финансовых активов - инновационная техника финансирования банков / Х. П. Бер ; пер. с нем. [Ю. М. Алексеев, О. М. Иванов]. - М. : Волтерс Клувер, 2007. - 624 с.

8. Болгар Т. М. Аналіз доцільності застосування зовнішніх механізмів стягнення боргів у банківській системі держави / Т. М. Болгар // Вісник Національного банку України. - 2013. - № 11. - С. 42-47.

9. Болгар Т. М. Внутрішній колекшен як дієвий механізм управління простроченими боргами банківських установ / Т. М. Болгар // Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції. - 2012. - № 5(18). - С. 71-75.

10. Болгар Т. М. Hard collection як дієвий механізм стягнення простроченої заборгованості банківською установою / Т. М. Болгар // Академічний огляд. - 2013. - Випуск 1(38). - С. 46-52.

11. Болгар Т. М. Особливості організації роботи внутрішнього колекшену банків України / Т. М. Болгар // Вісник Національного банку України. - 2013. - № 1. - С. 42-45.

12. Болгар Т. М. Особливості організації роботи з проблемною заборгованістю в банках на різних етапах збору / Т. М. Болгар // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць. - 2012. - Випуск 36. - С. 36-47.

13. Болгар Т. М. Стягнення проблемних боргів українських банків на ранніх етапах збору / Т. М. Болгар // Наукові записки : зб. наук. праць. - Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2012. - Випуск 20. - С. 179-182.

14. Болгар Т. Н. Проведение превентивных мероприятий, направленных на формирование качественного кредитного портфеля банковских учреждений Украины / Т. Н. Болгар // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. - 2013. - № 8(86). - С. 29-32.

15. Большой бухгалтерский словарь : 10000 терминов / [М. Ю. Агафонова и др.] ; под ред. А. Н. Азрилияна. - М. : Институт новой экономики, 1999. - 569, [1]с.

16. Васильченко З. М. Сек'юритизація активів у системі управління банківськими ризиками / З. М. Васильченко, А. С. Криклій, О. О. Ігнат'єва // Економіка та держава. - 2007. - № 11. – С. 14-16.

17. Васнецова В. И. Финансово-кредитное обеспечение развития инновационной деятельности хозяйственных агентов / В. И. Васнецова // Банковские услуги. - 2009. - № 7. - С. 25-33.

18. Вибиванням боргів з українців займаються іноземні компанії [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://realt.aviso.ua/uk/news?id=cada468b-8481-4288-9393-1b110be811c2>. - Заголовок з екрану.

19. Вовк В. Я. Кредитування і контроль : навч. посібн. / В. Я. Вовк, О. В. Хмеленко. - К. : Знання, 2008. - 463 с.

20. Вовчак О. Досвід рефінансування іпотечних кредитів через механізми сек'юритизації в Україні / О. Вовчак, І. Ковалишин // Вісник НБУ. - 2009. - № 12. - С. 10-13.

21. Волик Н. Г. Сек'юритизація банківських активів як метод управління портфельним кредитним ризиком / Н. Г. Волик, А. І. Ісаєнко // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. - 2011. - № 2. - С. 214-219.

22. Габбард Р. Г. Гроші, фінансова система та економіка : підручник / Р. Г. Габбард ; [пер. з англ.]. - К. : Вид-во Київ. нац. екон. ун-ту, 2004. - 890 с. : іл.

23. Гутгарц К. Способи і порядок звернення на предмет застави [Електронний ресурс] / К. Гутгарц. - Режим доступу : http://ua.prostopravo.com.ua/finansi/statti/sposobi_i_poryadok_zvernennya_styagnennya_na_predmet_zastavi. - Заголовок з екрану.

24. Данілов О. Д. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях : навч. посіб. / О. Д. Данілов, Т. В. Паєнтко. - К. : Центр учбової літ-ри, 2011. - 256 с.

25. Девидсон Ендрю. Сек'юритизація іпотеки: мировий досвід, структуризація та аналіз / Е. Девидсон, Е. Сандерс, Л.-Л. Вольф, А. Чинг ; пер. с англ. [О. В. Смородинов, при участі В. Качуро]. - М. : Вершина, 2007. - 592 с.

26. Денисенко М. П. Кредитування та ризики : навч. посіб. / М. П. Денисенко [та ін.]. - Київ : «Видавничий дім «Професіонал», 2008. - 253 с.

27. Дзюблюк О. Особливості сек'юритизації у механізмі управління кредитним ризиком банківської діяльності / О. Дзюблюк // Вісник ТНЕУ. -

2009. - № 2. - С. 45-55.

28. Дикий А. А. Стратегии долгового поведения населения в современной России : автореф. дис. ... канд. соц. наук : 22.00.03 «Экономическая социология и демография» / Алексей Александрович Дикий ; Нижегород. гос. ун-т им. Н. И. Лобачевского. - Нижний Новгород, 2012. - 22 с.

29. Діяльність колекторських фірм. Наскільки законні методи їх роботи? [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://femida.ua/anons/anons/full//v-zaporozhskoi-oblasti-iz-bolnicy-sbezhal-podozrevaemu.html>. – Заголовок з екрану.

30. Дребот Н. П. Стратегічні підходи до проведення кадрової політики в банку / Н. П. Дребот // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. - 2005. - Вип. 15.4. - С. 319.

31. Дядечко Л. М. Управління проблемними кредитами в банках України в умовах економічної кризи. / Л. М. Дядечко // Науковий вісник ЧДІЕУ. Сер.: Економіка. - 2011. - Випуск 3. - С. 240-245.

32. Ефимов А. Время собирать долги [Электронный ресурс] / А. Ефимов // The Retail Finance - 2012. - № 2. - Режим доступа : <http://www.rfinance.ru/magazine/?id=8562&aid=8578&tid=15>. - Заглавие с экрана.

33. Євтух О. Т. Іпотечний механізм інвестування / О. Т. Євтух. - Луцьк : Волинська обласна друкарня, 2003. - 258 с.

34. Завидівська О. І. Теоретичні аспекти здійснення сек`ютиризації іпотечних активів / О. І. Завидівська // Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси. - 2010. - Вип. 7 (25). - С. 45–59.

35. Исаев Р. Комплексная бизнес-модель коммерческого банка [Электронный ресурс] / Р. Исаев. - Режим доступа : http://www.businessstudio.ru/procedures/business/bank_complex. - Заглавие с экрана.

36. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г. В. Іванченко // Економіст. - 2010. - № 3. - С. 21-23.

37. Кадрова політика [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.banksoyuz.ru/ru/career/personnel_policy. - Заголовок з екрану.

38. Кадровая политика предприятия [Электронный ресурс] / InfoManagement. - Режим доступу : <http://infomanagement.ru/11/3>. - Заглавие с экрана.

39. Карпінський Б. А. Фінанси : термінологічний словник / Б. А. Карпінський, Т. Б. Щира. - К. : «Професіонал», 2007. - 608 с.

40. Карпунь І. Н. Основні методи оцінювання доцільності інвестицій / І. Н. Карпунь // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. - 2011. - Вип. 21.05. - С. 144-148.

41. Квасницька Р. С. Використання механізму сек'юритизації для забезпечення фінансової стійкості та безпеки банків / Р. С. Квасницька // Сталий розвиток економіки. Сер.: Фінансово-кредитна система. - 2009. - С. 145-148.

42. Кльоба В. Л. Ситуаційний центр управління проблемною заборгованістю за кредитними операціями / В. Л. Кльоба // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. - 2009. - № 3 (6). - 140-147.

43. Кльоба Л. Г. Управління банківською інвестиційною діяльністю : монографія / Л. Г. Кльоба ; [за ред. д-ра екон. наук, проф. С. К. Реверчука]. - Львів : Тріада плюс, 2007. – 194 с.

44. Ковалев А. Секьюритизация – финансовая инновация в Украине [Электронный ресурс] / А. Ковалев // Финансовый Директор. - Режим доступу : <http://gaap.ru/biblio/investment>. - Заглавие с экрана.

45. Колектори повертають в середньому 20% боргів. Навіть за такої ефективності в них безліч замовлень від банків [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.realt5000.com.ua/news/utf/uk/922795>. - Заголовок з

екрану.

46. Колекторів пропонують знищити [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua/publications/2011/11/14/305459>. - Заголовок з екрану.

47. Колекторські агентства та послуги у сфері кредитування [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.ufin.com.ua/analit_mat/gkr/032.htm. - Заголовок з екрану.

48. Конституція України : за станом на 28 червня 1996 року [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. - Офіц. вид. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-D0%B2%D1%80/page>. - Заголовок з екрану.

49. Концепція щодо створення механізмів забезпечення фінансових активів [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://finance.rbc.ua/ukr/nktsbfr-prinyala-kontseptsiyu-po-sozdaniyu-mehanizmov-obespecheniya-22102013110000>. - Заголовок з екрану.

50. Косецкая Ю. Кредитный комитет [Электронный ресурс] / Ю. Косецкая. - Режим доступа : http://www.banki.ru/wikibank/kreditnyiy_komitet_bank. - Заглавие с экрана.

51. Кравченко В. І. Фінансування будівництва житла. Новітні тенденції / В. І. Кравченко, К. В. Паливода // Міжнародний ін-т фінансів. - К. : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2006. - Ч 1. - 173 с.

52. Кримінальний Кодекс України : за станом на 05 квітня 2001 року № 2341-III [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. - Офіц. вид. - Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2341-14/page>. - Заголовок з екрану.

53. Кухар В. І. Застава об'єктів нерухомого майна (іпотека): звернення на предмет стягнення іпотеки і способи захисту прав та інтересів іпотекодержателя [Електронний ресурс] / В. І. Кухар, В. В. Афанасьєв, С. В. Томчишен // Актуальні питання цивільного та господарського права. - 2010. - № 1. - Режим доступу : <http://www.journal.yurpayintel.com.ua/2010/1/article09>. -

Заголовок з екрану.

54. Лазарева Г. Кредитный комитет банка: механизм принятия решения [Электронный ресурс] / Г. Лазарева. - Режим доступа : http://hitkred.blogspot.com/2012/03/blog-post_01.html. - Заглавие с экрана.

55. Масленченков Ю. С. Технология и организация работы банка: теория и практика : учебник // Ю. С. Масленченков. - М. : ДеКА, 1998. - 431 с.

56. Маслоу А. Г. Мотивация и личность / А. Г. Маслоу ; [пер. с англ. Татлыбаевой А. М.]. - СПб. : Евразия, 1999. - 478 с.

57. Медіація як спосіб вирішення суперечок [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.innovations.com.ua/ua/interview/13281/temp>. - Заголовок з екрану.

58. Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: новые подходы (Базель II) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.cbr.ru/today/PK/print.asp?file=Basel.htm>. - Заглавие с экрана.

59. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків» [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04>. - Заголовок з екрану.

60. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04>. - Заголовок з екрану.

61. Міністерство доходів і зборів України. Офіційний портал [Електронний ресурс] / М-во доходів і зборів України. - Київ, 2013-2014. - Режим доступу : <http://www.sta.gov.ua>. - Назва з екрану.

62. Морозов А. О. Інформаційно-аналітичні технології підтримки прийняття рішень на основі регіонального соціально-економічного моніторингу / А. О. Морозов, В. Л. Косолапов. - Київ : Наукова думка, 2002. - 250 с.

63. Мустафаева Д. Тенденции и перспективы развития рынка

проблемных активов банков Украины [Электронный ресурс] / Д. Мустафаева. - Режим доступа : http://www.credit-rating.ua/img/st_img/Press-release/2011/09.06.2011/Final_Report_RU3005.pdf. – Заглавие с экрана.

64. Наумов Д. Сек'юритизація – інноваційний фінансовий механізм / Д. Наумов // Банківська справа. - 2009. - № 1. - С. 65-83.

65. Незалежна асоціація банків України (НАБУ). Офіційний портал [Електронний ресурс] / Незалежна асоціація банків України. – Київ, 2011-2014. - Режим доступу : <http://www.nabu.com.ua/rus/komitety/komitet-povoprosam-zashhity-prav-kreditorov/pozitsija-komiteta>. - Назва з екрану.

66. Некторов А. Философия секьюритизации активов / А. Некторов // Рынок ценных бумаг. - 2007. - № 9. - С. 50-56.

67. Онищук Е. Реструктуризация проблемного кредита [Электронный ресурс] / Е. Онищук. - Режим доступа : http://www.prostobank.ua/zalogi/stati/restrukturizatsiya_problemnogo_kredita. - Заглавие с экрана.

68. Организация работы системы кредитных комитетов банка [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://bankir.ru/tehnologii/s/organizatsiya-raboty-sistemy-kreditnykh-komitetov-banka-10000481> ; 20.09.2011. - Заглавие с экрана.

69. Основы интернет-телефонии [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.iptop.net/intelef.html>. - Заглавие с экрана.

70. Особливості формування страхових резервів банками [Електронний ресурс] // Вісник Міністерства доходів і зборів України. Офіційне електронне видання. - 13.01.2012. - № 2. - Режим доступу : <http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/156>. - Заголовок з екрану.

71. Очиченко О. Нюанси та особливості застосування відступлення права вимоги (цесії) / О. Очиченко // Юридичний радник. - 2008. - № 1(21). - С. 64-68.

72. Перехожев В. А. Современные подходы к пониманию категорий «банковский продукт», «банковская услуга» и «банковская операция» // В. А. Перехожев // Финансы и кредит. - 2002. - № 21. - С. 23-32.

73. Підпригора О. А. Цивільне право : підручник [для студ. юр. вузів та факультетів] / О. А. Підпригора. – Київ : Вентурі, 1997. - 480 с.

74. Податковий кодекс України : за станом на 02 грудня 2010 р. № 2755-VI [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. - Офіц. вид. - Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>. - Заголовок з екрану.

75. Полищук А. Здравствуйте, я ваш коллектор! [Электронный ресурс] / А. Полищук. - Режим доступа : http://www.prostobank.ua/potrebitelskie_kredity/stati/zdravstvuyte_ya_vash_kollektor. - Заглавие с экрана.

76. Положення про Комітет з реалізації заставного майна роздрібного бізнесу // Постанова Правління АТ «Райффайзен Банк Аваль» від 08.06.2011 № П-99/1.

77. Положення про порядок роботи з проблемною заборгованістю фізичних осіб – клієнтів Приватного бізнесу АТ «Райффайзен Банк Аваль» [Електронний ресурс] : Постанова Правління від 29.12.2010 № П-266/1. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>. - Заголовок з екрану.

78. Последняя сделка на \$1 млрд (National Bank of Canada) объявлена 24 января 2011 г. [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://online.wsj.com/article/WT-CO-20110124-707917.html>. - Заглавие с экрана.

79. Постанова Правління ВАТ «Райффайзен Банк Аваль» від 22.09.2009 № П-41/2.

80. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про заборону надання колекторських послуг щодо фізичних осіб-боржників» [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://credits.zp.ua/2011/11/poyasnyvalna-zapiska-do-proektu-zakonu-ukra%D1%97ni-%E2%80%9Cpro-zaboronu-nadannya-kolektorskix-poslug-shhodo-fizichnix-osib-borzhnikov%E2%80%9D>. - Заголовок з екрану.

81. Пресс-релиз Резервного Банка Новой Зелландии [Электронный ресурс] : по состоянию на 21 января 2011 г. - Режим доступа :

<http://www.rbnz.govt.nz/news/2011/4290085.html>. - Заглавие с екрана.

82. Прийдун Л. М. Ефективне управління проблемними кредитами як основа оптимізації відносин між банком та позичальником [Електронний ресурс] / Л. М. Прийдун. - Режим доступу : <http://intkonf.org/priydun-lm-efektivne-upravlinnya-problemnimi-kreditami-yak-osnova-optimizatsiyi-vidnosin-mizh-bankom-ta-pozichalnikom>. - Заголовок з екрану.

83. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент банку : навч. посібник / Л. О. Примостка. - К. : КНЕУ, 1999. – 280 с.

84. Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. - Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>. - Заголовок з екрану.

85. Про виконавче провадження [Електронний ресурс] : Закон України від 09.06.2013 № 606-14. - Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/606-14>. - Заголовок з екрану.

86. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом [Електронний ресурс] : Закон України від 14.05.1992 року. - Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2343-12/page>. - Заголовок з екрану.

87. Про внесення змін до Закону України «Про виконавче провадження» та деяких інших законодавчих актів України щодо вдосконалення процедури примусового виконання рішень судів та інших органів (посадових осіб)» [Електронний ресурс] : Закон України від 04.11.2010 № 2677-VI. - Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2677-17>. - Заголовок з екрану.

88. Про доступ до судових рішень [Електронний ресурс] : Закон України від 22.12.2005 № 3262-IV. - Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3262-15>. - Заголовок з екрану.

89. Про заставу [Електронний ресурс] : Закон України від 2 жовтня 1992 року. - Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2654-12>. - Заголовок з екрану

90. Про затвердження Положення про організацію операційної діяльності в банках України // Постанова Правління Національного Банку України від 16.06.2003 № 254 (Із змінами, внесеними згідно з Постановою Національного банку від 06.11.2006 № 422).

91. Про затвердження Положення про порядок формування та використання резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банків [Електронний ресурс] : Постанова Правління Національного банку України від 25.01.2012 № 23 (z0231-12). - Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0474-00>. - Заголовок з екрану.

92. Про затвердження Порядку відшкодування банками України безнадійної заборгованості за рахунок резерву [Електронний ресурс] : Постанова Правління Національного банку України від 01.06.2011 № 172. - Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0722-11>. - Заголовок з екрану

93. Про затвердження Правил зберігання, захисту, використання та розкриття банківської таємниці [Електронний ресурс] : Постанова Правління Національного Банку України від 14.07. 2006 року № 267. - Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0935-06>. - Заголовок з екрану.

94. Про захист персональних даних [Електронний ресурс] : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. - Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>. - Заголовок з екрану.

95. Про захист прав споживачів [Електронний ресурс] : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. - Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>. - Заголовок з екрану.

96. Про інвестиційну діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. - Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>. - Заголовок з екрану.

97. Про інформацію [Електронний ресурс] : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. - Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>. - Заголовок з екрану.

98. Про іпотеку [Електронний ресурс] : Закон України від 01.01.2013 № 898-15. - Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/898-15>. - Заголовок з екрану.

99. Про іпотечні облігації [Електронний ресурс] : Закон України від 22.12.2005 № 3273-IV // Відомості Верховної Ради України. - 2006. - № 16. - С. 134. - Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3273-15>. - Заголовок з екрану.

100. Про нотаріат [Електронний ресурс] : Закон України від 13.06.2013 № 3425-12. - Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3425-12>. - Заголовок з екрану.

101. Про порядок проведення аукціонів (публічних торгів) з реалізації заставленого майна [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.12.1997 № 1448 - Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1448-97-%D0%BF>. - Заголовок з екрану.

102. Процесс кредитования [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.grandars.ru/student/bankovskoe-delo/process-kreditovaniya.html>. - Заглавие с экрана.

103.Разумова И. А. Ипотечное кредитование : учебное пособие / И. А. Разумова. - СПб. : Питер, 2005. - 208 с.

104.Річний звіт МВФ за 2009 р. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.imf.Org/external/russian/pubs/ft/ar/2009/pdf/ar09_rus.pdf. - Заголовок з екрану.

105.Рогатюк О. В. Нематеріальна мотивація праці як важливий чинник підвищення ефективності праці [Електронний ресурс] / О. В. Рогатюк, К. Д. Заєць. - Режим доступу : <http://intkonf.org/rogatyuk-ov-zaets-kd-nematerialna-motivatsiya-pratsi-yak-vazhliivy-chinnik-pidvischennya-efektivnosti-pratsi>. - Заголовок з екрану.

106. Рогожина Н. Н. Основы ипотечного кредитования / Н. Н. Рогожина, Н. С. Пастухова, А. А. Туманов. - М. : Инфра-М, 2007. - 575 с.

107. Савич В. І. Іпотечне кредитування в Україні: суперечності та

тенденції розвитку [Електронний ресурс] / В. І. Савич // Інститут менеджменту та економіки «Галицька академія». - Івано-Франківськ : ІМЕ «Галицька академія», 2006. - 552 с. - Заголовок з екрану.

108. Сидоренко Е. Учел ли рынок труда уроки 2008 года? [Электронный ресурс] / Е. Сидоренко. - Режим доступа : <http://bankir.ru/publikacii/s/uchel-li-rynok-truda-uroki-2008-goda-10000659>. - Заглавие с экрана.

109. Следзь С. Завдання колекторської компанії - налагодити такі взаємини з банком, щоб, ставши клієнтом, він залишився ним назавжди [Електронний ресурс] / С. Следзь // Дзеркало тижня. - 2008. - № 8. - Режим доступу : http://dt.ua/ECONOMICS/zavdannya_kolektorskoyi_kompaniyi_nalagoditi_taki_vzajemini_z_bankom_schob_stavshi_klientom_vin_z-52944.html?print. - Заголовок з екрану.

110. Слобода Л. Напрями вдосконалення роботи банків України з проблемними активами в посткризовий період [Електронний ресурс] / Л. Слобода, Н. Дунас // Вісник НБУ. - 2011. - Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vnbu/2011_4/2011_04_10.pdf. - Заголовок з екрану.

111. Словарь практического психолога / сост. С. Ю. Головин. - Минск : АСТ, Харвест, 1998. - 301 с.

112. Современный экономический словарь / [ред. Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева]. - 2-е изд., испр. - М. : Инфра-М, 1999. - 479 с.

113. Стігліц Дж. Приборкання непокірних фінансів [Електронний ресурс] / Дж. Стігліц // Економічна правда ; від 13.07. 2010 р. - Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua>. - Заголовок з екрану.

114. Толковый словарь русского языка : в 4 т. / под. ред. Д. Н. Ушакова ; [репринтное издание]. - М. : Альта-Принт, 2000. - 1216 с.

115. Толстенцова А. С. Колекторська діяльність в Україні [Електронний ресурс] / А. С. Толстенцова. - Режим доступу : http://www.rusnauka.com/3_SND

2010/Economics/57931.doc.htm. - Заголовок з екрану.

116. Трахтман Д. Мировой финансовый кризис: причины, профилактика, дальнейшие меры [Электронный ресурс] / Д. Трахтман. - Режим доступа : <http://www.america.gov/st/econ-russian/2009/June/20090508162301na-neerg0.5007898.html>. - Заглавие с экрана.

117. Трохименко В. І. Сутність та структура сучасного ринку банківських послуг / В. І. Трохименко // Вісник Київського Національного Університету ім. Т. Шевченка. - 2010. - № 2. – С. 76-81.

118. Фёдоров А. В. Судебная стадия взыскания долгов (legal collection) [Электронный ресурс] / А. В. Фёдоров // Юридическая работа в кредитной организации. - 2011. - № 2. - Режим доступа : http://www.reglament.net/bank/legal/2011_2/get_article.htm?id=1306. - Заглавие с экрана.

119. Цивільний Кодекс України : за станом на 16.01.2003 № 435-IV [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. - Офіц. вид. - Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/435-15>. - Заголовок з екрану.

120. Шарп У. Ф. Инвестиции / У. Ф. Шарп, Г. Дж. Александер, Дж. В. Бэйли ; [пер. с англ.]. - М. : Инфра-М, 1998. - 1028 с.

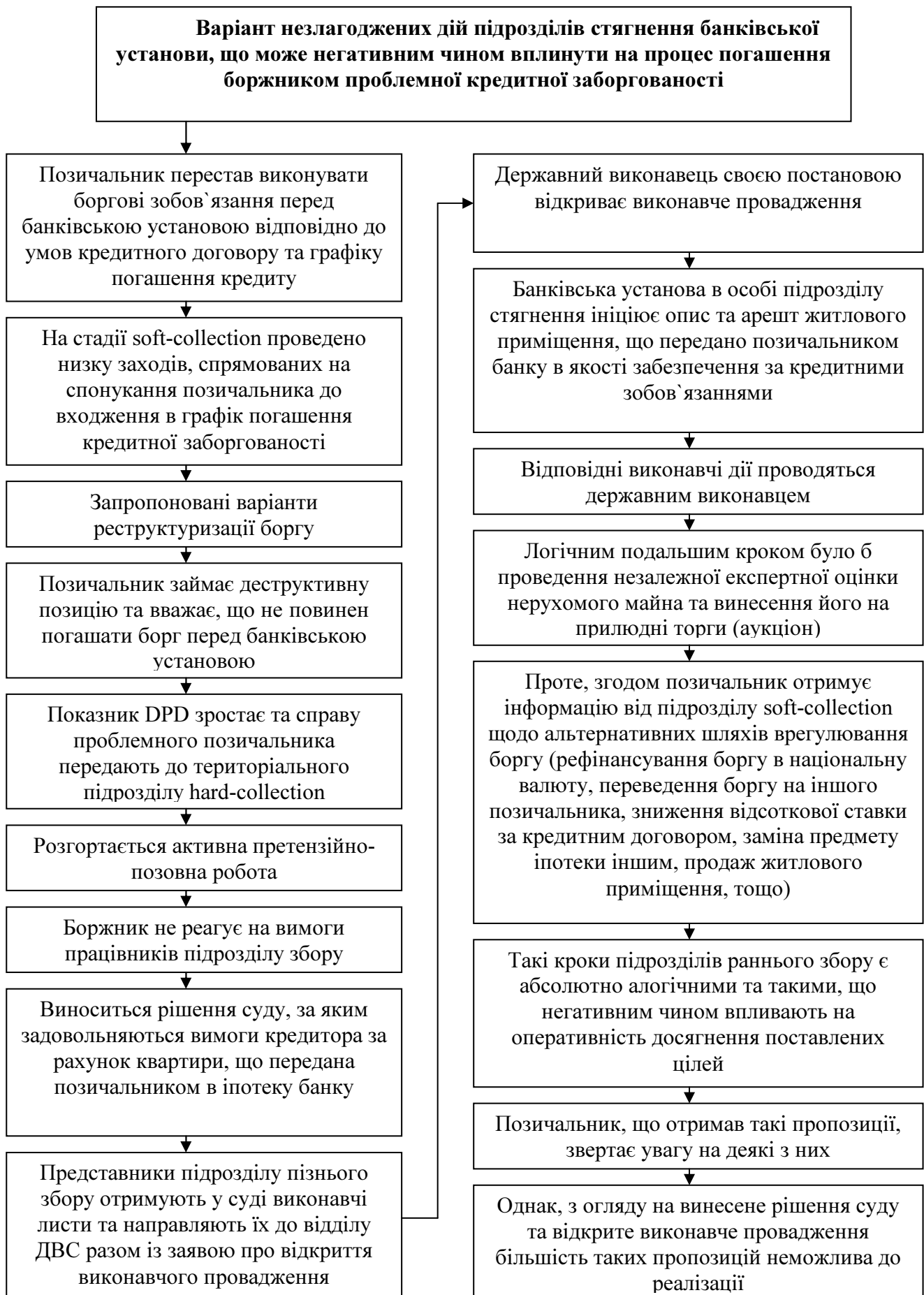
121. Яковлева Н. Финансовый кризис: как избавиться от проблемного кредита? [Электронный ресурс] / Н. Яковлева. - Режим доступа : <http://www.ricardo.com.ua/money/credits/72767>. - Заглавие с экрана.

122. Fabozzi F. J. Mortgage-backed securities: products, structuring, and analytical techniques / F. J. Fabozzi. - Hoboken, NJ : Wiley, 2007. - 318 p.

123. Schwarcz S. L. The Alchemy of Asset Securitization / S. L. Schwarcz // Stanford Journal of Law, Business & Finance, 1994. - 136 p.

124. Sinn H.-W. Kasino-Kapitalismus: Wie es zur Finanzkrise kam, und was jetzt zu tun ist (Gebundene Ausgabe) / Hans-Werner Sinn. - Berlin, Ullstein Buchverlage GmbH. - 2010. - 471 p.

125. Soros G. The New Paradigm for Financial Markets: The Credit Crisis of 2008 and what it means? / G. Soros. - New York : Public Affairs. - 2008. - 162 p.



Додаток А-2

Таблиця 2.9

Шляхи вирішення внутрішніх проблем системи колекшену банківських установ

Проблема	Характеристика проблеми	Шляхи вирішення	Позитивний ефект
Компетентність менеджменту вертикалі	Поширеною є практика призначення на керівні посади вертикалі колекшену некомпетентних співробітників	Проведення ретельного аналізу кандидатів на керівні посади	Якісний менеджмент на високому рівні координуватиме діяльність підлеглих підрозділів
Підготовленість персоналу підрозділів стягнення	Збором проблемних боргів займаються фахівці, що не мають необхідної правової, психологічної, економічної підготовленості	Призначення на посади підготовлених кандидатів. У разі необхідності – організація додаткової підготовки	Підготовлений колектор оперативного та якісного може виконувати власні функціональні обов'язки
Фінансування та забезпеченість банківських підрозділів колекшену	Неналежний рівень фінансової підтримки підрозділів стягнення з метою комплектування внутрішньобанківського колекшену матеріально-технічними засобами	Виділення коштів на матеріально-технічне забезпечення підрозділів банківського колекшену	Технічно забезпечені підрозділи стають більш захищеними від протиправних проявів клієнта. Буде досягнутий високий рівень мобільності підрозділу збору
Ступінь вмотивованості персоналу з метою досягнення бажаних результатів	Низький рівень мотивації співробітників підрозділів стягнення з метою спонукання їх до досягнення поставлених перед ними цілей	Розробка системи мотивації співробітників підрозділів збору, що спонукала б колекторів до досягнення високих результатів стягнення	Фахівець зі збору знатиме необхідні вимоги, при виконанні яких буде на високому рівні матеріально мотивований
Внутрішній психологічний клімат підрозділів стягнення	Несприятливі умови праці співробітників з причини низького рівня особистого порозуміння та сприйняття	Долучення співробітників до корпоративної культури та філософії вертикалі колекшену	Корисна дія колектора за умов прийняттого психологічного клімату в колективі буде вищою
Незлагодженість дій підрозділів раннього збору та Hard - колекшену	Недотримання підрозділами стягнення на різних етапах/стадіях збору спільної, погодженої стратегії повернення боргів	Чітке дотримання нормативних документів банківської установи. Підтримання постійного контакту між підрозділами збору	Одновекторність у процесах стягнення. Досягнення бажаних результатів у коротші терміни без введення клієнтів у непорозуміння з кредитором

Шляхи вирішення зовнішніх проблем системи колекшену банківських
установ

Проблема	Характеристика проблеми	Шляхи вирішення	Позитивний ефект
Недосконале законодавче регулювання прав кредиторів	Законодавство, що регламентує права кредиторів, не захищає інвестиції банківських установ, а також можливість їх повернення	Лобіювання вирішення питань «прогалін» у законодавстві щодо захисту прав та законних інтересів кредиторів	Приймаються законодавчі акти та підзаконні документи, що позитивним чином відбиваються на процесах повернення боргів з боку позичальників перед кредиторами
Прогалини у правовому регулюванні відносин, пов'язаних із забезпеченням зобов'язань заставою чи іпотекою	Законодавство України щодо виконавчого провадження, відносин сторін із застосуванням предметів застави чи іпотеки не є досконалим	Створення ініціативних груп, нарадчих органів чи асоціацій, покликаних заповнити прогалини у чинному законодавстві та підзаконному документі	Спрощення діяльності підрозділів стягнення. Уникнення непорозумінь між кредиторами та позичальниками. Можливість більш перспективного стягнення боргів банками за рахунок предметів застави чи іпотеки
Ментальність чи настрої населення певної території	Різноманітність поглядів та настроїв населення певних територій держави з питань обов'язковості погашення проблемних боргів	Розробка стратегій збору для окремих територій, національностей тощо з метою збору боргів, не викликаючи громадського невдоволення	Вирішення питань збору проблемних заборгованостей на нетипових територіях або за умов відмінностей у ментальних поглядах певного населення
Шахрайські прояви позичальників у процесах кредитування	Ймовірність неповернення боргів позичальниками, що отримали кредитні кошти злочинними (шахрайськими) шляхами	Вчасне виявлення злочинних намірів. Проведення ретельних аналітичних заходів, спрямованих на виявлення позичальників-шахраїв. Щільна взаємодія підрозділів збору з правоохоронними органами держави	Посилення позицій економічної захищеності банківської установи. Створення іміджу банку як такого, що активно та дієво протидіє шахрайським проявам з боку позичальників

Продовження табл. 2.10

Значне зниження платоспроможності позичальника	Виникнення обставин, за яких позичальник перестає мати змогу виконувати кредитні зобов'язання у необхідному порядку	Запропонування боржникам проведення реструктуризації кредитів з метою зниження фінансового навантаження	Недопущення погіршення якості кредитного портфеля банківської установи. Утримання стосунків «клієнт-банк» на прийнятному для сторін рівні
Вплив на процеси стягнення інформації, що виходить від засобів масової інформації	Погіршення результативності стягнення боргів банківською установою за умов формування серед населення переконання щодо неправомірності дій кредиторів	Роз'яснення серед мас населення справжньої інформації щодо кредитних відносин. Обумовлення прав та обов'язків сторін договірних стосунків	Націлення позичальників до переконання щодо необхідності та невідворотності повернення коштів, отриманих у банківських установах в якості кредитів. Відповідно, покращення показників підрозділів колекшену
Недоброякісна конкуренція з боку колекторських компаній та представників банківського бізнесу	Вплив на процеси кредитування та повернення проблемних боргів інформації, що виходить від «брудних» конкурентів	Протидія проявам такої конкуренції шляхом доведення до відома позичальників інформації щодо реального стану справ банку	Формування серед клієнтів впевненості у надійності банківської установи, а також вірності стратегій, що застосовуються нею. Повернення зацікавленості до банківських продуктів установи
Коливання вартості гривні відносно інших основних світових валют	Неможливість позичальників виконувати договірні зобов'язання за валютними кредитами при зниженні вартості національної валюти	Пропонування позичальникам реструктуризації боргу у вигляді рефінансування боргу в національну валюту	Зменшення фінансового навантаження на позичальника. Тимчасове покращення якості обслуговування кредитної угоди. Недопущення збільшення проблемного кредитного портфеля

Додаток Б

Таблиця 2.12

Загальна схема дій підрозділів при виникненні проблемної заборгованості позичальника – роздрібного клієнта

Soft collection	Центр/відділ підтримки клієнтських операцій (ЦПКО/ВПКО)	Відділення	Hard collection
1-60 DPD	61-65 DPD	1. Отримання від клієнта в п'ятиденний термін, по запиту	61-120 DPD 121-150 DPD 150+ DPD 180+ DPD
1. SMS 2. Телефонні дзвінки 3. IVR ролики 4. Листи	Передача документів до підрозділу Hard Collection: Дострокова передача 1. У відповідності до отриманого переліку позичальників від Hard Collection. Перелік надається систематично та впродовж 3-х робочих днів справи готуються ЦПКО/ВПКО до передачі). 2. В разі смерті позичальника/поручителя підставі сканованої копії документа з відділення ЦПКО/ВПКО, впродовж 3-х робочих днів готуються документи для передачі.	ЦПКО/ВПКО, необхідних документів для повного формування справи проблемного позичальника. 2. Передача до ЦПКО / ВПКО сканокopії нотаріально посвідченої копії Свідоцтва про смерть або копії свідоцтва про смерть позичальника/майнового поручителя, відповідність якої оригіналу засвідчена підписом відповідаючого працівника відділення написом «згідно з оригіналом».	1. Визначення та надання на щотижневій основі (кожного понеділка) на ФПС ЦПКО/ВПКО списків проблемних позичальників справа по котрим формується достроково. 2. Формування та супроводження кредиту проблемного позичальника за наявності передбачених Положенням підстав. 3. Проведення робіт по врегулюванню проблемної заборгованості (дзвінки, листування, зустрічі тощо. 4. Стягнення / врегулювання проблемної заборгованості в добровільному і примусовому порядку (у т.ч. шляхом супроводу справи в суді, супроводу процесу реалізації заставного майна позичальника в добровільному порядку). 5. Збереження протягом 2-х років закритих справ проблемних позичальників (після цього справи за актом приймання-передачі передаються до архіву ЦО/Дирекції для подальшого зберігання).
	121-150 DPD	1. Отримання від клієнта в п'ятиденний термін, по запиту	
	61-65 DPD	ЦПКО/ВПКО, необхідних документів для повного формування справи проблемного позичальника. 2. Передача до ЦПКО / ВПКО сканокopії нотаріально посвідченої копії Свідоцтва про смерть або копії свідоцтва про смерть позичальника/майнового поручителя, відповідність якої оригіналу засвідчена підписом відповідаючого працівника відділення написом «згідно з оригіналом».	
	121-150 DPD	1. Проведення моніторингу прострочення платежу в ПЗ. 2. Передача сканованих копій справ проблемних позичальників підрозділам Hard Collection в строк до 65 DPD. 3. Підготовка простого розрахунку суми заборгованості та передача його разом з пакетом документів по клієнту.	
	121-150 DPD	На 1-му етапі судової стадії Підготовка та передача простого/складного розрахунку суми заборгованості за запитом від Hard Collection.	

Додаток В

Таблиця 2.14

Ефект від впровадження фундаментальних принципів
системи банківського колекшену

Фундаментальний принцип	Позитивний ефект від впровадження принципу
Законності чи верховенства закону	Неухильне дотримання працівниками вертикалі колекшену банківських установ норм чинного законодавства та підзаконних нормативно-правових актів
Збереження банківської таємниці	Недопущення витікання за межі банківської установи чи її зацікавлених підрозділів інформації, що становить банківську таємницю
Оперативності	Банківські установи, чії підрозділи стягнення оперативно реагують на будь-яке погіршення якості кредитного портфеля, досягають бажаного врегулювання його показників у найкоротші строки
Адекватності	Пошук та застосування на практиці фахівцем зі збору боргів такої лінії поведінки, що в повній мірі відповідає настроям та прагненням боржника під час виконання ним умов кредитного договору. За такого підходу значно збільшується розмір повернених проблемними позичальниками боргів
Прогнозованості дій позичальника	Проводиться робота компетентних підрозділів щодо розробки можливих алгоритмів дій позичальників. Така діяльність сприяє рядовим експертам зі збору у процесах стягнення (телефонні дзвінки позичальникам, особисті зустрічі з проблемними клієнтами, спонукання боржників до вчинення певних дій тощо)
Мотивованості співробітників вертикалі колекшену	Процеси стягнення демонструють підвищену результативність за умов матеріальної та нематеріальної мотивації співробітників вертикалі колекшену. Відбувається вдосконалення якісних показників окремих співробітників. Відокремлюються фахівці, яких можна долучити до кадрового резерву менеджменту системи підрозділів збору
Нормативності	Розроблення компетентними підрозділами банківської установи такого спектру внутрішніх нормативних документів, який на основі чинного законодавства забезпечив би досягнення стратегічних та локальних цілей вертикалі колекшену за умов найменших витрат сил, засобів та часу
Контролю	Контрольовані спеціалісти зі збору проблемних боргів прагнуть виконувати покладені на них посадові обов'язки, не допускаючи порушень вимог нормативних документів. Стягнення «поганих» боргів, що відбувається під пильним контролем керівництва підрозділу чи інших підрозділів, приносить кращі результати

Продовження табл. 2.14

Послідовності	Налагодження такої взаємодії між підрозділами стягнення різних етапів та стадій збору, що дозволить поступово, злагоджено та послідовно впроваджувати процеси стягнення прострочених чи іншого роду проблемних боргів
Індивідуального підходу	Складні питання повернення проблемних боргів вирішуються індивідуально. Такий підхід сприяє закріпленню позитивного іміджу банківської установи у сприйнятті клієнтів
Компетентності персоналу підрозділів стягнення	Постійно вдосконалюється рівень підготовленості співробітників вертикалі. Приймаються виважені та компетентні рішення, що позитивним чином впливають на якість та оперативність процесів збору
Неминучості відповідальності сторін правовідносин	Прозорість дій кожної зі сторін кредитних правовідносин. Перспективність притягнення до встановленої законом юридичної відповідальності представників кредитора, а також позичальника в разі вчинення ним дій, що порушують норми чинного законодавства України

Додаток Г

Малий глосарій термінів сек'юритизації іпотечних активів

№	Термін	Значення терміну	Схожий російський термін, суб'єкт	Схожий англомовний термін
1.	Вторинний ринок іпотечного кредитування	<p>(Нормативне визначення міститься у Концепції створення національної системи іпотечного кредитування, затвердженій розпорядженням КМУ від 10 серпня 2004 р. N 559-р.) Ринок, суть функціонування якого полягає у рефінансуванні іпотечних кредиторів шляхом емісії іпотечних цінних паперів, продажу іпотечних активів банкам, спеціалізованим небанківським іпотечним фінансовим установам другого рівня або передачі цих іпотечних активів у заставу для залучення кредитів з метою рефінансування</p> <p>Вторинний ринок іпотечного кредитування може бути однорівневим (іпотечні кредитори самостійно випускають іпотечні цінні папери) та дворівневим (іпотечні кредитори відчужують іпотечні кредити спеціалізованим фінансовим установам другого рівня, які і випускають іпотечні цінні папери).</p> <p>Станом на 01.05.2011 єдиною спеціалізованою небанківською іпотечною фінансовою установою другого рівня є Державна іпотечна установа</p>	Вторинний ринок іпотечного кредитування (ипотечных кредитов)	Secondary mortgage market
2.	Державна іпотечна установа	Створена Кабінетом Міністрів України небанківська фінансова установа метою діяльності якої є рефінансування іпотечних кредиторів за рахунок коштів, що надійшли від розміщення цінних паперів. Державна іпотечна установа випускає звичайні іпотечні облігації і тому здійснює синтетичну сек'юритизацію іпотечних активів. Державна іпотечна установа не має статусу спеціалізованої іпотечної установи	Агентство с іпотечного жилищного кредитування, г.Москва	FannieMae, USA
3.	Емітент звичайних	Іпотечний кредитор. Ним можуть бути банки, кредитні спілки,	Кредитная организация	Mortgage creditor

	іпотечних облігацій	Державна іпотечна установа		(як правило банки)
4.	Емітент іпотечних сертифікатів	Фінансова установа, яка після отримання від ДКЦПФР відповідного дозволу, від свого імені випускає іпотечні сертифікати Ними можуть бути банківські і не банківські фінансові установи, у тому числі ті, що лише придбали консолідований іпотечний борг у кредитодавця	Управляющий ипотечным покрытием ипотечных сертификатов (кредитные организации, коммерческие организации, имеющие лицензии на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами)	Mortgagee
5.	Емітент структурованих іпотечних облігацій	Виключно спеціалізована іпотечна установа	Ипотечный агент	Mortgage agent
6.	Звичайні іпотечні облігації	Боргові цінні папери, що мають наступні ознаки: а) виконання зобов'язань за якими здійснюється за рахунок іпотечного покриття та за рахунок іншого свого майна емітента б) виконання зобов'язань за якими забезпечене заставою іпотечного покриття (іпотекодержателями виступають власники звичайних іпотечних облігацій, які мають вищий пріоритет перед правами чи вимогами інших осіб щодо іпотечного покриття)	Облигации с ипотечным покрытием, в которых одно ипотечное покрытие обеспечивает исполнение обязательств одного выпуска таких облигаций	Mortgage-Backed Bond або Mortgage bonds (англ.) Pfandbrief (нім.)
7.	Іпотечне покриття іпотечних облігацій	Іпотечні активи, а також інші активи, які відповідно до Закону України "Про іпотечні облігації", проспекту емісії та реєстру іпотечного покриття забезпечують виконання зобов'язань емітента за іпотечними облігаціями	Ипотечное покрытие	Mortgage collateral
8.	Іпотечний кредитор	Фінансова установа, що надала іпотечні кредити (позики) або їх набула право вимоги за забезпеченими іпотекою кредитами (позиками) від інших осіб В Україні іпотечним кредитором є банки, кредитні спілки, Державна іпотечна установа	Кредитная организация	Mortgagee
9.	Іпотечні цінні папери	Боргові цінні папери, о що мають наступні основні ознаки: а) виконання зобов'язань за якими	Ипотечные ценные бумаги (облигации с ипотечным	Mortgage-Backed Securities

		здійснюється за рахунок іпотечного покриття б) виконання зобов'язань за якими забезпечене іпотечним покриттям (це може бути застава іпотечного покриття або довірча власність на іпотечне покриття). В Україні до цього числа належать звичайні іпотечні облігації і структуровані іпотечні облігації, іпотечні сертифікати участі та іпотечні сертифікати з фіксованою дохідністю	покрытием, ипотечные сертификаты участия)	(MBS), Mortgage bonds або Mortgage-backed bonds (анг.) Pfandbrief (нім.)
10.	Іпотечні сертифікати з фіксованою дохідністю	Боргові цінні папери, що мають наступні основні ознаки: а) виконання зобов'язань за якими здійснюється за рахунок іпотечних активів, реформованих в консолідований іпотечний борг б) виконання зобов'язань за якими забезпечене іпотечними активами, реформованих в консолідований іпотечний борг в) власник сертифікатів має право на отримання номінальної вартості та процентів за сертифікатами Іпотечні активи знаходяться в довірчій власності їх управителя. Установниками довірчої власності виступають емітенти сертифікатів Станом на 01.05.2011 такі сертифікати в Україні не випускалися	Облигации с ипотечным покрытием	Mortgage-backed bond
11.	Іпотечні сертифікати участі	Іменні боргові цінні папери, що мають наступні основні ознаки: а) виконання зобов'язань за якими здійснюється за виключно за рахунок іпотечних активів, реформованих в консолідований іпотечний борг б) виконання зобов'язань за якими забезпечене іпотеками в) власник сертифікатів має право на отримання частки в платежах за іпотечними активами Іпотечні активи знаходяться в довірчій власності їх управителя. Установниками довірчої власності виступають власники сертифікатів. Станом на 01.05.2011 сертифікати в Україні не випускалися	Ипотечные сертификаты участия	Mortgage Participation Certificat
12.	Іпотечні цінні	Іпотечні цінні папери забезпечені	Іпотечні цінні папери	Residential

	папери, забезпечені житловою іпотекою	житловою нерухомістю (у тому числі квартири, домоволодіння)	забезпечені житловою нерухомістю (у тому числі квартири, домоволодіння) Ипотечные ценные бумаги, обеспеченные жилищной недвижимостью (например - Жилищная облигация с ипотечным покрытием)	Mortgage-Backed Securities (RMBS)
13.	Іпотечні цінні папери, забезпечені комерційною іпотекою	Іпотечні цінні папери забезпечені комерційною нерухомістю (у тому числі офісні та торгові приміщення)	Ипотечные ценные бумаги, обеспеченные коммерческой недвижимостью	Commercial Mortgage-Backed Securities (CMBS)
14.	Класична (традиційна, позабалансова) сек'юритизація іпотечних активів	Спосіб фінансування, що полягає у випуску структурованих іпотечних облігацій спеціально створеною для цього юридичною особою В Україні класичною сек'юритизацією є випуск структурованих іпотечних облігацій спеціалізованою іпотечною установою (станом на 01.05.2011 класична сек'юритизація не здійснювалася).	Классическая (традиционная, внебалансовая) секьюритизация ипотечных активов	Classic Securitisation of mortgage assets або Off balance sheet securitisation of mortgage assets
15	Обслуговуюча установа іпотечного покриття іпотечних облігацій	Фінансова установа, основними функціями якої є прийняття платежів від позичальників за договорами про іпотечний кредит	Сервисный агент	Servicer
16.	Первинний ринок іпотечного кредитування	(нормативне визначення міститься у Концепції створення національної системи іпотечного кредитування, затвердженій розпорядженням КМУ від 10 серпня 2004 р. N 559-р.) Ринок, на якому складаються відносини між іпотечним кредитором і позичальником щодо надання та погашення іпотечних кредитів	Первичный рынок ипотечного кредитования (ипотечных кредитов)	Primary mortgage market
17.	Сек'юритизація іпотечних активів	Спосіб фінансування, що полягає у випуску іпотечних цінних паперів: спеціальною юридичною особою (класична сек'юритизація), іпотечним кредитором або кредитором (синтетична сек'юритизація)	Секьюритизация ипотечных активов	Securitisation of mortgage assets (англ.) Securitization of mortgage assets (амер.) Titrisation (фр.)
18.	Синтетична (позабалансова)	Спосіб фінансування, що полягає у випуску іпотечним кредитором	Синтетическая (внебалансовая)	Synthetic Securitisations

	сек'юритизація іпотечних активів	звичайних іпотечних облігацій або кредитодавцем іпотечних сертифікатів В Україні синтетичною сек'юритизацією є випуск звичайних іпотечних облігацій іпотечними кредиторами: банками "Укргазбанк", "Ощадбанк", "Хрещатик" та Державною іпотечною установою як небанківською фінансовою установою Станом на 01.05.2011 кредитодавці іпотечні сертифікати в Україні не випускали	сек'юритизація іпотечних активів	of mortgage assets або On balance sheet securitisation of mortgage assets
19.	Спеціалізована іпотечна установа	№ 1 (нормативне визначення міститься у ст.18 Закону України "Про іпотечні облігації") Фінансова установа, виключним видом діяльності якої є придбання іпотечних активів (їх продаж у випадках, передбачених законом і проспектом емісії) та випуск структурованих іпотечних облігацій у порядку, встановленому цим законом № 2 (теоретичне визначення) Юридична особа з обмеженою правоздатністю, що має статус фінансової установи, створена виключно для проведення сек'юритизації. Її діяльність не підлягає ліцензуванню та економічним нормативам. Станом на 01.05.2011 в Україні не створювалася	Ипотечный агент (наприклад – ОАО "Ипотечная специализированная организация ГПБ-Ипотека")	Mortgage agent
20.	Спеціальна юридична особа (цільова компанія)	Юридична особа або майновий комплекс, що не має статусу юридичної особи, створені виключно для проведення сек'юритизації. В США, це, як правило, траст, що має статус юридичної особи, у Франції це може бути і фонд, без права юридичної особи, яким управляє інша компанія. Вони, як правило, не мають права займатися господарською діяльністю, окрім придбання іпотечних активів і випуску боргових іпотечних цінних паперів В Україні спеціальною юридичною особою є спеціалізована іпотечна установа	Специальное юридическое лицо (целевая компания)	Speshial Perpose Vhicle (SPV) або Special Purpose Entity (SPE)

21.	Структуровані іпотечні облігації	Боргові цінні папери, що мають наступні ознаки: а) виконання зобов'язань за якими здійснюється виключно за рахунок іпотечного покриття б) виконання зобов'язань за якими забезпечене заставою іпотечного покриття (іпотекодержателями виступають власники структурованих іпотечних облігацій, які мають вищий пріоритет перед правами чи вимогами інших осіб щодо іпотечного покриття). Станом на 01.05.2011 в Україні не випускалися	Облигации с ипотечным покрытием, в которых одно ипотечное покрытие обеспечивает исполнение обязательств двух и более выпусков таких облигаций	Mortgage Pass-Through Securities
22.	Транскордонна класична сек'юритизація іпотечних активів	Сек'юритизація, в якій іпотечний кредитор та спеціальна юридична особа знаходяться в різних юрисдикціях Прикладом транскордонної сек'юритизації є випуск у 2007 році розташованою у Великобританії спеціальною юридичною особою - UKRAINE MORTGAGE LOAN FINANCE NO.1 PLC іпотечних цінних паперів, де в якості іпотечного кредитора виступив український банк - ПАТ «Приватбанк»	Трансграничная секьюритизация ипотечных активов	Cross-border securitisation of mortgage assets
23.	Управитель іпотечних активів іпотечних сертифікатів	Фінансова установа, що є довірчим власником іпотечних активів іпотечних сертифікатів і яка здійснює управління іпотечними активами в інтересах установника іпотечних активів	Управляющий ипотечным покрытием ипотечных сертификатов	Trustee
24.	Управитель іпотечного покриття іпотечних облігацій	Фінансова установа, що представляє інтереси власників іпотечних облігацій у відносинах з емітентом	Управляющий ипотечным покрытием	Trustee

Додаток Д



КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ РОЗПОРЯДЖЕННЯ

від 15 серпня 2012 р. № 569-р

Київ

Про схвалення Концепції забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері

Схвалити Концепцію забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері, що додається.

Прем'єр-міністр України

М.АЗАРОВ

Інд. 70

СХВАЛЕНО

розпорядженням Кабінету Міністрів
України

від 15 серпня 2012 р. № 569-р

КОНЦЕПЦІЯ

забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері

Проблема, яка потребує розв'язання

Світова фінансово-економічна криза 2008-2009 років мала негативні наслідки для соціально-економічного розвитку України. Криза засвідчила вразливість вітчизняної фінансової системи, її залежність від зовнішнього впливу. За таких умов питання захисту національних інтересів держави у фінансовій сфері набуває особливої ваги.

Стан національної безпеки у фінансовій сфері залежить від явищ і чинників як внутрішньої, так і зовнішньої фінансово-кредитної політики держави, політичної ситуації, що склалася у державі, досконалості законодавчого забезпечення функціонування фінансової системи, а також міжнародних зобов'язань держави.

До явищ і чинників, що можуть призвести до створення зовнішніх загроз національній безпеці у фінансовій сфері належать:

- обмеженість доступу до міжнародних фінансових ринків;
- значна залежність від експортно-імпоротної діяльності;
- погіршення стану зовнішньої торгівлі, зростання дефіциту платіжного балансу, зокрема рахунка поточних операцій;
- значна залежність від зовнішніх кредиторів;
- вплив світових фінансових криз на фінансову систему держави.

До явищ і чинників, що можуть призвести до створення внутрішніх загроз національній безпеці у фінансовій сфері, належать:

- нестабільність та недосконалість правового регулювання у фінансовій сфері;
- нерівномірний розподіл податкового навантаження на суб'єктів господарювання, що зумовлює ухилення від сплати податків та відплив капіталу за кордон;
- відплив капіталу за кордон внаслідок погіршення інвестиційного клімату;
- низький рівень бюджетної дисципліни і незбалансованість бюджетної системи;
- збільшення обсягу державного боргу;
- тінізація економіки;
- недостатній рівень золотовалютних резервів;
- значний рівень доларизації економіки;

істотні коливання обмінного курсу національної валюти, не обумовлені дією макроекономічних факторів;

слабкий розвиток фондового ринку, зокрема в частині застосування механізмів обліку та переходу прав власності на цінні папери, а також забезпечення захисту прав інвесторів на фондовому ринку;

недостатній рівень капіталізації фінансової системи.

Національна безпека у фінансовій сфері включає питання безпеки в бюджетній сфері, у сфері управління державним боргом, гарантованим державою боргом та боргом корпоративного сектору, податковій сфері, сфері фінансів реального сектору економіки, банківській сфері, сфері валютного ринку та у сферах функціонування фондового ринку та небанківського фінансового сектору. Характерними ознаками національної безпеки у фінансовій сфері є збалансованість, стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, здатність забезпечити ефективне функціонування національної економіки та економічне зростання держави.

Проблемою, яка потребує розв'язання, є недостатньо ефективне застосування механізмів, спрямованих на нейтралізацію, мінімізацію впливу та усунення явищ і чинників, що призводить до створення зовнішніх та внутрішніх загроз національній безпеці у фінансовій сфері.

Мета Концепції

Метою Концепції є визначення основних засад та напрямів державної політики щодо забезпечення національної безпеки держави у фінансовій сфері.

Визначення концептуальних засад формування ефективного та дієвого механізму державного управління ризиками у фінансовій сфері, спрямованого на запобігання кризовим явищам та мінімізацію їх наслідків, забезпечить ефективне функціонування національної економіки та економічне зростання держави.

Шляхи і способи розв'язання проблеми

Одним із шляхів розв'язання визначеної проблеми є проведення структурних реформ у національній економіці та забезпечення цінової і фінансової стабільності. З цієї метою основними завданнями державної політики в найближчій перспективі повинні бути:

виконання Програми економічних реформ на 2010-2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава” (далі - Програма економічних реформ);

визначення Урядом чітких середньострокових макроекономічних цільових показників;

забезпечення макроекономічної стабільності.

Результатом виконання зазначених завдань стануть послідовність і передбачуваність політики Уряду та Національного банку, поступове зниження рівня інфляції та утримання її в межах установлених цільових значень.

Водночас грошово-кредитна політика у визначених законодавством межах повинна скоординовано проводитися разом з економічною політикою та забезпечувати підтримання структурних змін у національній економіці та стійкий економічний і соціальний розвиток держави.

Безпека у бюджетній сфері

Накопичення системних проблем у бюджетній сфері, проведення популістської бюджетної політики попереднім Урядом та ігнорування викликів світової фінансово-економічної кризи призвели до розбалансування системи державних фінансів і, як наслідок, до виникнення загрози стабільності та стійкості всієї фінансової системи.

Нагромадження протягом попередніх років структурних деформацій економіки призвело до обтяження бюджету та спричинило відволікання значних ресурсів на фінансування таких невластивих для бюджетного процесу завдань, як надання дотацій Національній акціонерній компанії “Нафтогаз України”, підтримку банківської системи та Пенсійного фонду України тощо. Зазначене призвело до створення умов для стрімкого зростання рівня дефіциту в секторі загальнодержавного управління у 2008-2009 роках.

Формування цілісних підходів, визначення заходів та критеріїв проведення бюджетної політики дасть змогу розв'язати накопичені раніше системні проблеми та уникнути загроз фіскальній стабільності в майбутньому.

Протягом 2010-2011 років здійснено заходи щодо стабілізації бюджетного сектору та забезпечення стабільності фінансової системи. Водночас гострою залишається проблема, пов'язана з фінансовим станом державних підприємств, особливо тих, що є суб'єктами природної монополії.

Для посилення позитивного впливу бюджетної політики на забезпечення стабільності фінансової системи слід:

забезпечити відповідність цілей бюджетної політики фінансовим можливостям держави;
посилити контроль за цільовим і ефективним використанням бюджетних коштів;
забезпечити дотримання індикативних прогнозних показників державного бюджету на середньострокову перспективу;

завершити проведення пенсійної реформи з метою збалансування бюджету Пенсійного фонду України та забезпечення його бездефіцитності;

припинити надання державної підтримки державним монополіям як шляхом виділення коштів безпосередньо з бюджету, так і шляхом утримання цін на їх продукцію на економічно необґрунтованому рівні та надання інших привілеїв.

Виконання зазначених завдань дасть змогу забезпечити дотримання індикаторів Програми економічних реформ щодо щорічного скорочення дефіциту державного бюджету та доведення його рівня до 0,8 відсотка валового внутрішнього продукту в 2013 році та близько 1 відсотка у 2014 році.

Безпека у сфері управління державним боргом, гарантованим державою боргом та боргом корпоративного сектору

Протягом 2008-2010 років в умовах кризових явищ у світовій економіці та умовах зростання рівня дефіциту сектору загальнодержавного управління відбулося різке збільшення обсягу державного боргу та обсягу гарантованого державою боргу. У 2011 році Україна забезпечувала утримання таких обсягів в економічно безпечних межах, однак подальше їх збільшення може спричинити зростання навантаження на державний бюджет, негативно вплинути на рівень відсоткових ставок та розвиток реального сектору економіки у зв'язку з погіршенням умов запозичень суб'єктів господарювання.

З огляду на зазначене політика управління державним боргом та гарантованим державою боргом повинна бути спрямована на виконання таких завдань:

запобігання виникненню пікових навантажень на державний бюджет, що пов'язані із здійсненням платежів за державним боргом;

забезпечення розвитку внутрішнього ринку державних цінних паперів;

використання державних гарантій виключно як інструмента підтримки реалізації проектів, які відповідають державним завданням і пріоритетам, визначеним Програмою економічних реформ.

Виконання зазначених завдань дасть змогу забезпечити утримання на економічно безпечному рівні державного боргу та гарантованого державою боргу, а також прозоре і ефективне управління ними у середньо- та довгостроковій перспективі.

Водночас із збільшенням державного боргу та гарантованого державою боргу загрозою безпеці у фінансовій сфері є нарощення валового зовнішнього боргу, насамперед боргів банківського та інших секторів економіки, збільшення обсягів яких у докризовий період було зумовлене недооцінюванням позичальниками ризиків та високою вартістю кредитних ресурсів на внутрішньому ринку. Існують також ризики, пов'язані з недосконалою структурою зовнішнього боргу, велику частку якого становить короткостроковий капітал, зокрема спекулятивного походження.

Для мінімізації ризиків та уникнення повторного розгортання кризових явищ державна політика у сфері управління боргом корпоративного сектору повинна бути спрямована на:

зменшення залежності від зовнішніх фінансових ринків і запозичень короткострокового капіталу;

створення умов для розвитку та функціонування внутрішнього ринку капіталу, підвищення його конкурентоспроможності;

розроблення механізмів та інструментів, що сприятимуть спрямуванню вітчизняного капіталу на розвиток реального сектору економіки.

Безпека у податковій сфері

Однією з основних загроз у податковій сфері є виведення фінансового капіталу з України та приховування суб'єктами господарювання значних сум доходів від оподаткування.

Для запобігання відпливу капіталів за кордон і зменшення суми недоодержаних державою доходів у вигляді податків та зборів державна політика у податковій сфері повинна бути спрямована на:

проведення аналізу економічної співпраці українських резидентів із суб'єктами підприємницької діяльності, які зареєстровані в офшорних зонах, та удосконалення нормативно-правової бази у податковій сфері;

проведення інвентаризації міжнародних договорів про уникнення подвійного оподаткування, що не відповідають сучасним стандартам Організації економічного співробітництва та розвитку, і внесення змін до положень таких договорів у частині розширення вимог щодо обміну інформацією.

Умовою стабілізації державних фінансів є подальше проведення податкової реформи за напрямками удосконалення системи податкового адміністрування, розроблення ефективного механізму здійснення контролю та звітності, взаємодії між суб'єктами податкової системи.

Виконання зазначених завдань дасть змогу зменшити вплив капіталу за кордон, сприятиме зростанню надходжень до державного бюджету в результаті оподаткування відповідних операцій, що здійснюються між резидентами і нерезидентами, розширить можливості України щодо обміну інформацією у податковій сфері з іншими країнами світу, а також забезпечить стабілізацію державних фінансів.

Безпека у сфері фінансів реального сектору економіки

Значну загрозу у сфері фінансів реального сектору економіки може становити невідповідність між активами та зобов'язаннями підприємств реального сектору економіки, насамперед базових галузей економіки. Дисбаланси можуть виникнути як внаслідок реалізації невваженої стратегії управління підприємствами в частині взяття ними зобов'язань, так і під впливом дії ряду зовнішніх чинників. За наявності застарілих основних засобів і технологій такий дисбаланс може призвести до фінансової неспроможності більшості вітчизняних підприємств промисловості.

Потенційною загрозою може стати здійснення спекулятивних операцій із земельними ділянками, банкрутство сільськогосподарських виробників внаслідок введення в ринковий оборот земель сільськогосподарського призначення.

Для запобігання можливим фінансовим складнощам у реальному секторі економіки державна політика повинна бути спрямована на запровадження системи здійснення постійного моніторингу за збалансованістю активів і пасивів підприємств реального сектору економіки незалежно від їх форми власності та запобігання можливій концентрації сільськогосподарських земель у власності осіб, що не провадять сільськогосподарську діяльність.

Безпека у банківській сфері

В умовах випереджувальних темпів розвитку банківського сектору в докризовий період відбувалося поступове накопичення дисбалансів внаслідок орієнтації банків на швидке отримання прибутків та збільшення частки такого сектору на ринку капіталу без проведення адекватної оцінки ризиків, що збільшило частку споживчих кредитів у балансах банків.

Уникнути кризових явищ у банківській сфері можливо шляхом проведення політики, спрямованої на стимулювання банківського сектору до спрямування кредитних коштів насамперед на розвиток реального сектору економіки за визначеними Програмою економічних реформ пріоритетними напрямками, удосконалення механізму здійснення нагляду за банківським сектором та посилення ризик-менеджменту в банках.

Як свідчить досвід минулих років, на стабільність та безпеку фінансової сфери значною мірою негативно впливає залежність банківського сектору від зовнішніх джерел запозичень, що у перспективі може призвести до повторного розвитку кризових явищ в економіці, зокрема в банківському секторі.

Для мінімізації ризику державна політика повинна бути спрямована на здійснення заходів, які сприятимуть формуванню власної ресурсної бази та переорієнтації банківської системи на внутрішні ринки фінансових ресурсів. Такий підхід насамперед забезпечить вирішення питання задоволення попиту реального сектору економіки на кредитні ресурси.

Негативно впливає на розвиток банківської сфери недостатній захист прав кредиторів та інвесторів, внаслідок чого існує висока ймовірність виникнення ризику неповернення коштів несумлінними позичальниками, а отже, зростання рівня проблемних позик у банківській системі.

Незважаючи на те, що банки активно використовують різні методи повернення проблемних кредитів, ураховуючи сукупність різних факторів, що визначають можливість і ефективність їх застосування, а також можливість позичальника надалі розраховуватися перед банком за простроченою заборгованістю, якість кредитного портфеля значної кількості банків в Україні залишається незадовільною.

Недостатньо ефективним є здійснення заходів щодо попередження кредитних ризиків банків.

Для мінімізації зазначених ризиків необхідно запровадити удосконалені підходи до проведення оцінки кредитних ризиків банків, створити умови для підвищення якості кредитного аналізу платоспроможності позичальників і забезпеченості кредитів.

Розвиток і розширення спектра фінансових послуг створюють умови для активного залучення до ринків таких послуг споживачів, які зазвичай не мають достатньої інформації та необхідних знань про особливості та споживчі характеристики фінансових послуг. У процесі вибору послуги зазначені споживачі не завжди можуть оцінити рівень ризиків і можливі наслідки набуття додаткових фінансових зобов'язань та порівняти умови їх надання, що пропонуються банківськими установами.

Як свідчить досвід інших держав, стрімкий розвиток пропозицій ринків фінансових послуг в умовах недостатнього рівня забезпечення захисту прав споживачів може призвести до недовіри до таких ринків і, як наслідок, зниження попиту на запропоновані ними послуги.

Водночас недовіра населення до ринків фінансових послуг не дає можливості активно використовувати його вільні кошти як інвестиційні ресурси, що спрямовуються на розвиток економіки.

Для мінімізації ризиків, що можуть виникнути внаслідок недостатньої поінформованості та недостатнього рівня необхідних знань про особливості та споживчі характеристики фінансових послуг, можуть здійснюватися заходи щодо підвищення рівня фінансової грамотності та обізнаності населення, які забезпечуватимуть соціальну та фінансову стабільність у суспільстві, сприятимуть посиленню довіри населення до фінансової системи країни.

Безпека у сфері функціонування валютного ринку

Загрозою безпеці у сфері валютного регулювання може стати ризик значних коливань курсу гривні внаслідок різкої та непрогнозованої зміни у валютних курсах світових валют і напружених потоків капіталу.

Для мінімізації такого ризику слід проводити державну політику, спрямовану на зниження вразливості фінансової сфери від непрогнозованих змін на фінансових ринках. Із зазначеною метою слід забезпечити підтримку рівня резервних активів Національного банку на економічно обґрунтованому рівні та збереження адекватної системи валютного регулювання щодо руху капіталу.

На безпеку у сфері валютного регулювання значний вплив має високий рівень використання іноземної валюти як засобу платежу на території України. З метою розширення сфери використання національної валюти та зниження рівня доларизації економіки для забезпечення оплати наданих послуг переважно в національній валюті державна політика у зазначеній сфері повинна бути спрямована на:

встановлення на законодавчому рівні рівних умов участі резидентів та нерезидентів на ринку інвестиційних операцій України в частині визначення обов'язку щодо проведення іноземними інвесторами розрахунків за інвестиційними операціями на території України виключно в національній валюті України;

мінімізацію використання готівкової іноземної валюти на території України;

запобігання нелегальному використанню іноземної валюти як засобу платежу на території України;

Загрозою для фінансового сектору є високий рівень залежності вітчизняної економіки від кон'юнктури зовнішніх ринків унаслідок низької товарної і географічної диверсифікованості експорту товарів, робіт і послуг переважно сировинного характеру.

Погіршення кон'юнктури зовнішніх ринків і, як наслідок, погіршення фінансового стану експортерів може призвести до зменшення обсягу валютних надходжень і кредитного капіталу та виникнення валютного ризику.

Запровадження механізмів підтримки вітчизняних експортерів високотехнологічної продукції, які діють у розвинутих країнах, дасть змогу поліпшити диверсифікованість вітчизняного експорту та уникнути валютного ризику в майбутньому.

Безпека у сфері функціонування фондового ринку

Загрозою безпеці у сфері функціонування фондового ринку можуть стати ризики, наявні на вітчизняному фондовому ринку, зокрема низький рівень його капіталізації і ліквідності, низький рівень захисту прав інвесторів, недосконалість депозитарної системи, системи клірингу і проведення розрахунків за договорами щодо цінних паперів, а також недостатня протидія маніпулюванню на ринку цінних паперів.

Для мінімізації зазначених ризиків та формування привабливого інвестиційного клімату державна політика у зазначеній сфері повинна бути спрямована на:

- збільшення капіталізації та ліквідності фондового ринку;
- удосконалення ринкової інфраструктури та засад саморегулювання, забезпечення їх надійного і ефективного функціонування;

- удосконалення механізмів захисту прав інвесторів;

- удосконалення умов і правил державного регулювання та нагляду на фондовому ринку.

Розвиток вітчизняного фондового ринку сприятиме мобілізації фінансових ресурсів і спрямуванню їх на розвиток інвестиційно-інноваційної сфери.

Безпека у сфері небанківського фінансового сектору

Незважаючи на досить інтенсивне формування, небанківський фінансовий сектор на даний час не став головним та зручним механізмом забезпечення реального сектору економіки необхідними фінансовими ресурсами.

Для мінімізації ризиків, які можуть стати наслідком недостатньої стійкості, прозорості та конкурентоспроможності небанківського фінансового сектору, необхідно зміцнити інституційну та фінансову спроможність органів, що здійснюють державне регулювання ринку фінансових послуг.

Державна політика у сфері небанківського фінансового сектору повинна бути спрямована на:

- створення системи ідентифікації ризиків, проведення моніторингу та поточного аналізу ринку фінансових послуг з метою забезпечення створення можливостей для вжиття запобіжних заходів до забезпечення фінансової безпеки;

- посилення прозорості та відкритості у діяльності фінансових установ та органу, який здійснює державне регулювання і нагляд за такими установами;

- підвищення платоспроможності та фінансової стійкості небанківських фінансових установ;

- забезпечення належного захисту споживачів небанківських фінансових послуг;

- запобігання використанню небанківських фінансових установ для непродуктивного виведення капіталу за кордон.

Очікувані результати

Реалізація Концепції дасть змогу:

- вирішити питання щодо забезпечення захисту національних інтересів держави у разі виникнення та поглиблення загроз у фінансовій сфері;

- розробити механізм державного управління ризиками у фінансовій сфері;

- мінімізувати наслідки глобальних загроз у разі їх виникнення, що сприятиме збалансованості фінансової сфери і забезпечить ефективне функціонування національної економіки та економічне зростання держави.

Фінансові ресурси, необхідні для реалізації Концепції

Реалізація Концепції здійснюватиметься у межах бюджетних призначень, передбачених на відповідний рік головним розпорядником бюджетних коштів, до компетенції яких належить питання щодо забезпечення національної безпеки, та інших не заборонених законодавством джерел.

Додаток Е



Указ

Президента України

Про Національний план дій на 2013 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010 - 2014 роки "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава"

З метою забезпечення виконання заходів, визначених Програмою економічних реформ на 2010 - 2014 роки "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава", **постановляю:**

1. Затвердити Національний план дій на 2013 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010 - 2014 роки "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава" (додається).

2. Кабінету Міністрів України, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласним, Київській та Севастопольській міським державним адміністраціям, Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку, Національній комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики, Національній комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, Національній комісії, що здійснює державне регулювання у сфері комунальних послуг, Національній комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, забезпечити:

виконання передбачених Національним планом дій на 2013 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010 - 2014 роки "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава" (далі - Національний план) заходів у встановлені ним строки;

проведення за участю наукових установ, експертів роз'яснювальної роботи щодо змісту Національного плану.

3. Кабінету Міністрів України, Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку, Національній комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики, Національній комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, Національній комісії, що здійснює державне регулювання у сфері комунальних послуг, Національній комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, забезпечити супроводження у Верховній Раді України законопроектів, передбачених Національним планом.

4. Прем'єр-міністрові України:

інформувати щомісяця до 15 числа про стан виконання заходів, передбачених Національним планом;

вносити за пропозицією керівників напрямів реформ подання про зняття заходів Національного плану з контролю разом з інформацією, що підтверджує їх виконання у повному обсязі, та в разі потреби - подання про перенесення строку виконання заходів разом з обґрунтованими пропозиціями щодо визначення нового строку їх виконання.

5. Запропонувати Національному банку України, Фонду гарантування вкладів фізичних осіб забезпечити виконання відповідних заходів Національного плану.

6. Заходи, передбачені Національним планом дій на 2012 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010 - 2014 роки "Заможне суспільство,

конкурентоспроможна економіка, ефективна держава", затвердженим Указом Президента України від 12 березня 2012 року № 187, виконання яких триває і які не передбачені Національним планом, затвердженим цим Указом, виконуються:

заходи із супроводження у Верховній Раді України законопроектів - до прийняття Верховною Радою України законів із відповідних питань;

інші заходи - протягом першого кварталу 2013 року.

Кабінету Міністрів України забезпечити виконання заходів відповідно до частини першої цієї статті.

7. Контроль за виконанням цього Указу покласти на керівника Координаційного центру з впровадження економічних реформ.

8. Цей Указ набирає чинності з дня його опублікування.

Президент України	В.ЯНУКОВИЧ
м. Київ	
12 березня 2013 року	
№ 128/2013	

ЗАТВЕРДЖЕНО Указом Президента України від 12 березня 2013 року № 128/2013
--

(Витяг з документу)

НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЛАН ДІЙ

на 2013 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010 - 2014 роки "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава"

№ з/п	Мета	Зміст завдання та заходи	Відповідальний за виконання	Строк виконання	Індикатор виконання
I. РЕФОРМА ДЕРЖАВНИХ ФІНАНСІВ					
Удосконалення управління державними фінансами					
1	Побудова ефективної системи управління державними фінансами відповідно до кращої практики держав Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР)	1.1. Внесення змін до Концепції розвитку системи управління державними фінансами, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 вересня 2012 року № 633-р, та затвердження плану заходів щодо її реалізації	Прем'єр-міністр України, Мінфін України, Міністерство доходів і зборів України, Мінекономрозвитку України, Казначейство України, Держфінінспекція України	жовтень	комплексна і взаємоузгоджена за строками і виконавцями Концепція розвитку системи управління державними фінансами з індикаторами виконання та очікуваними результатами, а також планом заходів щодо її реалізації
2	Запровадження ефективного державного стратегічного планування	2.1. Законодавче забезпечення запровадження системи державного стратегічного планування	Прем'єр-міністр України, Мінекономрозвитку України, Мінфін України, Міністерство доходів і зборів України	травень	прийняття Закону України про державне стратегічне планування

		2.2. Супроводження у Верховній Раді України проекту Закону України про внесення змін до Законів України " <u>Про Кабінет Міністрів України</u> " та " <u>Про центральні органи виконавчої влади</u> " щодо діяльності міністерств та центральних органів виконавчої влади	Прем'єр-міністр України, Мінекономрозвитку України	до прийняття Закону	прийняття Закону України, зазначеного у підпункті 2.2
		2.3. Затвердження Порядку розроблення і виконання планів діяльності міністерств - головних розпорядників коштів державного бюджету на плановий та наступні за плановим два бюджетні періоди	Прем'єр-міністр України, Мінекономрозвитку України, Мінфін України	у двомісячний строк із дня офіційного опублікування Закону України, зазначеного у підпункті 2.2	видання акта з питання, зазначеного у підпункті 2.3
		2.4. Розроблення форм і інструкцій з підготовки міністерствами - головними розпорядниками коштів державного бюджету планів діяльності на плановий та наступні за плановим два бюджетні періоди	Мінекономрозвитку України, Мінфін України, Мінюст України	у місячний строк після видання акта з питання, зазначеного у підпункті 2.3	видання акта з питання, зазначеного у підпункті 2.4
		2.5. Розроблення планів діяльності міністерств - головних розпорядників коштів державного бюджету на плановий та наступні за плановим два бюджетні періоди	Прем'єр-міністр України, Мінекономрозвитку України, Мінфін України	вересень - подання до Кабінету Міністрів України у разі прийняття Закону України, зазначеного у підпункті 2.2 у місячний строк після схвалення Прогнозу Державного бюджету України на 2015 та 2016 роки - затвердження Кабінетом Міністрів України у разі прийняття Закону України, зазначеного у підпункті 2.2	затвердження планів діяльності міністерств - головних розпорядників коштів державного бюджету
		2.6. Скорочення кількості та	Прем'єр-міністр України,	грудень	зменшення не менше ніж на 20% порівняно

	укрупнення державних цільових програм	Мінекономрозвитку України, інші центральні органи виконавчої влади		з 2012 роком кількості державних цільових програм
	2.7. Розроблення та внесення на розгляд Верховної Ради України проекту Закону України про внесення змін до <u>Бюджетного кодексу України</u> (щодо скорочення кількості головних розпорядників бюджетних коштів відповідно до підсумків проведення адміністративної реформи), передбачивши, що головними розпорядниками бюджетних коштів можуть бути виключно: міністерства в особі їх керівників; установи, уповноважені забезпечувати діяльність Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, державні органи, підконтрольні Президентові України або Верховній Раді України, в особі їх керівників; Конституційний Суд України, Верховний Суд України, вищі спеціалізовані суди, орган, що здійснює організаційне забезпечення діяльності органів судової влади, та інші органи, безпосередньо визначені <u>Конституцією України</u> , в особі їх керівників; центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом в особі їх керівників; державні колегіальні органи в особі їх	Прем'єр-міністр України, Мін'юст України, Мінфін України	червень	зменшення кількості головних розпорядників бюджетних коштів у проекті Закону України про Державний бюджет України на 2014 рік порівняно із <u>Законом України "Про Державний бюджет України на 2013 рік"</u>

	керівників; Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні державні адміністрації, Київська міська державна адміністрація, Севастопольська міська державна адміністрація в особі їх керівників				
	2.8. Внесення змін до законодавства щодо узгодження порядків та строків розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складення проекту державного бюджету	Прем'єр-міністр України, Мінекономрозвитку України, Мінфін України, Мін'юст України	у тримісячний строк із дня офіційного опублікування Закону України про державне стратегічне планування	узгодження за строками регламенту підготовки макроекономічних та бюджетних прогнозів	
Посилення фінансової та бюджетної дисципліни та оптимізація державного боргу					
3	Адаптація законодавства України до законодавства Європейського Союзу та Світової організації торгівлі, посилення фінансової та бюджетної дисципліни	3.1. Внесення на розгляд Верховної Ради України проекту Закону України про державну допомогу суб'єктам господарювання з урахуванням вимог ЄС і СОТ, передбачивши проведення інвентаризації програм державної допомоги суб'єктам господарювання та створення реєстру таких програм, проведення їх дальшого моніторингу та оцінки з метою унеможливлення негативного впливу на конкурентне ринкове середовище	Прем'єр-міністр України, Антимонопольний комітет України	серпень	прийняття Закону України з питань, зазначених у підпункті 3.1
		3.2. Формування Державного реєстру інвестиційних проектів та проектних (інвестиційних) пропозицій	Мінекономрозвитку України	травень	внесення до Державного реєстру інвестиційних проектів та проектних (інвестиційних) пропозицій 100% інвестиційних проектів та проектних (інвестиційних) пропозицій, які потребують державної підтримки
		3.3. Розроблення та внесення на розгляд Верховної Ради України проекту Закону України про	Прем'єр-міністр України, Мінфін України	вересень	прийняття Закону України щодо питань, зазначених у підпункті 3.3

		внесення змін до <u>Бюджетного кодексу України</u> щодо встановлення граничних обсягів надання кредитів під державні гарантії (відносна величина) та більш жорстких умов їх надання			
4	Підвищення ефективності управління державним боргом та зменшення ризиків	4.1. Удосконалення системи управління державним боргом шляхом визначення у Середньостроковій стратегії управління державним боргом механізмів оптимізації структури державного боргу, мінімізації ризиків та запобігання піковим навантаженням на державний бюджет	Прем'єр-міністр України, Мінфін України	березень	видання актів з питань, зазначених у підпункті 4.1
		4.2. Проведення операцій з активного управління державним боргом з метою економії видатків на обслуговування державного боргу	Мінфін України	протягом року	здійснення операцій РЕПО з використанням вільного залишку коштів єдиного казначейського рахунку
Реформа міжбюджетних відносин					
5	Підвищення ефективності видатків місцевих бюджетів	5.1. Запровадження програмно-цільового методу бюджетування на рівні місцевих бюджетів, у тому числі:			
		5.1.1. Затвердження бюджетних програм та паспортів бюджетних програм за усіма напрямками використання бюджетних коштів у місцевих бюджетах - учасниках експерименту із запровадження програмно-цільового методу	Мінфін України, місцеві державні адміністрації регіонів - учасників експерименту	у двомісячний строк після прийняття відповідних місцевих бюджетів	затвердження бюджетних програм та паспортів бюджетних програм у місцевих бюджетах - учасниках експерименту
		5.1.2. Проведення моніторингу виконання бюджетних програм, а також проведення оцінки ефективності та результативності бюджетних програм місцевих бюджетів	Мінфін України, керівники органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування	серпень	інформаційна довідка про результати моніторингу виконання бюджетних програм
		5.1.3. Поширення елементів програмно-цільового методу на всі	Мінфін України, керівники органів виконавчої влади та	липень	проведення навчальних тренінгів для учасників

		районні бюджети	органів місцевого самоврядування		бюджетного процесу на рівні районних бюджетів, які залучаються до експерименту
		5.1.4. Удосконалення нормативно-правової та методологічної бази щодо застосування програмно-цільового методу на рівні місцевих бюджетів з урахуванням результатів проведення експерименту	Мінфін України, Міністерство освіти і науки України, МОЗ України, Мінсоцполітики України, Мінкультури України	листопад	прийняття актів з удосконалення нормативно-правової та методологічної бази щодо застосування програмно-цільового методу на рівні місцевих бюджетів
		5.1.5. Дослідна експлуатація програмного забезпечення районного рівня в частині розширення його функціональності під час запровадження програмно-цільового методу на рівні місцевих бюджетів, у тому числі щодо: планування та виконання місцевих бюджетів; казначейського обслуговування місцевих бюджетів	Мінфін України, Казначейство України, місцеві державні адміністрації регіонів - учасників експерименту	листопад	внесення змін до відповідного програмного забезпечення
6	Упровадження середньострокового планування на рівні місцевих бюджетів	6.1. Розроблення рекомендаційних матеріалів щодо запровадження середньострокового планування на рівні місцевих бюджетів	Мінфін України, керівники органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування	грудень	рекомендації щодо планування місцевих бюджетів на середньострокову перспективу
7	Удосконалення фінансових інструментів підтримки регіонального розвитку	7.1. Розроблення та забезпечення розгляду Кабінетом Міністрів України проекту нормативно-правового акта щодо внесення змін до <u>Порядку підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм (проектів), що можуть реалізуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку</u> , затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 4 липня 2012 року № 656 "Питання державного фонду регіонального розвитку"	Прем'єр-міністр України, Мінекономрозвитку України, Мінфін України	грудень	забезпечення прозорого відбору інвестиційних програм (проектів) та концентрації коштів державного фонду регіонального розвитку на вирішенні актуальних проблем регіонального та місцевого розвитку видання відповідного акта

		7.2. Проведення тренінгів для представників органів місцевого самоврядування щодо підготовки проектів регіонального розвитку	Мінекономрозвитку України, Мінрегіон України, Мінфін України	серпень	проведені тренінги для представників органів місцевого самоврядування
II. РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ					
Забезпечення низького рівня інфляції разом із гнучким валютним курсом					
8	Підтримка цінової стабільності в державі	8.1. Проведення узгодженої політики Національного банку України і Кабінету Міністрів України щодо досягнення прогнозованого рівня інфляції	Національний банк України (за згодою), Прем'єр-міністр України	протягом року	досягнення прогнозованого на 2013 рік рівня інфляції
		8.2. Поступове підвищення дієвості використання процентної ставки як основного інструменту монетарної політики та гнучке управління обмінним курсом національної валюти	Національний банк України (за згодою)	постійно	узгодження офіційного курсу гривні з її ринковими котируваннями
Підвищення стабільності та рівня капіталізації фінансової системи					
9	Запровадження проведення регулярної оцінки фінансової стабільності	9.1. Запровадження регулярного розгляду оцінки фінансової стабільності та внесення відповідних рекомендацій для розгляду на засіданнях Ради з питань фінансової стабільності	Національний банк України (за згодою), Мінфін України, НКЦПФР, Нацкомфінпослуг, Мінекономрозвитку України	вересень	регулярні звіти з оцінки фінансової стабільності
10	Зниження ризиків фінансової системи	10.1. Внесення на розгляд Верховної Ради України проекту Закону України про похідні фінансові інструменти (деривативи)	Прем'єр-міністр України, Мінекономрозвитку України, НКЦПФР, Національний банк України (за згодою)	червень	прийняття Закону України, зазначеного у підпункті 10.1
		10.2. Внесення на розгляд Верховної Ради України проекту Закону України про внесення змін до <u>Податкового кодексу України</u> щодо податкового обліку операцій з деривативами та цінними паперами, оподаткування клірингової діяльності	Прем'єр-міністр України, Міністерство доходів і зборів України, НКЦПФР, Мінекономрозвитку, Національний банк України (за згодою)	червень	прийняття Закону України, зазначеного у підпункті 10.2
		10.3. Нормативно-правове забезпечення запровадження обігу деривативів на біржовому ринку	НКЦПФР, Національний банк України (за згодою), Мінекономрозвитку України	у шестимісячний строк з дня офіційного опублікування Закону України про похідні	видання актів з питань, зазначених у підпункті 10.3 запровадження обігу деривативів

				фінансові інструменти (деривативи)	
11	Підвищення рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах	11.1. Внесення на розгляд Верховної Ради України законопроекту щодо механізму обов'язкового продажу акцій при перетворенні публічного акціонерного товариства в приватне	Прем'єр-міністр України, НКЦПФР	квітень	прийняття Закону України, зазначеного у підпункті 11.1
12	Забезпечення виходу держави із капіталу банків, у капіталізації яких взяла участь держава, а також забезпечення діяльності санаційного банку з метою повернення коштів Державного бюджету України, спрямованих державою на участь у капіталізації банків	12.1. Відбір у встановленому порядку радника з продажу пакетів акцій, що належать державі у статутному капіталі банків, у капіталізації яких взяла участь держава	Мінфін України	травень	укладення договору про надання послуг радника з продажу пакетів акцій, що належать державі у статутному капіталі банків, у капіталізації яких взяла участь держава
		12.2. Затвердження порядку проведення конкурсу з продажу пакетів акцій, що належать державі у статутному капіталі банків, у капіталізації яких взяла участь держава	Прем'єр-міністр України, Мінфін України	листопад	видання відповідного акта Кабінету Міністрів України
		12.3. Прийняття рішень про продаж пакетів акцій, що належать державі у статутному капіталі банків, у капіталізації яких взяла участь держава	Прем'єр-міністр України, Мінфін України	листопад	прийняття рішень про продаж пакетів акцій, що належать державі у статутному капіталі банків, у капіталізації яких взяла участь держава
		12.4. Передача до санаційного банку проблемних активів банків, у капіталізації яких взяла участь держава	Мінфін України	у тримісячний строк з дня офіційного опублікування Закону України про внесення змін до <u>Податкового кодексу України</u> щодо роботи санаційного банку з активами державних банків та банків, у капіталізації яких взяла участь держава	передача всіх проблемних активів публічного акціонерного товариства "Акціонерний комерційний банк "КИЇВ" і публічного акціонерного товариства "Укргазбанк" санаційному банку
Збільшення обсягу надання фінансових послуг з одночасним зниженням рівня ризиків фінансової системи					
13	Реформування системи захисту прав споживачів на	13.1. Підвищення ступеня відповідності вітчизняної системи			

ринках фінансових послуг	захисту прав споживачів фінансових послуг загальним принципом захисту прав споживачів фінансових послуг Організації економічного співробітництва та розвитку			
	13.1.1. Реалізація положень <u>Стратегії реформування системи захисту прав споживачів на ринках фінансових послуг на 2012 - 2017 роки</u> , схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31 жовтня 2012 року № 867-р	Прем'єр-міністр України, Мінекономрозвитку України, Мінсоцполітики України, Держспоживінспекція України, Нацкомфінпослуг, НКЦПФР, Національний банк України (за згодою), Фонд гарантування вкладів фізичних осіб, Міністерство освіти і науки України, Держкомтелерадіо України, Мінфін України	протягом року (відповідно до строків, визначених Планом заходів щодо реалізації зазначеної Стратегії)	виконання запланованих на 2013 рік заходів, визначених Планом заходів щодо реалізації <u>Стратегії реформування системи захисту прав споживачів на ринках фінансових послуг на 2012 - 2017 роки</u>
14 Створення єдиної системи депозитарного обліку цінних паперів	14.1. Нормативне забезпечення реалізації положень <u>Закону України "Про депозитарну систему України"</u> , зокрема затвердження: порядку передачі цінних паперів на депозитарне обслуговування до Центрального депозитарію цінних паперів; порядку та умов видачі ліцензії на провадження депозитарної діяльності депозитарною установою, переоформлення ліцензії, видачі її дублікату та копії; порядку та умов видачі ліцензії на провадження клірингової діяльності, переоформлення ліцензії, видачі її	НКЦПФР	квітень жовтень	видання актів з питань, зазначених у підпункті 14.1 функціонування Центрального депозитарію цінних паперів відповідно до вимог <u>Закону України "Про депозитарну систему України"</u>

		дубліката та копії; порядку передачі інформації, що міститься у системі реєстру власників іменних цінних паперів, до системи депозитарного обліку; порядку реєстрації випусків цінних паперів, реєстрація яких не була здійснена до набрання чинності названим <u>Законом</u> , а також порядку переведення таких випусків цінних паперів у систему депозитарного обліку; порядку провадження депозитарної діяльності Центральним депозитарієм цінних паперів та депозитарними установами; порядку провадження клірингової діяльності; ліцензійних умов провадження професійної діяльності на фондовому ринку - депозитарної діяльності депозитарними установами та клірингової діяльності			
		14.2. Затвердження нормативно-правових актів щодо забезпечення функціонування Розрахункового центру з обслуговування договорів на фінансових ринках	Національний банк України (за згодою), НКЦПФР	квітень	видання актів з питань, зазначених у підпункті 14.2
15	Забезпечення повноцінного функціонування бюро кредитних історій	15.1. Супроводження проекту Закону України про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення діяльності бюро кредитних історій	Національний банк України (за згодою)	до прийняття Закону	прийняття Закону України, зазначеного у підпункті 15.1
16	Посилення прозорості діяльності та розкриття	16.1. Внесення на розгляд Верховної Ради України проекту Закону України про	Прем'єр-міністр України, Нацкомфінпослуг	вересень	прийняття Закону України, зазначеного у підпункті 16.1

<p>інформації учасниками фінансового ринку та вдосконалення регулювання їх діяльності</p>	<p>внесення змін до <u>Закону України "Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг"</u> щодо розкриття інформації учасниками ринку фінансових послуг, піднаглядних Національній комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, шляхом розміщення її на безоплатній основі в загальнодоступній інформаційній базі даних названої Національної комісії та на власних веб-сайтах ліцензіатів в мережі Інтернет</p>			
	<p>16.2. Внесення змін до законодавства та забезпечення фінансування відповідних заходів, що забезпечать: скорочення переліку інформації про фінансову установу, необхідної для внесення до Державного реєстру фінансових установ; внесення інформації до Державного реєстру фінансових установ на підставі документів, поданих для одержання ліцензії на надання фінансових послуг; можливість подання фінансовими установами інформації до Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, про свою діяльність із використанням електронного цифрового підпису; розкриття інформації про місцезнаходження відокремлених підрозділів ліцензіатів на офіційному веб-сайті Національної</p>	<p>Прем'єр-міністр України, Нацкомфінпослуг, Мінфін України</p>	<p>жовтень</p>	<p>видання актів з питань, зазначених у підпункті 16.2, та технічне забезпечення запланованих заходів</p>

		комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, і веб-сайтах ліцензіатів в мережі Інтернет та скасування необхідності внесення такої інформації до Державного реєстру фінансових установ			
17	Запровадження класифікації інвесторів та схем компенсації для інвесторів відповідно до Директив ЄС	17.1. Внесення на розгляд Верховної Ради України проекту Закону України щодо: запровадження визначення на законодавчому рівні поняття "кваліфікований інвестор"; механізму розміщення цінних паперів серед кваліфікованих інвесторів на фондовому ринку України з метою обмеження доступу до ризикованих операцій некваліфікованих інвесторів	Прем'єр-міністр України, НКЦПФР	травень	прийняття Закону України з питань, зазначених у підпункті 17.1
		17.2. Внесення на розгляд Верховної Ради України проекту Закону України щодо створення компенсаційних механізмів захисту інтересів інвесторів	Прем'єр-міністр України, НКЦПФР	листопад	прийняття Закону України з питання, зазначеного у підпункті 17.2
18	Створення системи гарантування страхових виплат за договорами страхування життя	18.1. Забезпечення створення системи гарантування страхових виплат за договорами страхування життя	Прем'єр-міністр України, Нацкомфінпослуг	червень	прийняття Закону України з питання, зазначеного у підпункті 18.1
Зниження частки проблемних активів у загальному портфелі активів банків та інших фінансових установ					
19	Зниження частки проблемних активів у загальному портфелі активів банків та інших фінансових установ	19.1. Внесення на розгляд Верховної Ради України проекту Закону України щодо створення механізмів забезпечення фінансових активів, передбачивши, зокрема: запровадження механізму емісії цінних паперів, виконання зобов'язань емітента за якими	Прем'єр-міністр України, НКЦПФР, Нацкомфінпослуг, Національний банк України (за згодою)	грудень	прийняття Закону України з питань, зазначених у підпункті 19.1

		забезпечуватиметься його ліквідними фінансовими активами; застосування процедури переведення зобов'язань емітента в цінні папери			
20	Розвиток системи кредитної кооперації	20.1. Внесення на розгляд Верховної Ради України проекту Закону України про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування та розвитку національної системи кредитної кооперації, передбачивши, зокрема: запровадження диференційованих регуляторних вимог для окремих категорій кредитних спілок з урахуванням фінансових та операційних ризиків; удосконалення системи державного регулювання і нагляду за діяльністю кредитних спілок, які залучають вклади населення; створення можливості перетворення протягом трьох років кредитних спілок, які залучають вклади населення, у кооперативні банки, визначення мінімального розміру статутного капіталу та переліку банківських операцій для таких кооперативних банків; запровадження дієвих механізмів виведення неплатоспроможних кредитних спілок із ринку фінансових послуг; запровадження механізмів саморегулювання кредитних спілок з метою підтримання фінансової стабільності кредитних спілок та забезпечення	Національний банк України (за згодою), Нацкомфінпослуг	липень	прийняття Закону України з питань, зазначених у підпункті 20.1

		дотримання ними правил поведінки на ринку фінансових послуг; створення умов для функціонування другого рівня системи кредитної кооперації			
Забезпечення щорічного підвищення капіталізації та обсягу торгів організованого фондового ринку					
21	Стимулювання збільшення обсягів операцій в організованому сегменті фондового ринку	21.1. Продаж на фондових біржах пакетів акцій, які належать державі, у розмірі менш як 25 відсотків статутного капіталу акціонерного товариства	Фонд державного майна України	протягом року	розміщення акцій, зазначених у підпункті 21.1, серед необмеженого кола інвесторів
		21.2. Створення сприятливих умов для обігу на українських фондових біржах цінних паперів іноземних емітентів, що мають активи в Україні та торгівля цінними паперами яких здійснюється на іноземних біржах, шляхом скасування індивідуальних ліцензій на здійснення валютних операцій з цінними паперами, що допущені до обігу на території України, та скасування обмежень, що застосовуються до інвестиційних рахунків, при здійсненні операцій з цінними паперами, допущеними до обігу на території України	Національний банк України (за згодою)	березень	внесення відповідних змін до законодавства

Додаток Ж

Значення термінів та скорочень, що вживаються у монографії

1	Банк	Банківська установа, що має власні підрозділи стягнення проблемних боргів
2	Дирекція	Будь-яка територіальна дирекція банківської установи
3	ЦО	Центральний офіс Банку
4	Позичальник (Проблемний позичальник)	Клієнт банку, який віднесений до категорії роздрібних та який отримав у банку кредит за будь-якою програмою кредитування та має проблемну кредитну заборгованість за кредитним договором
5	Підрозділ стягнення	Підрозділ Soft Collection та/або Підрозділ Hard Collection залежно від обставин
6	Підрозділ Soft Collection	Управління раннього збору Департаменту проблемної заборгованості роздрібних клієнтів
7	Підрозділи Late Collection	Центр збору кредитів на пізніх стадіях Підрозділу Soft Collection за результатами роботи з кредитами 60-180+ DPD (Loss Recoveries Team), 90+ DPD (Internal Collection Agency), 121-150+ DPD (Credit Counseling Group)
8	Підрозділ Hard Collection	Управління пізнього збору проблемної заборгованості роздрібних клієнтів Дирекцій та/або Відділи збору на рівні відділень
9	Управління продажу активів	Управління продажу активів Департаменту проблемної заборгованості роздрібних клієнтів
10	Відділ з реструктуризації кредитів клієнтів мікробізнесу	Відділ з реструктуризації кредитів клієнтів мікробізнесу Управління ризиків мікробізнесу Департаменту роздрібних, ринкових та операційних ризиків, що відповідає за здійснення централізованої реструктуризації та врегулювання заборгованості клієнтів мікробізнесу
11	Група з реструктуризації Підрозділу Soft Collection	Сектор Управління раннього збору Департаменту проблемної заборгованості роздрібних клієнтів, що відповідає за здійснення централізованої реструктуризації та врегулювання заборгованості клієнтів приватного бізнесу
12	Loss Recoveries team	Група повернення заборгованості на пізніх стадіях, яка займається поверненням заборгованості з боржників на етапі 60-180+ DPD
13	Internal Collection Agency	Структурний підрозділ у складі підрозділу Soft Collection, який займається стягненням простроченої заборгованості з боржників Банку по портфелю прострочених кредитів, що надається в опрацювання на чітко визначений період
14	Credit Counseling Group	Структурний підрозділ у складі Soft Collection, який здійснює збір заборгованості за кредитами сегменту PI на етапі 121-150 DPD Стадії Legal Collection (I етап Судової стадії) паралельно із підготовкою Юрисконсультами справи до суду

15	External Collection Agency (ECA)	Зовнішня колекторська компанія (ЗКК) Спеціалізована організація – юридична особа, яка займається стягненням простроченої заборгованості з боржників Банку на підставі відповідного договору доручення
16	Legal Collection	Стадія примусового стягнення проблемної заборгованості на етапі Hard Collection, що здійснюється шляхом звернення до судових/правоохоронних органів та органів примусового виконання судових рішень
17	Court Stage	Судова стадія Стадія в складі Legal Collection, на якій стягнення заборгованості здійснюється з використанням юридичних інструментів примусового стягнення боргу
18	Execution Stage SES	Стадія виконавчого провадження Стадія в складі Legal Collection, на якій стягнення заборгованості здійснюється шляхом виконання судових рішень, інших виконавчих документів
19	Recovery Active	Етап активного повернення заборгованості на якому здійснюється робота з незабезпеченими кредитами з сумою боргу до 25 тис грн після етапу Soft Collection, яка триває з 61 по 180 DPD
20	Recovery Passive 180+ DPD	Етап пасивного повернення заборгованості, на якому здійснюється робота з кредитами PI з сумою боргу до 25 тис грн , або після етапу роботи з кредитами ECA, або після стадії виконавчого провадження Execution Stage та починається з 181 DPD
21	Pre ECA	Етап активного повернення заборгованості, на якому здійснюється робота з незабезпеченими кредитами з сумою боргу до 25 тис грн після етапу Soft Collection, яка триває з 61 по 90 DPD до передачі їх в роботу ЗКК (для кредитів, для яких Кредитним договором передбачено право Банку надавати інформацію про клієнта (розкривати банківську таємницю) третій особі)
22	DPD	Кількість днів прострочення позичальника за кредитним договором
23	Звітний період	Період з першого по останній календарні дні місяця включно
24	Програма матеріального заохочення	Окрема програма стимулювання працівників, які безпосередньо задіяні в процесі збору заборгованості: підрозділу Soft Collection/підрозділів Hard Collection/відділу з реструктуризації кредитів клієнтів мікробізнесу/ групи з реструктуризації підрозділу Soft Collection/за результатами їхньої роботи відповідно внутрішніх документів банку
25	Зібрані кошти (Cash Collected)	Сума коштів, що фактично зараховані на відповідних рахунках банку на погашення проблемної заборгованості за кредитами роздрібних клієнтів, які знаходяться у провадженні підрозділів стягнення, за основною сумою заборгованості за кредитом, процентами (відсотками), штрафними санкціями (пенею) протягом звітного періоду, виключаючи

		переплати (тобто обмежується сумою боргу до сплати)
26	Борг до сплати (Debt to be paid)	Сума грошового внеску, яку банк очікує отримати від позичальника на рахунок погашення кредитної заборгованості для того, щоб кредит повернувся у графік погашення
27	Сума реалізації	Сума коштів, що фактично зараховані на відповідних рахунках Банку на погашення проблемної заборгованості за кредитами роздрібних клієнтів в результаті продажу заставного майна
28	Recoveries	Сума коштів, що фактично зараховані на відповідні рахунки банку на погашення проблемної заборгованості за кредитами роздрібних клієнтів, які знаходяться в провадженні підрозділів стягнення, за основною сумою заборгованості за кредитом, процентами (відсотками), штрафними санкціями (пенею) протягом звітного періоду
29	Recoveries rate	Коефіцієнт повернення = (сума повернутих коштів за звітний період / сума балансу у звітному періоді)*100% Співвідношення показує, яка частка коштів повернута за кредитами категорії 180+ днів прострочення
30	PTP (Promise To Pay)	Усне/письмове підтвердження (обіцянка) боржника, який має прострочену заборгованість, здійснити погашення певної суми заборгованості перед банком у визначений строк
31	TPTP (Taken Promise To Pay)	Рахунок, за яким отримано PTP боржника
32	KPTP (Kept Promise To Pay)	Рахунок, за яким надійшла сума погашення в результаті виконаної обіцянки здійснити платіж Обіцянка вважається виконаною, якщо платіж здійснено не пізніше, ніж у дату, зазначену працівником підрозділу стягнення + 3 робочі дні та у розмірі, не меншому ніж 95% від обіцяної суми
33	KPTP amount (Kept Promise To Pay)	Сума погашення в результаті виконаної обіцянки здійснити платіж Обіцянка вважається виконаною, якщо платіж здійснено не пізніше, ніж у дату, зазначену працівником підрозділу стягнення + 3 робочі дні та у розмірі, не меншому ніж 95 % від обіцяної суми
34	KPTP rate (Kept Promise To Pay, %)	Відношення кількості рахунків, за якими була виконана обіцянка до загальної кількості рахунків, за якими була взята надана обіцянка здійснити платіж
35	Forward (FWD)	Перетікання рахунків за кредитами боржників із однієї корзини прострочення в іншу або з однієї стадії збору на більш пізнішу
36	FWD ECA rate	Відношення суми балансів кредитів, що перейшли на опрацювання до ЗКК по відношенню до загальної суми балансів кредитів, які знаходились у роботі групи Pre ECA у звітному періоді
37	Conversion rate restructuring	Відсоток кількості рахунків, за якими проведено реструктуризації від загальної кількості рахунків з позитивними протоколами рішення (щодо проведення реструктуризації), прийнятими на місяць раніше

		звітного періоду
38	Conversion rate restructuring Micro	Відсоток кредитних рахунків, за якими проведена реструктуризація від кількості кредитних рахунків клієнтів мікробізнесу зі списку Active List, на звітний період
39	Кредити категорії 1-180 днів прострочення	Кредити, прострочення за якими складає від 1 до 180 днів відносно планового графіку погашення
40	Кредити категорії 180+ днів прострочення	Кредити, прострочення за якими складає понад 180 днів відносно планового графіку погашення. До цієї категорії також відносяться ті кредити, що хоча б одноразово потрапляли до 180+ днів прострочення незалежно від подальшого стану виконання зобов'язань
41	Рахунки	Рахунки, відкриті у банку на виконання договорів кредитування, за якими обліковується проблемна заборгованість за кредитами клієнтів роздрібного бізнесу, що знаходяться на супроводженні у відповідних підрозділах стягнення/відповідних працівників за звітний період
42	Успішна реструктуризація кредитів категорії 1-180 днів прострочення	Реструктуризація, після фактичної дати здійснення якої минуло 3 місяці і позичальником було здійснено планові платежі протягом зазначених 3-х місяців у повному обсязі відповідно до умов реструктуризації
43	Успішна реструктуризація кредитів категорії 180+ днів прострочення	Реструктуризація, після фактичної дати здійснення якої минуло 6 місяців і позичальником було здійснено планові платежі протягом зазначених 6-х місяців у повному обсязі відповідно до умов реструктуризації
44	ЦПКО/ВПКО	Центр/відділ підтримки клієнтських операцій

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ КРЕДИТАМИ БАНКУ	
1.1 Основні методи управління проблемними кредитами банку	9
1.2 Підходи до управління проблемною заборгованістю вітчизняних банків	34
1.3 Системи підрозділів стягнення проблемних боргів українських банків...	55
РОЗДІЛ 2 НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ КРЕДИТАМИ БАНКУ	
2.1 Створення внутрішніх підрозділів банку як механізм протидії збільшенню проблемних боргів.....	79
2.2 Застосування зовнішніх механізмів стягнення боргів у банківській системі держави.....	101
2.3 Розвиток вертикалі колекшену банківських установ на основі аналізу проблем системи стягнення проблемних кредитів.....	122
2.4 Впровадження фундаментальних принципів стягнення проблемних боргів у банківських установах	147
РОЗДІЛ 3 СЕК`ЮРИТИЗАЦІЯ АКТИВІВ І УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ КРЕДИТАМИ БАНКУ	
3.1. Сек`юритизація активів банківських установ як сучасний метод управління кредитним ризиком банку	172
3.2. Основні види похідних цінних паперів, що використовуються для сек`юритизації активів.....	190
3.3. Перспективи використання сек`юритизації активів для управління проблемними кредитами в Україні.....	198
ВИСНОВКИ.....	209
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	214
ДОДАТКИ.....	228

Наукове видання

БОЛГАР Тетяна Миколаївна

**РОЗВИТОК НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО
УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ КРЕДИТАМИ БАНКУ**

монографія

Українською мовою

Підписано до друку 11.08.2014 року
Формат 60x90 ¹/₁₆. Папір офсетний. Гарнітура Times.
Друк ризопринтний.
Умовн. друк. арк. 15,5. Обл. видавн. арк. 12,0.
Тираж 300 прим. Замовлення № 80-14.
Ціна договірна

Видавництво ПП Щербатих О.В.
вул. Чапаєва, 36Б, м. Кременчук, 39601
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єкта видавничої справи ДК №2129 від 17.03.2005 р.
тел.: (0536) 79 63 38
www.novabook.com.ua

Віддруковано в видавництві ПП Щербатих О.В.
вул. Чапаєва, 36Б
м. Кременчук