

## Дослідження/

Тетяна Болгар

Кандидат економічних наук,  
завідувач кафедри фінансів та  
банківської справи Кременчуцького  
інституту Дніпропетровського  
університету імені Альфреда Нобеля

## Особливості організації роботи внутрішнього колекшену банків України

*Розглянуто питання доцільності застосування вітчизняними банківськими установами штатних підрозділів колекшену в сучасних умовах. Проведено аналіз етапів та стадій збору інформації. Висвітлено характерні особливості структури центральних і територіальних представництв системи колекшену. Подано авторське бачення тлумачення кадрової політики системи банківських підрозділів стягнення боргів.*

### КОЛЕКШЕН ЯК ПРОТИДІЯ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ ЕКОНОМІЧНІЙ СИТУАЦІЇ НА РИНКУ КРЕДИТНИХ ПОСЛУГ

Одним із наслідків світової фінансової кризи стала трансформація відносин банків із клієнтами. Нині банківські установи змушені активно боротися з численними порушеннями позичальниками зобов'язань за кредитними угодами. Для цього вони посилюють спеціальні підрозділи, які займаються поверненням кредитів банківським установам. Від їхньої роботи залежить не тільки рівень прибутку, а й безпосередньо фінансова безпека банку. За умов фінансової нестабільності економічної системи в цілому та банківського сектору зокрема проблеми якісної організації діяльності штатних банківських підрозділів зі стягнення боргів потребують ретельного вивчення та, за необхідності, — належного вирішення.

Банківські установи незалежно від їх розмірів застосовують схожі методи роботи з проблемними кредитами та важелі впливу на недобросовісних позичальників з метою стягнення боргів. Часто організація діяльності підрозділів колекшену типова для цілої групи банків тієї чи іншої території. Водночас процес організації роботи підрозділів внутрішньобанківського

колекшену має й свої особливості, неврахування яких неминуче призведе до втрати балансу вертикалі бізнесу та не дасть бажаного результату.

Розробка і впровадження нормативних документів банку, що регулюють порядок роботи з проблемною заборгованістю, формують стратегію збору, яка включає сукупність і послідовність заходів щодо вирішення конкретних завдань на відповідному етапі (стадії) збору. Залежно від того, яку стратегію банк бере за основу, формується відповідна організаційна структура служби колекшен [1].

### ОСНОВНІ ЕТАПИ РОБОТИ ПІДРОЗДІЛІВ ЗІ СТЯГНЕННЯ ПРОБЛЕМНОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ

Підрозділи зі стягнення “поганих боргів” мають працювати злагоджено, цілеспрямовано та чітко. Для цього діяльність штатних підрозділів збору поділяється на етапи та стадії.

Робота з попередження виникнення простроченої заборгованості за кредитами має розпочинатися за декілька днів до дати планового платежу та закінчуватися в день його оплати. Цей етап збору називається при-колекшен (Pre-Collection).

Етап софт колекшен (Soft Collection) — це робота з повернення заборгованості за кредитними договорами,

яка триває з першого до шістдесятого дня прострочення (за деякими категоріями кредитів можливе дострокове його припинення).

Після нього наступає етап рікавері актив (Recovery Active), який передбачає активне повернення заборгованості. В цей час здійснюється робота з незабезпеченими кредитами, які не перевищують певний ліміт, встановлений нормативними документами банку.

Іноколи підрозділами стягнення може застосовуватися етап пасивного повернення заборгованості рікавері пассив (Recovery Passive), який передбачає стягнення боргів із позичальників після закінчення роботи з кредитами колекторською агенцією. Крім того, етап рікавері пассив може застосовуватися після стадії виконавчого провадження та починається найчастіше зі 180-го дня прострочення.

Робота з повернення заборгованостей за незабезпеченими кредитами з певним встановленим банком лімітом, що розпочинається після етапу софт колекшен і триває з 61-го по 90-й день прострочення, називається етапом прі екстонал стейдж (Pre External Stage).

Етап хад колекшен (Hard Collection) — робота з повернення заборгованості за проблемними кредитами, яка триває з 61-го дня прострочення, включає дві основні стадії: хад колек-

шен та лігал колекшен (Legal Collection). Ці стадії відображено в таблиці 1.

Кожен етап стягнення спрямований на максимальне скорочення проблемного портфеля банківської установи. Проте етапи софт колекшен (ранній збір) та хад колекшен (пізній збір) є фундаментальними основами, на базі яких формується вектор стягнення проблемних боргів банку. Інші етапи є допоміжними та носять притаманний попереджувальний характер чи передбачають стягнення в період, коли на етапах софт і хад колекшен вжито вичерпних заходів для досягнення мети.

У таблиці 2 представлено перелік основних спеціалістів зі стягнення простроченої чи іншого роду проблемної заборгованості на різних етапах збору та їх стадіях.

Правильна 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 включити кредит до категорії неproblemних. До таких рішень можна віднести добровільну чи примусову реалізацію заставного майна, а також реструктуризацію проблемної заборгованості шляхом упровадження численних спеціальних заходів.

### ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДРОЗДІЛІВ СТЯГНЕННЯ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

Керівництво банківських установ здебільшого 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, яка зазнала в цих умовах найбільших перетворень та оновлення штатних структур.

Із метою ретельного дослідження структури системи стягнення, управління кадрами підрозділів колекшену банківських установ, питань щодо необхідності зміни їх організації та 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 політи-

ки системи підрозділів стягнення українських банків.

Політика організації – це система правил, за якими працює система в цілому та за якими діють люди, що входять до неї. Крім фінансової політики, зовнішньоекономічної, політики щодо конкурентів тощо, будь-яка організація розробляє та здійснює кадрову політику [2]. Такий підхід притаманний потужним приватним компаніям та системі державної служби економічно розвинутих країн – саме в них найпоширеніше реалізується принцип відповідності кадрової політики і 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, які застосовуються кадровою службою підприємства. В цьому відношенні кадрова політика є стратегічною лінією поведінки в роботі з персоналом [3].

Головний принцип кадрової полі-

тики банку – збереження провідних співробітників та залучення нового персоналу, який відповідає високим вимогам щодо їх професійного та особистісного рівня. Банк розглядає свій персонал як стратегічний актив, а витрати на нього – як довгострокові інвестиції в розвиток бізнесу. Кадрова політика банку спрямована на організацію ефективної роботи персоналу, від діяльності якого залежить виконання поставлених завдань та досягнення цілей [4].

З позиції кадрової політики банків у сфері колекшену можна дати таке визначення: кадрова політика системи колекшену банків – це цілеспрямована діяльність банківської установи щодо створення трудового колективу, який найкраще сприятиме суміщенню її стратегічних цілей з економічної безпеки банку та пріоритетів вертикалі колекшену й інтересів його працівників.

Основою кадрової політики є її організаційна структура, яка має такі головні складові: політика набору, відбору та розстановки кадрів, політика профорієнтації, адаптації, підвищення кваліфікації кадрів, політика зайнятості, політика управління службовим зростанням, політика стимулювання та соціальна політика [5].

Таблиця 1. Стадії етапу хад колекшен

Таблиця 1. Стадії етапу хад колекшен	
<b>Стадія хад колекшен (Hard Collection)</b>	Стадія збору проблемної заборгованості на етапі хад колекшен, що складається з особистих зустрічей, розпочинається з 61-го дня прострочення (або раніше – у разі дострокової передачі кредиту в провадження підрозділу хад колекшен) і триває до 120-ти днів прострочення включно.
<b>Стадія лігал колекшен (Legal Collection)</b>	Стадія примусового стягнення проблемної заборгованості на етапі хад колекшен, що здійснюється шляхом звернення до судових / правоохоронних органів та органів примусового виконання судових рішень. Розпочинається, як правило, зі 121-го дня прострочення (або раніше – в разі дострокової передачі кредиту у провадження підрозділу хад колекшен) та фактично включає дві основні стадії: судову (Court Stage) і післясудову (Execution Stage).
<b>Судова стадія</b> кот стейдж (Court Stage)	
<b>Післясудова стадія / Стадія виконавчого провадження</b> ексек'юшн стейдж (Execution Stage)	
Стадія в складі лігал колекшен, на якій стягнення заборгованості здійснюється з використанням юридичних інструментів примусового стягнення боргу (подача позовів, вчинення виконавчих приписів тощо), розпочинається, як правило, зі 151-го дня прострочення і триває до моменту отримання судового рішення / інших виконавчих документів тощо.	Стадія в складі лігал колекшен, на якій стягнення заборгованості здійснюється шляхом виконання судових рішень / інших виконавчих документів з метою погашення заборгованості.

Таблиця 2. Напрями діяльності підрозділів по роботі з проблемними кредитами

<b>Софт-колектор</b>	Працівник підрозділу софт колекшен, який здійснює роботу на етапі прі-колекшен та збір простроченої заборгованості роздрібних клієнтів на відповідній стадії етапів софт колекшен, рікавері актив (Recovery Active), рікавері пассив (Recovery Passive), хад колекшен, інтернальний колекшен агенції (Internal Collection agency) із використанням відповідних технологій збору.
<b>Хад-колектор</b>	Працівник підрозділу хад колекшен, який здійснює збір (стягнення) проблемної заборгованості на відповідній стадії етапу хад колекшен.
<b>Філд-колектор</b>	Хад-колектор, який збирає заборгованість на відповідній стадії етапу хад колекшен шляхом здійснення безпосереднього контакту з позичальниками (телефонні дзвінки, особисті зустрічі тощо).
<b>Юрисконсульт</b>	Хад-колектор, який збирає заборгованість на стадії лігал колекшен із використанням юридичних інструментів роботи лігал колекшен.

## СТРУКТУРА СИСТЕМИ КОЛЕКШЕНУ В БАНКАХ УКРАЇНИ

**А**наліз, проведений автором, дає змогу відобразити типову структуру центральних та місцевих підрозділів, покликаних протидіяти проблемним позикам. Структура центральних підрозділів стягнення менш постійна, ніж підрозділів колекшену на місцевих рівнях. Вона активно реагує на зміни в зовнішньому середовищі банку, прояви конкуренції з боку колекторських агенцій, підвищення ступеня ризику при здійсненні кредитних операцій банківською установою.

Типова структура головних підрозділів стягнення проблемних боргів роздрібних клієнтів великих банків України за загальним правилом включає:

- підрозділи пізнього збору заборгованості роздрібних клієнтів та сегмента мікробізнесу;
- підрозділи підтримки процесів збору;
- підрозділи аналітичного забезпечення та координації збору на місцевих рівнях;
- підрозділи продажу активів;
- підрозділи раннього та пізнього збору, які включають численні структурні складові.

Мета такої структури центральних органів стягнення проблемних боргів – чітка організація діяльності підлеглих підрозділів, донесення до них нових форм та методів протидії проблемному портфелю, а також змен-

шення обсягів проблемних активів власними штатними працівниками без залучення зовнішніх спеціалістів.

Підрозділи стягнення на місцевих рівнях підпорядковуються центральним органам та керуються 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 за необхідності може замінити іншого спеціаліста зі збору. Цей процес не потребуватиме перепідготовки кадрів, витрат часу та засобів.

На сталість структури підрозділів колекшену впливає багато факторів, тому структура будь-якого підрозділу стягнення постійно змінюється. Якщо змінюються умови ринку банківських послуг чи якість кредитного портфеля – впроваджуються нові посади. Останнім часом спостерігається зміна структури вертикалі колекшену, зокрема з причини оптимізації штату.

На схемі зображено типову структуру підрозділу стягнення територіальних банківських представництв.

### КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ СИСТЕМИ КОЛЕКШЕНУ

**З**а будь-якої побудови структурних підрозділів системи колекшену головну увагу слід приділя-

ти компетентності їх працівників. Одним із найважливіших завдань керівництва підрозділів колекшену при реформуванні вертикалі бізнесу має бути навчання персоналу. Ставлячи мету досягнення певних цілей, менеджмент підрозділів зі стягнення прострочених чи інших проблемних боргів має розуміти, що задля ефективного виконання співробітниками своїх функцій вони повинні пройти належну підготовку

Одним із важливих напрямів удосконалення кадрової політики в системі управління проблемною заборгованістю банку є навчання персоналу підрозділів стягнення, а також періодичні перевірки вмій та навичок співробітників за основними напрямками діяльності, серед яких: основи інформаційної безпеки; зміни у чинному законодавстві, які регулюють банківську діяльність; регламентація правил вчинення певних дій співробітниками колекшену (фотографування об'єктів застави, вилучення авто, проведення переговорів із клієнтами, представниками влади тощо). При цьому слід враховувати, що витрати часу та коштів на навчання персоналу прямо залежать від рівня підготовленості експертів зі збору. Отже, з метою економії коштів установи та оперативного досягнення стратегічних чи поточних цілей банк зацікавлений у доборі якісного, професійного та компетентного персоналу.

Менеджмент банківських установ повинен розуміти необхідність розширення штату підрозділів пізнього збору. Проте нині спостерігається дещо нелогічне скорочення персоналу. І якщо спочатку воно стосувалося працівників, які безпосередньо не повертали проблемні борги (адміністратори, водії тощо), то згодом оптимізація підрозділів збору торкнулася експертів зі збору та юристконсультів, чиїми обов'язками є безпосереднє стягнення проблемних боргів із позичальників.

На наше переконання, в умовах фінансової кризи та післякризового періоду скорочення штату підрозділів пізнього збору за рахунок колекторів неприпустиме, адже банківська установа повинна бути зацікавленою у скороченні проблемного портфеля. Вирішити ці питання керівництво банку може лише за допомогою потужної, професійної, належним чином мотивованої служби повернення боргів.

Дослідивши процеси, які нині відбуваються стосовно реорганізації

Схема. Структура підрозділу стягнення проблемних боргів у регіональних підрозділах банків





штатних підрозділів банків, автором сформовано перелік заходів щодо вдосконалення кадрової складової процесу управління проблемною заборгованістю в банку (див. таблицю 3).

Отже, очевидно, що скорочення персоналу центральних органів банківських установ дасть значно більшу економію ресурсів, ніж оптимізація територіальних підрозділів стягнення проблемних боргів. Після вирішення цих проблем та прийняття відповідних управлінських рішень банк матиме реальну економію бюджетних коштів за рахунок скорочення витрат на оплату праці, оренду офісних приміщень, автотранспорт, страхування співробітників, інші численні господарські та адміністративні витрати.

Тому вважаємо за доцільне звернути увагу акціонерів та менеджменту підрозділів стягнення боргів на необхідність змін у структурі вертикалі цього бізнесу, які мають впроваджуватися виважено, економічно обгрунтовано та досить принципово. Це, безумовно, дасть змогу досягати поставлених стратегічних цілей та забезпечить банківським установам підґрунтя для розвитку навіть у не завжди сприятливих умовах ринку.

### УРАХУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРИ СТЯГНЕННІ ПРОБЛЕМНИХ БОРГІВ

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. Зумовлено це тим, що в Україні проблемний позичальник потребує ретельного, щільного відпрацювання з боку експертів зі стягнення, постійних наполегливих дій, спрямованих на утримання його в певних рамках, не завжди приємних та прийнятних для боржника. Це можуть бути виїзди за місцем його проживання, відвідання місця роботи, зустрічі з колегами та керівництвом, проведення переговорів із сусідами, розміщення у бюро кредитних історій інформації, яка в подальшому унеможливить отримання позик цією особою, а також поручителями за кредитним договором.

Власники іноземних банківських установ переконані в тому, що проблемному позичальнику достатньо кілька разів нагадати телефоном чи листом про наявність прострочення

Напрямок реформування	Характеристика
Необхідність збільшення чи хоча б збереження наявного персоналу, який займається поверненням боргів на ранніх стадіях (підрозділи софт колекшен)	Це повинно запобігти збільшенню кількості експертів зі збору та обслуговуючого персоналу на пізніх етапах і стадіях збору.
Необхідність розширення штату підрозділів пізнього збору	Крім схилення позичальників до виконання умов кредитних договорів, працівники хад колекшен виконують механічну роботу щодо підготовки додаткових угод, протоколів, актів, спрямованих на долучення боржників до нового банківського продукту. Великих витрат часу в цьому контексті потребують 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)	Такі зміни у штаті підрозділів збору поставлять під сумнів: <ul style="list-style-type: none"> <li>– необхідність великої кількості звітів, запроваджених головними офісами банків з метою контролю за показниками діяльності територіальних підрозділів (щомісячні, щотижневі, щоденні);</li> <li>– доцільність великої кількості керівного складу головних офісів, що фактично не виконує функцій зі збору боргів, проте отримує зарплату, яка значно перевищує місячний дохід рядового експерта зі стягнення;</li> <li>– обгрунтованість організації нових відділів, управлінь, департаментів в умовах економії коштів установи, тоді як делеговані їм функції можуть виконувати підрозділи, котрі вже успішно функціонують.</li> </ul>

за кредитним договором та необхідність протягом певного часу ліквідувати відставання від графіка погашення позики. Безумовно, економічно цей шлях більш привабливий, адже не потребує великих витрат на оплату праці персоналу, утримання автотранспорту і додаткових господарських приміщень. Проте досвід колекторської діяльності в Україні свідчить, що вітчизняного позичальника найчастіше вдається переконати дотримуватися умов договору жорсткішими заходами (постановка автомобіля позичальника на майданчик банку до погашення всього простроченого боргу; 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, яке перебувало в заставі чи іпотеці, а також усього іншого майна, що належить позичальнику чи поручителям на праві приватної власності тощо). Саме тому в статті акцентується увага на доцільності впровадження заходів зі стягнення проблемних боргів із використанням інструментів етапу пізнього збору.

### ВИСНОВКИ

Проведені дослідження засвідчили, що банківська система України потерпає від збільшення обсягів несплат позичальників за кредитними зобов'язаннями. Протидіяти цьому явищу повинні внутрішньобанківські підрозділи стягнення, які захищають якість кредитного портфе-

ля та фінансову безпеку банківських установ. Результат їх діяльності залежить від багатьох чинників, серед яких – логічне та послідовне перетікання етапів і стадій збору, компетентність колекторів і їх мотивація, порядність і професіоналізм. На процеси стягнення проблемних боргів істотно впливає виважена кадрова політика системи колекшену банку, спрямована на створення трудового колективу, який найкраще сприяв би суміщенню стратегічних цілей із економічної безпеки банку, пріоритетів вертикалі колекшену та інтересів її працівників.

### Література

1. Автоматизация процессов работы с проблемной задолженностью. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://areon.ua/portfolio/bank/best-practices/151-collection>. Загол. з екрану.
2. Базаров Т.Ю., Еремін Б.Л. Управление персоналом: Учебник. – Москва, “Центр кадровых технологий – XXI век” – 1999.
3. Кадровая политика предприятия. InfoManagement. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://info-management.ru/11/3>. Загол. з екрану.
4. Кадровая политика. [Електронний ресурс]. / Режим доступу: [http://www.banksoyuz.ru/ru/career/personnel\\_policy/](http://www.banksoyuz.ru/ru/career/personnel_policy/). Загол. з екрану.
5. 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.