

Т.М. Болгар, кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри фінансів та банківської справи  
Кременчуцького інституту  
Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля

---

*t.bolgar@mail.ru*

## **РОЗВИТОК ВЕРТИКАЛІ КОЛЕКШЕНУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМ СИСТЕМИ СТЯГНЕННЯ ПРОБЛЕМНИХ КРЕДИТІВ**

*Досліджено проблематику стягнення проблемних боргів банківськими установами країни. Виділені фундаментальні принципи стягнення проблемних боргів. Проведена їх авторська класифікація. Висвітлені питання, що потребують суттєвих змін та переформатування. Обґрунтовано необхідність розвитку фундаментального захисту прав та інтересів кредиторів на законодавчому рівні.*

*The problems connected with problem credits collection in banking institutions of the country were investigated. The fundamental principles of problem credits collection were highlighted. The author's classification was done. The issues that require significant changes and reformatting were risen. The necessity of the development of fundamental rights and interests of creditors by the law was substantiated.*

*Ключові слова: проблемні борги, проблеми стягнення, принципи стягнення, внутрішні проблеми підрозділів стягнення, зовнішні проблеми підрозділів стягнення.*

*Key words: problem credits, problems of collection, principles of collection, internal problems of collection departments, external problems of collection departments .*

## **ПРОБЛЕМИ ПІДРОЗДІЛІВ СТЯГНЕННЯ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ**

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, які 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 причин, що можуть виникнути 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.

## **КЛАСИФІКАЦІЯ ПРОБЛЕМ ПІДРОЗДІЛІВ СТЯГНЕННЯ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ, ЩО МАЮТЬ ВНУТРІШНІЙ ХАРАКТЕР**

*Для формування більш чіткого та повного уявлення про проблеми, з якими стикається система внутрішньобанківського колекшену, пропонуємо до розгляду розроблену нами їх класифікацію. У рис.1 відобразимо проблеми, що мають внутрішній характер.*



Рис. 1 Внутрішні проблеми підрозділів стягнення банківських установ

Наведене свідчить, що природа внутрішніх проблем банківських підрозділів стягнення має досить різноманітні прояви.

Значну роль відіграє професійність та компетентність керівництва вертикалі колекшену взагалі, а також кожного окремого виконавця зокрема.

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

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.

Внутрішні проблеми банківських підрозділів стягнення акумулюються вертикально колекшену, 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 колекшену, пройшли спеціальну підготовку, отримали високу категорію вертикалі бізнесу, а також склали іспити, покликані з'ясувати ступінь їх підготовленості до керування процесами стягнення.

Вирішення проблеми матеріально-технічної забезпеченості вертикалі колекшену має здійснюватись на рівні менеджменту банківської установи найвищої ланки. Керівникам банківських установ, підрозділу збору чи комплаєнсу необхідно провести ретельний аналіз, у результаті якого знайти відповіді щодо ступеню необхідності забезпечення підрозділів стягнення тими чи іншими засобами.

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

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 [1].

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.

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 в 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.

## **КЛАСИФІКАЦІЯ ПРОБЛЕМ ПІДРОЗДІЛІВ СТЯГНЕННЯ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ, ЩО МАЮТЬ ЗОВНІШНІЙ ХАРАКТЕР**

Проблеми системи внутрішньобанківського колекшену, що викликані чинниками зовнішнього середовища, мають значний вплив на результативність процесів збору прострочених чи іншого роду проблемних боргів. Логічним є той факт, що окрім внутрішніх проблем системи колекшену українських банківських установ мають місце і ті, що викликані чинниками зовнішнього середовища (рис. 2).

Зовнішні проблеми підрозділів стягнення значно більше впливають на якість та оперативність повернення «поганих» боргів аніж внутрішні. Такі проблеми не вирішуються волею інвесторів, менеджерів банківської установи. На нашу думку ці перепони в діяльності підрозділів стягнення

можна усунути лише за умов злагодженої взаємодії кредиторів та представниками законотворчих і контролюючих органів держави.



Рис. 2 Зовнішні проблеми підрозділів стягнення банківських установ

Термінове рішення на законодавчому рівні проблем захисту прав кредиторів та вкладників банківських установ на сьогоднішній час є досить 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.

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.

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 таких особливостей.

Слід зазначити, що на позичальників відносно виконання боргових зобов'язань перед кредиторами, впливає інформація, що виходить від засобів масової інформації.

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 фізичне вручення населенню паперових носіїв з даними щодо незадовільного становища тієї чи іншої банківської установи. Такий прояв недоброякісної конкуренції, безумовно, впливає не лише на систему колекшену. Суттєві проблеми відчують напрями розрахунково-касового обслуговування, залучення та супроводження корпоративних зарплатних клієнтів, напрям залучення депозитних вкладень, тощо.

Отже, недобросовісні прояви по відношенню до банківських установ, мають вплив ззовні у тому числі і на систему повернення проблемних боргів.

Окремо слід зупинитися на проблемах забезпеченості кредитних договорів заставою чи іпотекою.

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 [2]. Стаття 41 Закону України «Про іпотеку» регламентує порядок реалізації предмету іпотеки на прилюдних торгах. Закон передбачає, що реалізація предмета іпотеки, на котрий 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» [3].

Статтею 21 Закону України «Про заставу» передбачений порядок реалізації заставленого майна через аукціони, публічні торги [2].

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 1 виділимо основні з них.

Таблиця 1

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
--	--

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.

Потребує вирішення, серед іншого, і проблема виселення мешканців з житлового приміщення, реалізованого на прилюдних торгах. Ця процедура регулюється статтею 40 Закону України «Про іпотеку» [3]. 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.

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.

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

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

На рівень платоспроможності роздрібного клієнта ж 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 мають бути вжиті підрозділом стягнення боргів на шляху врегулювання питання щодо відновлення платоспроможності позичальника категорії «micro» чи «small» або визнання їх банкрутом.

Таблиця 2

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

Продовження табл.2

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

Зауважимо, що наведені заходи мають вживатися на підставі норм Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992 року [4].

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

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 підозри з боку кредитних менеджерів, а також співробітників підрозділів економічної безпеки.

Ознаки шахрайських дій стають очевидними банківським працівникам згодом на стадії супроводження кредитної заборгованості, 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. 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 [5].

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 [5].

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 по запобіганню злочинним проявам та обов'язковості реакції зі сторони банківської установи в разі виявлення протиправних дій.

Отже, проведений нами 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.

З огляду на ці обставини, а також на загальну фінансово-економічну ситуацію в державі, виникає потреба у захисті прав кредитора як суб'єкта

господарських відносин.

Отже, 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 забезпечити банківські установи від понесення збитків та, відповідно, зниження рівня економічної безпеки.

### **ПИТАННЯ ЗАХИСТУ ІНТЕРЕСІВ КРЕДИТОРІВ**

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. 3:

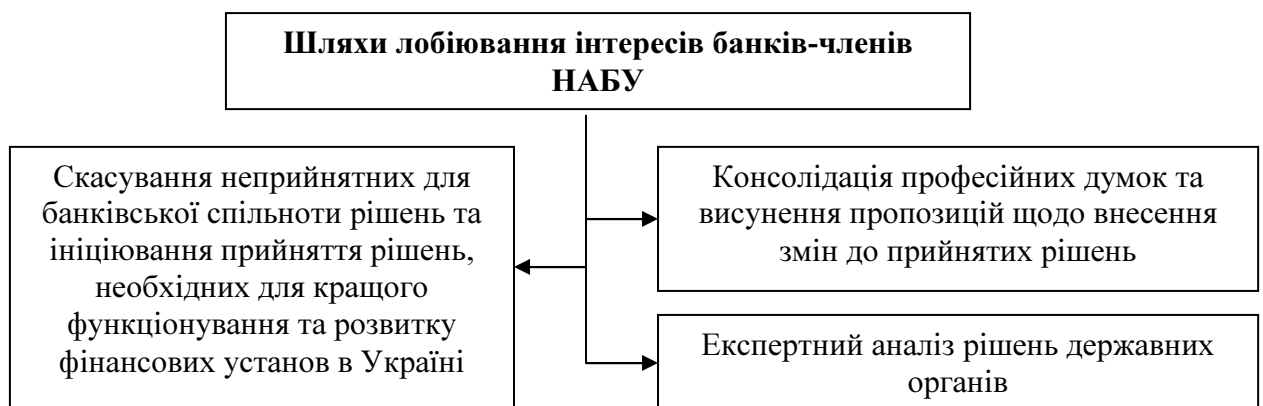


Рис. 3 Шляхи лобіювання інтересів банків-членів Національної асоціації банків України [6]

Втім очевидно, що такого роду діяльність Національної асоціації банків України є недостатньою для ґрунтового та фундаментального захисту прав кредиторів. На нашу думку слід, серед іншого, проводити заходи, спрямовані на відстоювання інтересів банківських установ, котрі 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.

## **ВИСНОВКИ**

Отже, дослідженням доведено 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.

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 автору дійти висновків щодо варіантів вирішення проблем вертикалі колекшену, а також позитивних наслідків*

**врегулювання проблемних питань внутрішнього характеру (табл.3).**

Таблиця 3

**Шляхи вирішення внутрішніх проблем системи колекшену банківських установ**

<b>Проблема</b>	<b>Характеристика проблеми</b>	<b>Шляхи вирішення</b>	<b>Позитивний ефект</b>
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 оперативно та якісно 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 бюджетних 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, яка б спонукала 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 прийнятного психологічного клімату в колективі буде вищою



Продовження табл.3

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
--	---	--	---

На наше переконання, 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 вірна 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.

***Підсумовуючи викладене, нижче визначимо рекомендовані нами шляхи вирішення зовнішніх проблем системи стягнення проблемних боргів (табл.4).***

Таблиця 4

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 «дір» 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

Продовження табл.4

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. Цільна 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
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 портфелю банківської установи. Утримання стосунків «клієнт-банк» на прийнятному для сторін рівні

Продовження табл.4

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	Повернення 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	Влив 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 портфелю.

Отже, 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.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Маслоу А. Г. Мотивация и личность. – СПб. : Евразия, 1999. – С.478.
2. Про заставу: Закон України від 2 жовтня 1992 року [Електронний ресурс]. / Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2654-12>
3. Про іпотеку: Закон України від 5 червня 2003 року [Електронний

ресурс]. / Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/898-15>

4. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України від 14.05.1992 року [Електронний ресурс]. / Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2343-12/page>

5. Кримінальний Кодекс України від від 05.04.2001 року [Електронний ресурс]. / Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>

6. Сайт НАБУ [Електронний ресурс]. / Режим доступу: <http://www.nabu.com.ua/rus/komitety/komitet-po-voprosam-zashhity-prav-kreditorov/pozitsija-komiteta/>