

УДК 336.717.061

УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОБЛЕМНИХ КРЕДИТІВ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

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

На сучасному етапі розвитку банківського бізнесу, на відміну від докризового періоду, гостро постають питання не лише збільшення кредитного портфелю банківських установ, а й повернення прострочених чи іншого роду проблемних боргів. Ці процеси покликані вберегти банківські установи від зовнішніх та внутрішніх ризиків та, відповідно, протидіяти передбачуваним та раптовим посяганням на економічну безпеку.

Звичайно, практика вітчизняних банківських установ щодо стягнення проблемних боргів є невідпрацьованою, а нерідко й ситуативною. Це пояснюється досить нетривалою історією банківського бізнесу на теренах пострадянського простору загалом, а, відповідно, і України зокрема.

Однак, нинішні реалії змушують представників банківського бізнесу адекватно та мобільно реагувати на негативні прояви зі сторони неплатників за договірними зобов'язаннями. Банки України розуміють, що спиратись у питаннях стягнення боргів лише на власний досвід – це довгий та складний шлях, що не принесе оперативних бажаних результатів.

Отже, українські банківські установи змушені переймати практику закордонних банків, що мають власну багаторічну, а інколи й вікову, історію кредитування та, відповідно, стягнення боргів.

Дещо у вигіднішому становищі перебувають закордонні банківські установи, що представлені на українському ринку банківських послуг. Такі представництва у своїй діяльності з українським клієнтом спираються на місію головного банку, його стратегії та погляди щодо ведення основних напрямів діяльності.

Питанням природи проблемних кредитів та способів їх повернення присвячені праці як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Великий внесок у вивчення питань проблемної заборгованості та шляхів її стягнення внесли такі науковці, як В. Кльоба, О. Васюренко, А. Мороз, І. Кириленко. Дана проблематика активно досліджується також і зарубіжними науковцями, зокрема, в роботах Дж. Капріо, Ф. Валенсія, П. Роуза та ін.

Проблемні кредити не виникають раптово. Кожній хвилі масових несплат за договірними зобов'язаннями передують численні фактори внутрішньодержавного чи світового масштабу. Загальносвітова тенденція до зниження частки кредитів, зобов'язання за якими постійно виконуються в повному обсязі бере свій початок з 1980-х років. Нижче пропонуємо до ознайомлення табл. 1, де висвітливо підгрунття для зростання обсягів непрацюючих кредитів у світі.

Таблиця 1

Підгрунття зростання обсягів проблемних кредитів у світі

Країна	Початок розвитку	Причини
США	Кінець 1980-х років	Криза у секторі кредитів і заощаджень; продаж кредитів з метою компенсації витрат
Японія	Початок 1990-х років	Економічні проблеми; вибух міхура нерухомості; перебудова банківського сектора
Франція	1995 рік	Перебудова принципів економіки; реорганізація банківського сектора
Італія	Кінець 1990-х років	Національна криза; економічний спад у Європі; перебудова певних галузей економіки
Південно-східна Азія	Кінець 1990-х років	Системна економічна та банківська криза; перебудова банківського і реального сектора економіки
Тайвань	Початок 2000-х років	Фінансові «бульбашки» на ринках роздрібного кредитування та нерухомості; ризики, пов'язані з південною Азією та Китаєм

Не викликає сумнівів той факт, що ті чи інші економічні коливання у світі породжують зростання обсягів проблемних кредитів. Кредитори, які стикаються з лавиноподібним спадом якості виконання боргових зобов'язань зі сторони позичальників, повинні шукати шляхи щодо очистки власного кредитного портфелю.

За даних умов виникає необхідність створення ринку проблемних кредитів. Логічно, що при досить великій пропозиції щодо продажу проблемних активів, з'являється все більша кількість сторонніх (зовнішніх) організацій, котрі спеціалізуються на роботі з повернення проблемних кредитів. Завдяки цьому у банків з'являється новий спосіб управління проблемними боргами та відкриваються нові перспективи розвитку.

Досліджуючи різноманітність підходів до стягнення проблемних боргів, не можемо не розглянути практику стягнення проблемних боргів банківських установ за типовими ознаками відповідно до стратегій, притаманних території розташування банківської організації.

Отже, на рис. 1 наведемо поділ стратегій збору боргів за територіальним принципом.

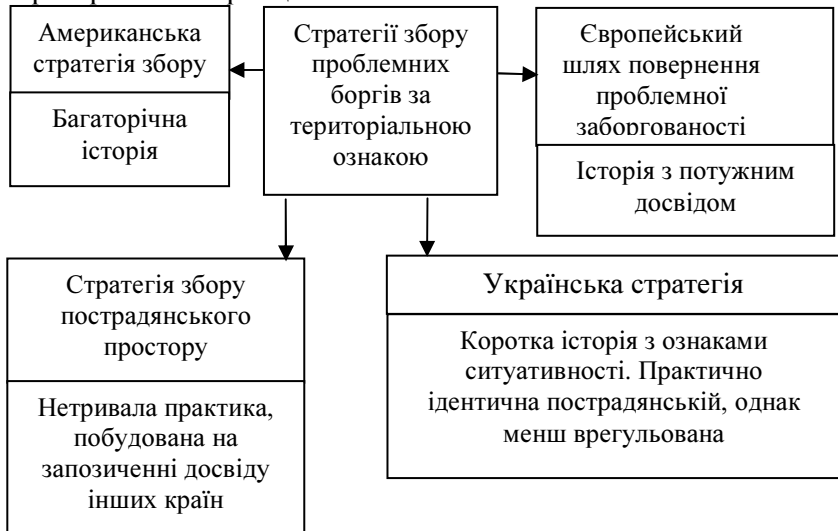


Рис. 1 Стратегії збору проблемних боргів за територіальним

принципом

Заслугує уваги американський варіант повернення боргів. Ця практика є законодавчо обґрунтованою, суспільно прийнятною, а також такою, що орієнтована на мобільність та дієвий захист економічних інтересів банківської установи. Додамо, що такий підхід до повернення проблемних боргів переважно застосовується у США, країнах Латинської Америки, та деяких країнах африканського континенту.

Розглядаючи так звану «американську» модель стягнення проблемних боргів банківськими установами, пропонуємо виділити два методи даної діяльності, котрі відобразимо в таблиці 2.

Таблиця 2

Методи діяльності підрозділів стягнення
в країнах з «американською» стратегією побудови
колекшену

[1, с. 22; 2, с. 29; 3, с. 205; 4, с. 12]

Методи	Інструменти впровадження методів
Внутрішні банківські методи	Реструктуризація кредитної заборгованості, створення ситуаційних центрів управління проблемними активами; організація роботи з проблемними активами шляхом створення залежної від банку структури, сформованої поза штатом банку; примусове стягнення проблемних активів внутрішніми структурними підрозділами банків.
Зовнішні банківські методи	Передача портфелю проблемних активів в управління третім особам (колекторській компанії) без оптимізації балансу банку; передача/продаж проблемних активів пов'язаній фінансовій компанії на принципах оптимізації балансу SPV onshore/offshore; продаж проблемних активів непов'язаній фінансовій компанії на умовах факторингу; здійснення сек'юритизації активів; створення брідж-банків та дочірніх компаній для управління проблемними активами; використання інформації кредитних бюро, що діють при центробанках держав і створюються приватними структурами; здійснення державної реєстрації кредитів.

Характерною рисою «американської» стратегії стягнення проблемних боргів є те, що банківські установи докладають

якомога менше власних зусиль при поверненні позик. Це дає змогу економити час та ресурси банківських установ, залучаючи мінімальну кількість працівників банку до процесів стягнення.

В країнах, де банківські установи намагаються повертати «погані» борги, так би мовити, по-американськи, їх стягнення відбувається, здебільшого, завдяки переуступці права вимоги третій особі. Менеджмент банків, в такому випадку, переслідує цілі мобільного відшкодування кредитних коштів чи їх частини завдяки зовнішнім стягувачам. Вивільнення таким чином проблемних коштів дає змогу приймати нові оперативні рішення щодо кредитних інвестицій та розвивати банківську установу відповідно до актуальних тенденцій [5].

Підхід до визначення проблемності наданої позики є більш ґрунтовним по відношенню до європейської системи кредитування та колекшену. Враховуються вагомі показники бізнесу позичальника, ліквідність його активів, його поведінка у кредитних стосунках, а також у відносинах з контролюючими органами держави. Отже, необхідно констатувати факт недосконалості в даному напрямку діяльності європейської системи кредитування та повернення боргів.

Ще однією відмінністю від європейської системи банківського колекшену в країнах, що повертають борги «по-американськи» є нарахування штрафів та пеней за несвоєчасне виконання договірних зобов'язань перед кредитором.

Окремо зауважимо, на тому, що поширеною рисою проамериканського банківського колекшену є підхід до клієнта, який ми пропонуємо умовно назвати «замовчування». Суть такого підходу до процедури стягнення боргів полягає в тому, що банківська установа не шукає контакту з клієнтом, який прострочив чергову виплату за кредитом. Боржники дещо втрачають пильність, стикаючись із тим, що банківські працівники не телефонують до них, не надсилають листів чи претензій, а також не проводять особистих контактів.

За таких умов чимало позичальників перестають думати про невідворотність сплати за кредитним договором та сподіваються на те, що банк забув про них. З іншої сторони, банківська установа не витрачає коштів на повідомлення боржника про порушення ним умов кредитної угоди, не залучає

додатково для цього персонал. За таких умов, чимало банків світу ставлять на потік такого роду діяльність. Адже, чим довше позичальник вчасно не виконує умов кредитного договору та чим більшу суму завинив за цей період, тим більші обсяги кредитних коштів у перспективі можна буде повернути у примусовому порядку.

Історія колекторського бізнесу Сполучених Штатів Америки являє собою вікову практику та культуру відносин боржника та стягувача. Така діяльність законодавчо регламентована та координована державою.

Колектори, які на різних умовах придбавають у банківських установ право стягування боргу з позичальників, будують свою роботу за типовими принципами та алгоритмами. У кожному разі, співробітники напряму повернення боргів доводять до відома проблемних позичальників інформацію стосовно того, що їх очікує в разі невиконання належним чином договірних зобов'язань. Більшість клієнтів бояться наслідків роботи колекторських організацій, адже це може негативним чином вплинути на їх власну чи ділову репутацію. Зазначимо, що з певного часу у багатьох країнах світу банківські установи ведуть кредитні історії позичальників. Кожен факт своєчасної несплати за позику назавжди заноситься до такого роду бюро і згодом дає підстави іншим банківським установам для відмови у видачі наступного кредиту.

Крім того, зовнішній колектор доводить до відома позичальника перспективи щодо судового стягнення боргу з позичальника в примусовому порядку. Більшість клієнтів у розвинутих країнах світу намагаються уникнути претензійно-позовної діяльності банку з огляду на те, що вони розуміють безперспективність уникнення їх від сплати за кредитним договором. Це прямо свідчить про досконалість законодавства таких країн та їх правове регулювання захисту прав кредитора.

Отже, «американська» система стягнення проблемних боргів з позичальників є фундаментальною та дієвою. Вона повністю захищає вимоги кредитора, стягувача, а також позичальника. Вважаємо, що такий підхід до ведення бізнесу колекшену є прогресивним та перспективним.

Окрім спільних з «американською» системою стягнення

боргів, «європейська» має і свої особливості. Вона визначається як більш «м'яка» по відношенню до клієнта. Банківська установа прагне налагодити дієвий контакт з позичальником з перших днів прострочення. Інколи, спеціальні підрозділи банку напередодні планового місячного внеску клієнта телефонують йому з метою нагадування про необхідність здійснити платіж відповідно до умов договору.

Обов'язок щодо наявності в структурі банківської установи спеціального підрозділу по стягненню проблемних боргів майже не регламентований нормативними документами європейських держав.

Слід зазначити, що стягнення боргів в країнах, що застосовують європейську модель колекшену, відбувається набагато довше, аніж в країнах, що збирають борги «по-американськи».

Окремо пропонуємо зупинитись на процедурі виконання рішень суду за позовами про стягнення боргів «по-європейськи».

Наприклад, у Німеччині позови про стягнення кредитних заборгованостей до певної лімітованої суми (близько 5 000 євро) розглядаються в судах нижчої інстанції, а по більш суттєвим розмірам боргів – у земельних судах. У судах нижчої інстанції основне судочинство, що стосується позовів про стягнення, триває від трьох до шести місяців. У земельних судах у випадку простих справ встановлені такі ж терміни, а у Верховних судах земель (апеляційні справи проти рішень судів земель) процес зазвичай триває більше року [6].

У розвинених європейських країнах практикується і скорочена процедура судочинства зі стягнення боргів. У позовах про стягнення боргу існує можливість процедури судового повідомлення про стягнення. Процедура стандартна і для її здійснення застосовуються спеціальні бланки (формуляри). У судах деяких районів навіть є автоматизована система повідомлень про судові стягнення (з каналів передачі даних). Судовими повідомленнями уповноважені займатися суди нижчої інстанції (незалежно від позовної суми).

Суд не перевіряє чи по суті надійшла вимога, а розглядає її формально. Готується повідомлення про судові стягнення, яке

доставляється боржникові. Боржник може протягом двох тижнів з моменту отримання судового сповіщення опротестувати його. Після оплати судових витрат справа передається до суду для проведення основного судочинства, де обґрунтовується позов.

Якщо боржник не представляє ніякого заперечення або представить його занадто пізно, оголошується рішення про виконання судового стягнення, яке також направляється боржнику. У разі, коли від боржника не надходить заперечень, то рішення суду за таким позовом вступає в законну силу і це означає, що воно підлягає виконанню. Процес триває зазвичай від шести до восьми тижнів. У процесі процедури повідомлення про стягнення боргів застосовуються знижені ставки судових зборів [6].

Поширеним шляхом стягнення боргу в примусовому порядку в європейських країнах є накладення арешту на майно та передача обов'язків боржника до третіх осіб (наприклад, банківський внесок, вимоги до ділового партнера, вимога до фінансової установи про повернення податків, право на отримання заробітної плати). Зазначимо, що така система стягнення «поганих» боргів є унікальною. Ані в американській практиці, ані в пострадянських країнах такого шляху стягнення в практиці немає.

Наступним актуальним по всьому світу шляхом повернення проблемних боргів є виконання рішення суду в частині накладення арешту на рухоме/нерухоме майно позичальника з метою подальшої його реалізації.

Цікавою, на наш погляд, швидкою та економічно обґрунтованою можливістю виконання рішення про стягнення боргу з позичальника на користь кредитора є накладення арешту на вимоги боржника до третіх осіб.

Вкрай важливим при веденні бізнесу банківськими установами є не лише з'ясування причин погіршення якості власного кредитного портфелю, а й вирішення питань щодо розвитку та обрання подальшої стратегії діяльності за умов сьогодення. Це стосується як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на бізнес загалом та окремі його напрями зокрема.

Закордонні банківські установи повертають власні кошти не

лише від недобросовісних позичальників. Європейські банки, наразі, розчаровуються у роздрібному кредитуванні та території інших держав. Наслідком цього є згорання бізнесу у значній кількості країн загалом, та в Україні зокрема.

Незважаючи на все це, навряд чи ситуацію можна назвати панічною. Відбувається реструктуризація бізнес-процесів. Великі системні гравці лишаються і якщо й підчищають рештки колишніх агресивних роздрібних програм, то досить цивілізовано [7].

Методика стягнення проблемних боргів з позичальників європейських банків становить основу стратегії колекшену країн пострадянського простору. Сутність її полягає в тому, що при простроченні платежу понад 10 днів позичальнику надсилається письмове повідомлення про невиконання умов кредитного договору щодо необхідності внесення чергового платежу. Таке повідомлення надсилається у вигляді листа або через SMS.

При простроченні платежу понад 30 днів, кредит сприймається як несплачений. Банк повідомляє позичальника про пропущений платіж під час телефонної розмови.

Коли має місце другий несплачений черговий платіж, боржник в обов'язковому порядку попереджається про можливі штрафні санкції зі сторони банку, а також витрати на забезпечення судового процесу, що будуть покладені на нього.

Якщо клієнт пропускає поспіль три платежі, банк розриває з клієнтом відносини в односторонньому порядку. Висилає позичальнику письмову вимогу про погашення всього комплексу заборгованості (основний борг, відсотки користування кредитом, штраф, різноманітні комісії банку).

Наступним кроком банківської установи є примусове стягнення боргу з позичальника.

Наведена методика стягнення проблемних боргів, при вірному застосуванні викладених вище заходів, дає можливість банківським установам європейських країн повертати власними зусиллями близько 93,5% кредитів. Це, абсолютно позитивний показник, який свідчить про дієвість такої процедури колекшену.

Система стягнення боргів на пострадянському просторі, як

зазначалося вище, молода та невідпрацьована. Банки країн СНД повинні самостійно напрацьовувати процедури стягнення проблемних боргів або запозичувати їх у розвинених банківських установ.

Самостійне напрацювання алгоритмів повернення проблемних позик в переважній більшості будується на принципах ментальності населення, що становить клієнтську базу банківської установи. Вагомим підґрунтям, що далеко не завжди позитивним чином впливає на кінцевий результат процесів стягнення, є прорадянські пережитки у поглядах побудовників системи колекшену нинішніх банківських установ регіону.

Варто визнати, що більшість банків, котрі представлені на території пострадянського простору намагається декларувати та дотримуватися проєвропейських принципів у побудові системи внутрішньобанківського колекшену.

Стягнення ж проблемних боргів, за загальним правилом, відбувається з дотриманням певної типової процедури, що являє собою логічне перетікання етапів та стадій збору.

Два основні етапи збору проблемної заборгованості, що застосовуються внутрішньобанківськими підрозділами стягнення, це Soft Collection та Hard collection. За цими термінами варто розуміти, відповідно, м'який та жорсткий збір.

Окремо слід зупинитися на тому, що банківські установи пострадянського простору активно використовують Call-центри, покликані співпрацювати з позичальниками на всіх етапах та стадіях збору.

Загалом, акцентуємо увагу, що за допомогою Call-центру стягувач має змогу повертати прострочені борги зі значно більшою ефективністю. Зумовлене це тим, що оператори Call-центру, окрім звичайного нагадування про необхідність погашення боргу, своїми дзвінками створюють умови для позичальника, за яких останній практично змушений звернути увагу на вимоги банку та вжити заходів щодо врегулювання питань з погашення простроченої заборгованості за кредитним договором.

Отже, нижче пропонуємо розглянути підсумкову таблицю 3, де узагальнимо закордонний досвід стягнення проблемних

боргів банківськими установами.

Таблиця 3

Співставлення систем стягнення проблемних боргів у відповідності до закордонних стратегій збору

Критерій оцінювання	Проамериканська стратегія збору	Європейська стратегія збору	Стратегія збору пост-радянського простору
Наявність потужного власного штату колекторів	Ні	Так	Так
Поділ процесів стягнення на м'який/жорсткий	Ні	Так	Так
Робота з позичальником негайно після виникнення прострочення	Ні	Так	Так
Дистанційні контакти з боржником	Мінімальні	Негайні/ постійні	Постійні
Застосування автоматизованих систем збору	Так	Ні	Ні
Нарахування пені та штрафних санкцій за несвоєчасне чи недостатнє виконання позичальником умов кредитної угоди	Так	Так	Так
Довіра до судових та правоохоронних органів у питаннях щодо захисту прав стягувача	Максимальна	Висока	Відсутня
Взаємодія банківської установи з колекторськими компаніями	Постійна	Посередня	Нерегульована, дещо хаотична
Захищеність позичальника від	Повна	Повна	Умовна

протиправних дій з боку зовнішнього колектора			
Співпраця банків з аутсорсинговими компаніями	Активна	Посередня	Не практикується
Ретельне вивчення причин та передумов виникнення проблемного боргу	Так	Так	Ні
Можливість спрощеної процедури стягнення боргів у судовому порядку	Ні	Так	Ні
Практика щодо покладення обов'язків позичальника на третіх осіб	Відсутня	Активна	Відсутня
Прагнення до врегулювання та вдосконалення методик збору проблемних боргів	Так	Так	Так

Отже, проведене дослідження свідчить, що питанням мінімізації проблемної / простроченої кредитної заборгованості приділяється велика увага банківських установ усього світу. Викликане це постійним зростанням обсягів проблемних боргів з причин великої кількості зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на економіку країн взагалі та банківський сектор зокрема.

Не стає виключенням у даному ракурсі Україна, де за даними сайту Національного банку України станом на 01.01.2013 року прострочена заборгованість за кредитами банків склала 72,52 млрд. грн. при чому загальна сума наданих кредитів становила 815,33 млрд. грн. (8,9%) [8]. Але реальний стан є гіршим, про що повідомляють самі банкіри та відомі закордонні рейтингові агентства.

Не викликає сумнівів факт необхідності вжиття більш потужніших та дієвих методів управління проблемними боргами банками України. Досвід роботи вітчизняних банків з проблемною заборгованістю дещо відрізняється від

закордонного. Сутність такого роду відмінностей полягає в тому, що у деяких банках України кредити не поділяють за ступенем проблемності у розрізі розміру, сутності та причин виникнення боргу, а у міжнародній практиці такий поділ є, що впливає з «Принципів управління кредитними ризиками» Базельського комітету з банківського нагляду [9].

Так, у «Принципах управління кредитними ризиками» зазначається: «залежно від розміру, сутності кредиту та причин його проблемності, відповідальність за видачу таких кредитів може приписуватися господарському відділу, спеціалізованому випробувальному підрозділу або їм обом». Ще одна важлива рекомендація даного документу наступна: «якщо банк зіткнувся із значними проблемами щодо кредитів, важливим є відокремлення випробувальної функції від сфери, яка започаткувала кредит» [9].

Тобто рекомендується розділяти права, функції, обов'язки та відповідальність між різними підрозділами, що проводять верифікацію, видають кредит, а також виконують обов'язки зі стягнення заборгованості за кредитним договором.

Отже, дослідивши американську, європейську та пострадянську стратегії управління портфелями проблемних кредитів банківських установ, можемо дійти висновку, що вітчизняним банкам не слід нехтувати досвідом та напрацюваннями розвинених країн, з питань ліквідації проблемної заборгованості.

Список використаних джерел

1. Лепешкина М.И., Тюков И.А. Оценка справедливой стоимости реализации проблемной задолженности // Финансы и кредит. – 2011. -№ 2. С. 20 - 27.
2. Платонова Ю.Ю., Зайченко С.Е. Инструменты управления портфелем проблемных кредитов в современных условиях // Финансы и кредит. – 2011. -№ 4. С. 28 - 36.
3. Прийдун Л. Оцінка зарубіжного досвіду мінімізації рівня проблемної заборгованості у кредитних операціях банків // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2011. - № 16. С. 201 – 209.
4. Смулов А.М., Нурзат О.А. О перспективных подходах банков

к работе с проблемной и просроченной ссудной задолженностью // Финансы и кредит. – 2010. -№ 33. С. 2 - 18.

5. Гражданское право (взыскание долгов и возвращение задолженности) / Загол. з екрану. [Електронний ресурс]. Режим доступу – <http://www.advokat-engelmann.de/index.php?do=cat&category=graschdanskoe>.

6. Взыскание долгов в Германии / Загол. з екрану. [Електронний ресурс]. Режим доступу – <http://firma-in-germany.narod.ru/ReiseEuropa.html>.

7. Чому іноземні банки виходять з роздрібного бізнесу? / Загол. з екрану. [Електронний ресурс]. Режим доступу – <http://bankografo.com.chomu-inozemni-banki-vihodyat-z-rozdribnogo-biznesu>.

8. Дані фінансової звітності банків України. Офіційний сайт НБУ: [Електронний ресурс]. Режим доступу – <http://www.bank.gov.ua>.

9. Принципи управління кредитними ризиками. Базельський комітет з банківського нагляду. [Електронний ресурс]. Режим доступу – http://zakon2.rada.gov.ua/lows/show/996_035/page.