

ВНУТРІШНІЙ КОЛЕКШЕН ЯК ДІЄВИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРОСТРОЧЕНИМИ БОРГАМИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

Болгар Т.М., к.е.н., доцент, КІ ДУ ім.А.Нобеля

Анотація. Висвітлені питання щодо доцільності повернення проблемних боргів в банківських установах силами внутрішніх підрозділів стягнення. Проведений аналіз дієвості внутрішньобанківського колекшену по відношенню до стягнення проблемних боргів силами позабанківських колекторських компаній.

Ключові слова: цілі колекшену, ситуаційний центр, тимчасові комісії, робочі групи.

ВСТУП. 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, що безпосередньо протидіяли проблемним боргам.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ. 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, які, доповнюючи один одного, створюють сприятливі умови для досягнення поставлених цілей.

Застосування внутрішньобанківського колекшену як дієвого механізму стягнення вивчається та підтверджується більшістю потужних банківських установ держави. Проте, все більше науковців прагнуть довести першочерговість застосування внутрішнього колекшену при поверненні проблемних боргів. Серед них: Анасімов О., Денисенко М., Кльоба Л. та інші.

Доцільність застосування системи підрозділів банківського колекшену не змушує сумніватися. Однак, визначення найбільшої дієвості у стягненні боргів банківськими установами та колекторськими компаніями потребує певного обґрунтування.

Мета даного дослідження полягає в з'ясуванні необхідності застосування внутрішньобанківських підрозділів з протидії проблемним боргам у першу чергу при збільшенні проблемного портфелю перед прийняттям рішень щодо передачі обов'язків зі стягнення зовнішнім колекторським установам.

РЕЗУЛЬТАТИ. 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 [1].

Підрозділи банку по 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 [2]. Погоджуючись з даною тезою відмітимо, що першочерговим завданням банків по 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.

Основою успіху сучасного підрозділу колекшену банку є поєднання певних факторів, які, доповнюючи один одного, 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 маються 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.

В роботі підрозділів стягнення проблемних боргів постійно виникають ситуації, що потребують негайного вирішення, або вирішення в досить стислі строки. Для вирішення таких питань створюються ситуаційні центри по управлінню 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 банківською установою, 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 [1].

Значна кількість дослідників стверджує, що істотну роль у роботі з проблемними кредитами може, у випадку його створення, 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 [3].

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. Типова організаційна структура ситуаційного центру відображена на рис. 1.



Рис. 1 Типова структура ситуаційного центру управління проблемною заборгованістю

Аналіз банківської системи України показав, що лівова 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. В таких випадках ведеться пошук альтернативних шляхів вирішення проблем зростання проблемного кредитного портфелю.

Тимчасові робочі групи управління проблемною заборгованістю значною мірою сприяють покращенню якості кредитного портфелю певного регіону, закладають фундамент у подальше підтримання допустимого рівня «поганих» боргів, формують у клієнтів уявлення, що банк є потужною фінансовою установою, яка у партнерських відносинах толерантна, 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 портфелю 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) по 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 [4].

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).

В 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 систематичному та дієвому навчанню не піддаються.

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.

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+ DPD¹). 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. Важливим фактором, що свідчить на користь внутрішньобанківського колекшену є забезпеченість технічними засобами, що прискорюють та спрощують процеси збору проблемних кредитів. 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.

Пропонуємо на рис. 2 розглянути забезпеченість технічними засобами штатних підрозділів колекшену українських банків, як одну з важливих обставин при дієвому стягненні проблемних боргів.

Ще однією перевагою внутрішньобанківського колекшену над зовнішніми компаніями по стягненню боргів є наявність у банків власних площ для зберігання

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

отриманого заставного майна. В той час як зовнішні колекторські фірми повинні укладати договори оренди складських приміщень, автомобільних боксів чи територій.

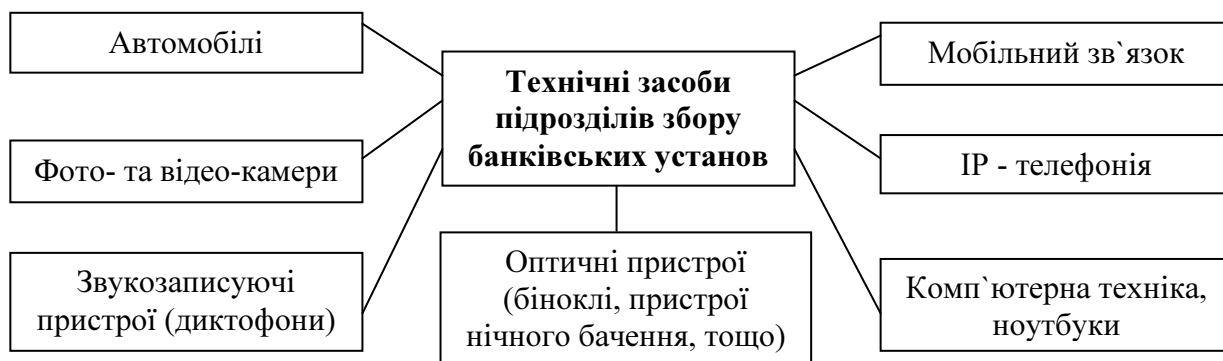


Рис. 2 Технічні засоби штатних підрозділів збору банківських установ стягнення з боку кредитора

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 вірним 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.

Підсумовуючи викладене вище, представимо переваги підрозділів внутрішньобанківського колекшену по відношенню до діяльності зовнішніх колекторських установ у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1

Співставлення дієвості внутрішньобанківського колекшену та зовнішніх колекторських організацій

Показник	Підрозділи стягнення банківської установи	Зовнішні колекторські організації
Представлення по всій території держави	Так	Ні
Значні обсяги штату підрозділів	Так	Ні

Продовження табл.1

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 по 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	Нижча
Технічне забезпечення підрозділів	Високе	Низьке
Можливість збереження заставного майна	Висока	Низька

ВИСНОВКИ. Таким чином доходимо висновку про значно більшу дієвість внутрішньобанківського колекшену по відношенню 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. Найбільш проблемними моментами внутрішньобанківського колекшену є підготовка персоналу, матеріально-технічне забезпечення підрозділів, мотивація співробітників, налагодження плідної співпраці клієнта з колектором, позитивна репутація стягувача, тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Денисенко М. П. та ін. Кредитування та ризики: Навч. посіб. // Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – С. 253.
2. Кльоба Л. Г. Управління банківською інвестиційною діяльністю: Монографія / За ред. д-ра екон. наук, проф. С. К. Реверчука. – Львів: Тріада плюс, 2007. – С. 194.

3. Кльоба В.Л. Ситуаційний центр управління проблемною заборгованістю за кредитними операціями / В.Л. Кльоба // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2009. - № 3 (6).

4. Анисимов А.Н. Для эффективной работы комитетов и поддержания приемлемого качества формируемых ими кредитных портфелей в банке должна быть создана система контроля за их деятельностью // Банковское кредитование. – 2011. - №5.