

Организация эффективной работы с просроченной и проблемной задолженностью в банке.



Валерий Кардашов

**Генеральный директор
банковско-коллекторской
компании «Долговой Эксперт»,**

**Вице-президент Ассоциации
развития коллекторского бизнеса**

Анализ текущей ситуации во многих банках

- ❑ Розничный кредитный бизнес ориентирован на перестройку бизнес-процессов и ужесточение программ кредитования, многие банки вообще приостановили кредитные программы – удар по доходности, особенно для многофилиальных банков;
- ❑ Ужесточение требований к МСБ и юридическим лицам для получения кредита. Практикуются, в основном, кредиты в форме овердрафта для своих клиентов, новым клиентам крайне сложно получить кредит;
- ❑ Банки наконец задумались о реальной работе с просрочкой по рознице, МСБ и юридическим лицам – возникла потребность в скорейшем возвращении долгов;
- ❑ В то же время, проводятся сокращения персонала как в ГО, так и в филиальной сети, обязанности по работе с просроченной задолженностью возлагаются на кредитующее подразделение филиала банка и службу безопасности банка. Следствие – страдает качество работы с просроченной задолженностью, поскольку эти сотрудники в филиалах прямо не выделены только для целей работы с просроченной задолженностью;
- ❑ В связи с существующей экономической ситуацией, платежеспособность населения и предприятий ухудшается – риск невозвратов по существующим кредитам, возникновение у последних проблемной дебиторской задолженности

Обеспечение качества кредитного портфеля в период кризиса

Минимизация кредитных рисков – три сегмента работы банка:

- профилактика недопущения задолженности;
- работа с просроченной задолженностью собственными силами ;
- аутсорсинг процедур взыскания задолженности, списание с баланса задолженности, невозможной к взысканию

Неофициальная докризисная статистика невозвратов по розничным кредитам показывает, что:

- ✓ 78,8% невозвратов составляют случаи мошенничества (организованное мошенничество приоритетно перед локальным мошенником. Здесь же случаи наличия у заемщика нескольких кредитов в банках и заведомо неверная информация в анкете)
- ✓ 21,2% невозвратов - обстоятельства, возникшие у клиента по объективным причинам - в связи с потерей работы, трудоспособности и т.п.

Неофициальная т.н. «кризисная статистика» просроченной задолженности по розничным кредитам показывает, что процент невозвратов по причинам, возникшим у клиента в связи с потерей работы и ухудшением финансового положения может достигать более 60% -требуется переосмысление банков при работе с проблемными долгами

Первичные мероприятия по минимизации существующих рисков

- ☐ Проведение процедур визуального профайлинга
- ☐ Предоставление клиентом Банку подробной и полной информации о себе, в т.ч. указание номера стационарного телефона, объяснение расхождений между адресом регистрации и адресом местожительства и т.п.
- ☐ Предоставление клиентом двух документов, которые могут удостоверить его личность - паспорта и одного из следующих документов: заграничный паспорт, водительские права, страховое свидетельство
- ☐ Проверка подлинности предоставленных клиентом документов
- ☐ Проверка благонадежности клиента
- ☐ Поведенческий скоринг

Первичные мероприятия по минимизации существующих рисков

Визуальный профайлинг (андеррайтинг) клиента, составление психологического портрета.

Оценка вменяемости и адекватности обратившегося Клиента. Нижеследующие факторы являются поводом для отказа в выдаче кредита:

- ☐ явные признаки алкогольной либо наркотической зависимости;
- ☐ признаки психического расстройства;
- ☐ неадекватное поведение;
- ☐ странности во внешнем облике, одежде и т.п.;
- ☐ вопросы при заполнении Анкеты: «Мне то кредит не нужен, беру для друга (родственника и т.д.)» Или: «Пока не знаю, зачем мне кредит, тут слышал, что деньги можно взять. Беру на всякий случай»

Если клиента сопровождают другие лица, проявляющие явную заинтересованность в получении им кредита нужно осторожно поинтересоваться у сопровождающих лиц, почему кредит оформляется именно на данного субъекта. Отсутствие вразумительного ответа или последующего документального подтверждения родственной связи является поводом для отказа в выдаче кредита.

Структура принятия решения при предоставлении кредита: автоматизированная обработка документов и минимизация различных рисков, включая операционные



**Качественно новый уровень развития продаж розничных кредитных продуктов –
выделение отдельной службы Collections**

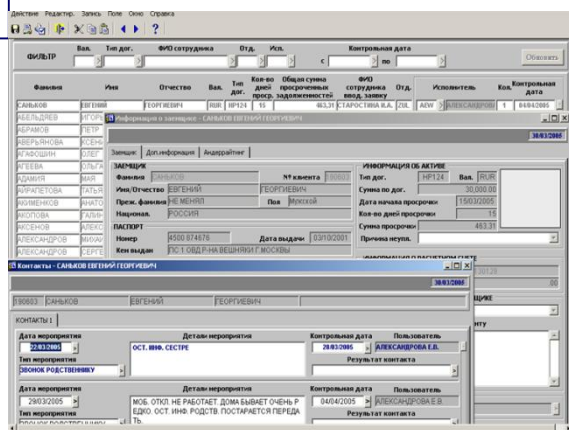
Что это дает Банку?

1. Централизованная, формализованная и качественная работа с просроченной и проблемной задолженностью на всех этапах (устранение субъективизма в принятии решения) и по всем розничным кредитным продуктам (автокредитование, классическое кредитование на неотложные нужды, кредитные карты, ипотека, экспресс-кредитование)
2. Нацеленность отделений/филиалов Банка на продажи розничных кредитных продуктов с управляемыми кредитными рисками.
3. Устранение конфликта «компетенции менеджера» (конфликта продавца и «рисковика» в одном лице) и четкое разделение ответственности за бизнес и управление рисками.
4. Построение эффективной для развития бизнеса «перекрестной» системы мотивации таким образом, что бизнес-подразделение и отделение/филиал были заинтересованы в продажах кредитных продуктов с минимальным риском, а служба Collections была заинтересована в качестве розничного кредитного портфеля при одновременной мотивации уровня продаж.

Построение работы Коллекторской службы по принципу «замкнутого цикла»

Collection 1 – регулярный контакт оператора с клиентом проведение разъяснительной работы

Collection 2 – контакты с клиентом, его друзьями, родственниками и работодателем



Collection 4 – судебное делопроизводство, другие специальные мероприятия

Collection 3 – установление личного контакта (выезд), добровольная передача предмета залога

Работа с просроченной и проблемной задолженностью

- ☐ этап Collection 1 - «Предупреждение возникновения проблемных активов» - включает в себя комплекс мероприятий по выявлению и классификации проблемных активов, образующихся в ходе реализации программ потребительского кредитования, а также мероприятий, направленных на предотвращение фактов возникновения просроченной задолженности.
- ☐ этап Collection 2 - включает в себя комплекс проводимых дистанционно мероприятий по работе с Заемщиками, имеющими статус «Сомнительный», а также установление контактов и работа с родственниками, друзьями и работодателем таких Заемщиков.
- ☐ этап Collection 3 – включает в себя комплекс мероприятий по работе с Заемщиками, имеющими статус «Проблемный»: установление личного контакта (в т.ч. выезд к Заемщику), добровольная передача Заемщиками предмета залога.
- ☐ этап Collection 4 - включает в себя комплекс итоговых мероприятий по работе с проблемными активами по программам потребительского кредитования (судебное разбирательство, передача для работы либо переуступка долга внешним коллекторским агентствам и т.п.)

Изменение процедур работы с просроченной и проблемной задолженностью

(!) Ключевое изменение процедур при работе с просрочкой - нужно ориентироваться в первую очередь не на срок задолженности заемщика, а его качество.

Для этой цели целесообразно вводится понятие «Статус Заемщика», который присваивается заемщику на основании мониторинга его платежной дисциплины и качества (может быть изменен в процессе обслуживания кредита).

Это дает возможность не ждать 30 дней на звонки, а оперативно решать ситуацию с просроченной задолженностью, если после наступления первого очередного платежа очевидно, что заемщик не планирует по субъективным или объективным обстоятельствам возвращать кредит Банку.

**Сценарии работы с просроченной и проблемной задолженностью на этапе
Collection 4**

Одно из следующих решений по взысканию проблемной задолженности:

- ☐ проведение реструктуризации задолженности Заемщика и при необходимости оформление дополнительного залогового или иного обеспечения обязательств Заемщика.
- ☐ передача прав требований по кредиту внешней организации, с которой у Банка заключено соответствующее соглашение, для дальнейшей работы по возврату задолженности.
- ☐ взыскание задолженности в судебном порядке.
- ☐ возбуждение уголовного дела

Спасибо за внимание!

Ваши вопросы?