

УДК 336.77

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОБЛЕМНЫМИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИМИ КРЕДИТАМИ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

Фурзикова Е.Г.

*Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов,
Санкт-Петербург, e-mail: sheralenka@mail.ru*

Управление проблемными потребительскими кредитами — один из наиболее важных аспектов банковской практики. От правильности выбора метода работы с проблемной задолженностью зависит не только успешность разрешения отдельной конфликтной ситуации, но и стабильность и репутация самого банка. В статье рассматриваются существующие методы работы с проблемной задолженностью коммерческих банков. Безусловно, решение вопроса о том, какой метод следует применять в тех или иных случаях для успешного разрешения проблемных ситуаций в кредитовании, зависит от политики банка, конкретных фактических обстоятельств и экономического положения заемщиков. Автором была предложена система оценки эффективности методов работы с проблемными потребительскими кредитами. Проведена оценка эффективности по четырем направлениям: самостоятельное управление, передача долга на аутсорсинг, продажа третьим лицам и с использованием возможностей государственного вмешательства.

Ключевые слова: кредит, проблемная задолженность, потребительское кредитование, методы работы с проблемными активами, аутсорсинг, цессия, коллекторское агентство

ASSESS THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT BAD DEBTS CONSUMER CREDIT

Furzikova E.G.

St. Petersburg State University of Economics and Finance, St. Petersburg, e-mail: sheralenka@mail.ru

Managing troubled consumer loans - one of the most important aspects of banking. On the correct choice of the method of Collection is not only a successful resolution of a separate conflict situation, but also the stability and reputation of the bank. The paper examines existing methods of work with bad debts of commercial banks. Of course, the question of which method should be used in certain cases to a successful resolution of the problem situations to lend depends on the policy of the bank, the specific factual circumstances and the economic situation of borrowers. The author proposed a system of evaluating the effectiveness of methods of dealing with problem of consumer credit. The efficacy in four areas: self-management, the transfer of the debt to outsourcing, sales to third parties and using the capabilities of state intervention.

Keywords: credit, bad debts, consumer credit, methods of management of distressed assets, outsourcing, assignment, collection agencies

Управление проблемной задолженностью является одним из наиболее важных аспектов банковской практики. Существует большое разнообразие методов управления проблемной задолженностью в коммерческом банке. От правильности выбора метода работы с проблемными кредитами зависит не только успешность разрешения отдельной конфликтной ситуации, но и стабильность и репутация самого банка. Каждый банк выбирает свои пути решения проблемной задолженности согласно политике, проводимой внутри организации. Оценка наиболее эффективных методов управления проблемной задолженностью имеет огромное значение в системе принятия управленческих решений.

Цель данного исследования состоит в оценке и выборе наиболее эффективного метода управления проблемными потребительскими кредитами.

Разобьем существующие методы на четыре основные группы (табл. 1):

- Самостоятельное управление.
- Аутсорсинг.
- Продажа третьим лицам.

• Решение проблемной задолженности с государственным вмешательством.

В качестве наиболее значимых критериев для дальнейшей оценки эффективности методов управления проблемной задолженностью установим следующие семь критериев:

1. *Получение положительного результата (обеспеченность результата)*, т.е. избавление банка от проблемной задолженности. Данный критерий является ключевым: именно он прежде всего определяет эффективность управления проблемным долгом.

2. *Финансовые затраты банка на реализацию выбранного метода управления проблемной задолженностью*. Этот критерий включает оценку доли затрат на реализацию метода в стоимости проблемного долга, а также наличие дополнительных издержек, таких как необходимость поиска и привлечения специалистов для выполнения непрофильных для банка задач.

3. *Транзакционные издержки*, в которые входят:

- издержки сбора и обработки информации;

• издержки проведения переговоров и принятия решений (легкость реализации, т.е. возможность выбора банком определенного метода независимо от воли должника);

• издержки контроля;
• издержки юридической защиты выполнения контракта [5].

Таблица 1

Основные методы управления проблемной задолженностью потребительского кредитования

Самостоятельное управление	Аутсорсинг	Продажа третьим лицам	С государственным участием
Реструктуризация	Агентский договор	Цессия	Выкуп части проблемных активов
Продажа (изъятие) активов, залогового имущества		Факторинг	Национализация или рекапитализация КБ
Взыскание через суд		ЗПИФ	Создание банка «токсичных» активов
Списание проблемной задолженности Методы внешнего (временного) улучшения: • Искажение отчетности (маскировка реального уровня проблемной задолженности) • «Схемы обхода» (встречное рефинансирование скрытых проблемных долгов и др.) • Смягчение требований регулятора к оценке качества активов		Напрямую	Реорганизация кредитной организации

Источники: собственная разработка автора.

Здесь важную роль играет скорость выполнения процедуры, а также нормативно-правовая составляющая – судебные издержки, бюрократические проволочки и т.п. Этот критерий необходим для сравнения эффективности методов управления проблемной задолженностью.

4. *Репутация банка.* Данный критерий показывает как выбор метода управления может повлиять на репутацию банка. Оценка этого критерия включает правомерность стратегии менеджмента проблемной задолженности и возможность дальнейшего сотрудничества банка с заемщиком. Сегодня уже вполне очевидна связь между высокой деловой репутацией банка и получаемыми им доходами [1]. Оценка данного критерия как репутация – один из ключевых критериев эффективности.

5. *Внешние риски.* Этот критерий показывает зависимость ситуации и выбранного метода от внешних факторов, таких как изменение стоимости залога, конъюнктуры рынка и т.д. Данный критерий также необходимо учитывать при принятии любого стратегического решения банка. На уровень внешних рисков влияет очень большое количество факторов – политические, экономические, демографические, социальные, географические и др [2].

6. *Внутренние риски,* т.е. такие, которые связаны с организацией работы банка или деятельностью клиента [4]. Иными словами, это такие риски, на которые может

повлиять менеджмент кредитной организации. Критерий отражает степень возникновения внутренних рисков (внутренних ошибок банка) в зависимости от выбора одного из методов управления.

7. *Получение финансовой выгоды банком.*

С целью получения более точных результатов в предлагаемой системе предусмотрена возможность ранжировать критерии оценки эффективности по степени приоритетности для банка. Это означает определение весов для каждого метода в зависимости от его значимости для банка: от 1 до 7, наибольший вес 7 получает наиболее приоритетный критерий (табл. 2) [3].

Таблица 2

Приоритетность критериев при оценке эффективности работы методов управления проблемной задолженностью

Критерии	Приоритетность критериев
Гарантированность результата	7
Денежные издержки	6
Трансакционные издержки	5
Влияние на репутацию банка	4
Внешние риски	3
Внутренние риски	2
Возможность получения выгоды	1

Итоговая оценка эффективности определяется как сумма баллов (каждый критерий оценивается по шкале от 0 до 10 баллов), взвешенных по при-

оритетности критериев, или в процентах от максимально возможной суммы: $70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 280$ баллов (табл. 3).

Таблица 3

Шкала оценок эффективности работы методов управления проблемной задолженностью и их обоснование¹

Бальная оценка	Причины
0	Отсутствие положительного результата, 100%-я вероятность негативного результата или реализации рисков, потеря всех денежных ресурсов
1–2	Высокая вероятность негативного результата или реализации рисков, крайне низкая вероятность положительного результата, высокий уровень затрат
3–4	Низкая вероятность положительного результата, уровень рисков затрат выше среднего
5–6	Средняя вероятность положительного результата, средний уровень рисков затрат
7–8	Высокая (выше среднего) вероятность положительного результата, низкая вероятность негативного результата или реализации рисков, низкие затраты
9–10	100%-я гарантия положительного результата, отсутствие негативного результата, рисков, затрат

¹ Таблица составлена автором на основании таблицы Сухарева И.О. // Управление проблемными долгами в банковском секторе // Банковское дело. – 2011. – №7.

С помощью выделенных критериев и с учетом ранжирования их для банка была осуществлена оценка эффективности методов управления проблемной задолженностью в российском банковском секторе. Оценка методов проводилась по четырем направлениям: самостоятельное управление, передача долга на аутсорсинг, продажа третьим лицам и с использованием возможностей государственного вмешательства.

Баллы присваивались автором самостоятельно на основании множества изученных материалов о методах работы с проблемной задолженностью потребительского кредитования, а также изучению их преимуществ и недостатков.

Наиболее эффективным методом управления проблемной задолженностью потребительского кредитования оказалась продажа портфеля долгов третьим лицам (табл. 4)

Таблица 4

Предоставление на основании договора и продажа проблемной задолженности потребительского кредитования третьим лицам²

Критерии	Аутсорсинг	Продажа долга третьим лицам			
	Передача проблемных активов коллекторам по агентскому договору	Цессия	Факторинг	ЗПИФ	Напрямую
Гарантированность результата	6	10	8	7	8
Денежные издержки	6	4	5	5	2
Транзакционные издержки	7	6	7	7	7
Влияние на репутацию банка	5	10	8	8	10
Потенциальные внешние риски	4	10	6	2	10
Потенциальные внутренние риски	8	10	7	6	10
Возможность получения выгоды	0	0	0	0	0
Итоговая оценка эффективности метода, баллы	161	214	185	150	188
Итоговая оценка эффективности метода, %	58	76	66	53	67

² Таблица составлена автором аналогично табл. 5., Сухарева И.О. // Управление проблемными долгами в банковском секторе // Банковское дело. – 2011. – №7.

При условии самостоятельного решения проблемных долгов самым эффективным методом управления оказался метод «смягчения требований регулятора к оценке качества активов». Но данный метод возможен только при инициативе монетарных властей: при условии использования послаблений регулятора в отношении оценки качества активов.

Среди методов самостоятельного управления проблемной задолженностью, не предполагающих вмешательства госу-

дарства, наиболее эффективна реструктуризация задолженности (за исключением случаев приоритетности критериев потенциальных внутренних и внешних рисков). Что касается таких методов, как искажение отчетности и использование различных схем для «обхода» требований регуляторов, то их эффективность по отношению к другим косвенным методам управления проблемной задолженностью остается низкой вне зависимости от выбора приоритетности критериев (табл. 5).

Таблица 5

Самостоятельное управление проблемной задолженностью потребительского кредитования³

Наименование критериев	Реструктуризация	Продажа (изъятие) активов, залогового имущества	Взыскание через суд	Списание проблемной задолженности	Методы внешнего улучшения		
					Приукрашивание отчетности	«Схемы обходные»	Смягчение требований регулятора к оценке качества активов
Гарантированность результата	5	7	10	10	0	0	0
Денежные издержки	10	5	2	0	10	2	10
Трансакционные издержки	4	5	5	2	10	2	10
Влияние на репутацию банка	10	10	10	10	2	0	10
Потенциальные внешние риски	4	6	6	10	1	1	10
Потенциальные внутренние риски	4	5	4	10	1	1	10
Возможность получения выгоды	6	2	5	0	0	0	0
Итоговая оценка эффективности метода, баллы	181	174	178	170	123	27	200
Итоговая оценка эффективности метода, %	65	63	64	61	44	10	71

³ Таблица составлена автором аналогично табл. 5, 6. Сухарева И.О. // Управление проблемными долгами в банковском секторе // Банковское дело. – 2011. – №7.

Способы управления проблемными задолженностями, предполагающие маскировку реального уровня проблемных долгов с помощью искажения отчетности по МСФО, хотя и получили некоторое распространение в ходе кризиса, показали свою неэффективность. Следует отметить крайне низкую вероятность дальнейшего распространения этого метода, особенно в условиях законодательной регламентации поэтапного перехода российских компаний на отчетность по международным стандартам.

Наименее эффективными остаются: работа с коллекторским агентством, реорганизация банка и списание проблемной задолженности. Такие результаты могут быть

обусловлены тем, что при самостоятельной работе с заемщиком банк использует определенную долю инсайдерской информации, которая позволяет ему более эффективно организовать работу по взысканию долга и снизить потенциальные риски.

Для совершенствования метода самостоятельного управления проблемной задолженностью необходимо, на наш взгляд, создание управляющей компании по работе с проблемными долгами, т.е. требуется отдельная структура по сбору проблемных кредитов – дочерняя компания или отдел в банковской структуре.

Далее сравним метод самостоятельного управления и работу в случае создания управляющей компании (табл. 7).

Таблица 6

Государственное вмешательство и реорганизация банка⁴

Критерии	Реорганизация банка	Вмешательство государства
Гарантированность результата	10	5
Денежные издержки	0	5
Транзакционные издержки	5	1
Влияние на репутацию банка	7	8
Потенциальные внешние риски	0	9
Потенциальные внутренние риски	0	5
Возможность получения выгоды	0	0
Итоговая оценка эффективности метода, баллы	123	139
Итоговая оценка эффективности метода, %	44	50

Таблица 7

Сравнительная таблица методов: самостоятельного взыскания проблемной задолженности потребительского кредитования и работы с помощью управляющей компании⁵

Критерии	Самостоятельное взыскание	Создание управляющей компании
Гарантированность результата	5	6
Денежные издержки	5	3
Транзакционные издержки	5	6
Влияние на репутацию банка	10	10
Потенциальные внешние риски	6	8
Потенциальные внутренние риски	5	5
Возможность получения выгоды	5	3
Итоговая оценка эффективности метода, баллы	150	167
Итоговая оценка эффективности метода, %	57	60

⁴ Таблица составлена автором аналогично табл. 3, Сухарева И. О. // Управление проблемными долгами в банковском секторе // Банковское дело. – 2011. – №7.

⁵ Таблица составлена автором на основании табл. 4–6.

Отметим, что при любом порядке критериев эффективность создания управляющей компании по работе с проблемной задолженностью превышает результативность самостоятельного взыскания долгов. Раньше таких различий не наблюдалось, создание управляющей компании воспринималось исключительно в качестве одной из частей работы по самостоятельному взысканию долгов. Данная стратегия получила развитие как полностью самостоятельный метод управления проблемными потребительскими кредитами только в период последнего экономического кризиса. Несмотря на то, что превышение эффективности создания управляющей компании над эффективностью самостоятельного взыскания долгов невелико, однако такая ситуация отражает важность четкой организации работы по сбору долгов и выделения соответствующих обязанностей из общей массы проблем банка. Фактически это основное отличие между категориями самостоятельного взыскания долгов (путем найма или обучения специалистов в банке) и создания

управляющей компании по работе с проблемными долгами.

Рассмотренная система оценки эффективности методов управления проблемными долгами может легко найти свое применение в управлении проблемными долгами кредитных организаций. Банк может скорректировать свои решения о выборе стратегии управления проблемной задолженностью исходя из дополнительной информации, которой банк обладает, что приведет к получению более точного результата.

В заключение следует отметить, что конкретного изменения стратегии банков в управлении задолженностью в результате кризиса 2008–2009 гг. не произошло. Наиболее эффективными методами менеджмента проблемных долгов, как и до кризиса, по-прежнему остаются реструктуризация задолженности, продажа проблемного долга, а также методы, возможные только при инициативе монетарных властей.

И последнее, что хотелось бы отметить. Несмотря на отсутствие коренных сдвигов в стратегии управления проблемными дол-

гами, распространение такого способа, как создание управляющих компаний, обозначило бы, на наш взгляд, важные изменения в ее структуре. В посткризисном периоде управляющие компании, с одной стороны, могут продолжить свою деятельность, объединив задачи банков и по критической задолженности, и по менее проблемным займам. С другой – в случае включения в основные цели управляющих компаний инвестиционных задач, банки получают возможность повысить диверсификацию своих активов.

Список литературы

1. Гамза В.А., Ткачук И.Б. Противоправные посягательства на нематериальные активы: организация защиты деловой репутации банка // Управление в кредитной организации. – 2006. – № 1. – С. 19.
2. Жариков В.В., Жарикова М.В., Евсейчев А.И. Управление кредитными рисками: учебное пособие. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 8 с.
3. Сухарева И.О. Управление проблемными долгами в банковском секторе // Банковское дело. – 2011. – № 7. – С. 13.
4. Чернова Г.В., Кудрявцев А.А. Управление рисками: учебное пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003. – 25 с.

5. Dalman C.J. The Problem of Externality // The Journal of Law and Economics 22. – № 1. – April 1979. – P. 148.

References:

1. Hamza V.A., Tkachuk I.B. Illegal encroachments on intangible assets: Organization for the business reputation of the bank / Managing credit institution 2006. no. 1. pp. 19.
2. Zharikov V.V., Zharikova M.V., Evseychev A.I. Credit risk management: a manual Tambov Acad Thumb. State. tech. University Press, 2009. 8.
3. Sukhareva I.O. Control problem debts in the banking sector // Banking. 2011. no. 7. pp. 13.
4. Chernova G.V., Kudryavtsev A.A. Risk management: the manual. Moscow: TC Welby, Academy of Prospect, 2003. 25 p.
5. Dalman C.J. The Problem of Externality // The Journal of Law and Economics 22. no. 1. April 1979. pp. 148.

Рецензенты:

Байдукова Н.В., д.э.н, профессор кафедры банковского дела Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, г. Санкт-Петербург;

Белоглазова Г.Н., д.э.н, заведующая кафедрой банковского дела Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, г. Санкт-Петербург.

Работа поступила в редакцию 21.11.2012.