

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

## СТЯГНЕННЯ ПРОБЛЕМНИХ БОРГІВ УКРАЇНСЬКИХ БАНКІВ НА РАННІХ ЕТАПАХ ЗБОРУ

*Проведений аналіз застосування банківськими підрозділами інструментів стягнення, спрямованих на скорочення проблемного портфеля. Висвітлені основні інструменти стягнення, що використовуються підрозділами Soft – колекшену, їх основні завдання та принципи роботи.*

**Ключові слова:** Soft-колектор, прострочена заборгованість, стягнення.

*Проведён анализ применения банковскими подразделениями инструментов взыскания, направленных на сокращение проблемного портфеля. Изложены основные инструменты взыскания, которые используются подразделениями Soft-коллекшена, их основные задания и принципы работы.*

**Ключевые слова:** Soft-колектор, просроченная задолженность, взыскание.

*The analysis of the distressed debt regulation in banks is done use of bank offices collecting tools aimed at reducing problematic portfolio. Soft-colection, main objectives and principles are analyzed.*

**Keywords:** Soft-collector, distressed debt, collection.

**Постановка проблеми.** Фінансова криза та викликане нестабільною економічною ситуацією масове неповернення кредитів засвідчили факт недосконалості механізмів, що використовуються банками для збору простроченої заборгованості. Це призвело до зростання обсягів неповернених кредитів. У зв'язку з цим активізується попит з боку фінансових установ на спеціалізовані рішення для налагодження роботи колекторських служб [3]. Збір простроченої чи іншої проблемної заборгованості включає в себе логічне та послідовне супроводження проблемного позичальника на різних етапах та стадіях стягнення. Мета такої роботи полягає у введенні кредиту позичальника в графік та повне погашення боргу, який визнаний проблемним. Одним із найбільш дієвих та потужних етапів збору є Soft Collection. Тому, на нашу думку, вивчення основ діяльності цього напрямку банківських підрозділів збору є актуальним та доцільним.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженнями стратегій стягнення прострочених боргів найчастіше займаються безпосередньо банківські установи. Проте, значну увагу процесам стягнення у своїх дослідженнях приділили такі науковці як О. Єфимов, О. Дикий, Р. Ісаєв. Інтерес до проблеми є безсумнівним. Проте питання перетікання стадій та етапів збору проблемних боргів в українських банках потребує ретельного вивчення та вдосконалення.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є вирішення питань доцільності застосування етапу Soft Collection під час стягнення проблемних боргів. Завдання дослідження – висвітлення та аналіз основних інструментів етапу, обов'язків колекторів та порядок їх роботи.

**Виклад основного матеріалу.** Стягнення простроченої заборгованості за кредитним договором найчастіше розпочинається з етапу раннього збору (Soft-колекшену). Організація роботи Soft-колекторів з такого роду заборгованістю має певні особливості, що притаманні всім етапам/стадіям збору та спрямованим на досягнення стратегічних цілей.

Під стратегією збору розуміють сукупність та послідовність заходів з використанням певного переліку інструментів роботи для вирішення конкретних завдань на відповідному етапі (стадії) збору. Залежно від того, яку стратегію банком обрано за основу, формується відповідна організаційна структура служби Collection [2].

Основою організації процесу збору проблемних кредитів в банку є “Положення про порядок роботи з проблемною заборгованістю в банку”, затверджене Правлінням банківської установи. Положення виступає як фундамент організації роботи підрозділів внутрішньобанківського колекшену. Тому воно має бути ретельно виваженим, обґрунтованим та спрямованим на реальне його дотримання з боку служб стягнення. Варто зауважити, що в невеликих банках такого Положення часто не існує, його функції виконують рекомендації, постанови, правила чи вказівки.

Положення ставить на меті організацію чіткої взаємодії між підрозділами стягнення. Воно має бути ініційоване безпосереднім керівником вертикалі колекшену та погоджене менеджерами напрямів банківського бізнесу, що прямо чи опосередковано пов'язані з проблемними кредитами.

Визначення пріоритетності у роботі з кредитами, що надходять у провадження підрозділів Soft Collection здійснюється згідно зі стратегією управління ризиками в банку. Найвищий пріоритет, як правило, мають більші суми та більші строки прострочення заборгованості.

Основними інструментами роботи Soft-колектора є:

- SMS-повідомлення позичальнику, поручителю/майновому поручителю;
- застосування IVR-роликів (голосове інформаційне автоматизоване повідомлення відповідного змісту, що прокручується боржнику під час телефонного зв'язку);
- телефонні дзвінки позичальнику, поручителю/майновому поручителю;
- листи-нагадування/вимоги до позичальника;
- інші інструменти, дозволені чинним законодавством, передбачені нормативними документами банківської установи, інструктивними документами підрозділів проблемної заборгованості з метою врегулювання/погашення боргу.

Soft-колектор під час роботи зі стягнення проблемних боргів виконує такі основні обов'язки:

- встановлення контакту з позичальником, поручителем/майновим поручителем та визначення причин виникнення заборгованості, а також його обізнаності щодо умов кредитного договору, наявності заборгованості за кредитом та порядку повернення кредитних коштів;
- попередження боржників щодо належного виконання кредитних зобов'язань (в тому числі попередження про відповідальність за прострочення виконання зобов'язань), включаючи дострокове повернення простроченої заборгованості в повному обсязі;
- отримання від позичальника, поручителя/майнового поручителя усного визнання боргу та конкретних обіцянок здійснити оплату боргу або врегулювати заборгованість іншим чином у строки, що відповідають інтересам банку;
- контроль щодо виконання позичальником, поручителем/майновим поручителем наданих обіцянок;
- первинна консультація позичальника (для етапів Soft Collection та Hard Collection) щодо наявних продуктів банку (інструментів врегулювання боргу), використання яких допоможе йому врегулювати борг у добровільному порядку (реструктуризація, рефінансування, переведення боргу, реалізація заставного майна в добровільному порядку тощо) та досягнення домовленостей щодо звернення клієнта до банку з метою з'ясування можливості використання одного із запропонованих інструментів;
- супровід кредитів, які були виведені в чергу реструктуризації відповідно до окремих нормативних документів банківської установи [1].

Особливості використання окремих інструментів роботи Soft-колекторами подано в таблиці 1.

Окрім основних функцій Soft-колекторів їм притаманні ще й додаткові обов'язки, серед яких, наприклад, формування негативного іміджу позичальника. Колектор відображає в програмному забезпеченні банку інформацію, що висвітлює особистість боржника як такого, якого надалі не варто долучати клієнтом установи. Цей метод, зокрема, використовується ПАТ "Приватбанк" для роботи з проблемними позичальниками як на ранніх, так і на пізніх етапах збору.

Таблиця 1  
Особливості використання окремих інструментів роботи Soft – колекторами

Листи-нагадування/вимоги. Загальні умови використання інструменту
Листи – нагадування/вимоги надсилаються Позичальнику поштою за адресою, зазначеною ним у Кредитному договорі. Листи – нагадування типу 1, листи – заборони типу 2, лист – повідомлення типу 1 (стратегія Recovery Active/Passive), лист – повідомлення типу 2 (стратегія Recovery Active/Passive), лист – повідомлення типу 3 (стратегія Internal Collection agency), лист – повідомлення типу 4 (стратегія Internal Collection agency) – надсилаються без доказів вручення та зберігаються в електронному вигляді як скановані копії у відповідального Soft-колектора. Листи – вимоги типу 3 – надсилаються з повідомленням про вручення, зі зворотною адресою відповідної Дирекції, та зберігаються у відповідального Soft-колектора в електронному вигляді як скановані копії. Контроль за формуванням та відправкою Листів – нагадувань/вимог здійснюється Підрозділом Soft Collection.
Відправка SMS-повідомлень та IVR роликів
<b>Здійснюються автоматично</b> відповідно до Стратегії Soft Collection, Credit Council, Recovery Active, Recovery Passive, Internal Collection agency. <b>Відправка SMS-повідомлень здійснюється за наявності в Кредитних договорах права Банку надавати інформацію про клієнта (розкривати банківську таємницю) третій особі (в т.ч., колекторським компаніям).</b>
Телефонні дзвінки. Загальні умови використання інструменту на всіх етапах
<b>Телефонні дзвінки здійснюються:</b> – <b>позичальнику</b> – з вимогою погашення простроченої заборгованості, попередженням про право Банку, у разі непогашення, вимагати дострокового погашення кредиту у повному обсязі та/або звернути стягнення на предмет забезпечення, а також із рекомендацією звернутися до Відділення для врегулювання заборгованості за кредитом (шляхом реструктуризації, переведення боргу, добровільного продажу заставного майна) у разі неспроможності Позичальника обслуговувати кредитну заборгованість на умовах, визначених кредитним договором; – <b>поручителю/майновому поручителю</b> – з повідомленням про виникнення у Позичальника простроченої заборгованості, попередженням про право Банку, у разі непогашення, вимагати дострокового погашення кредиту у повному обсязі; та пропозицією поручителю погасити прострочену заборгованість за Позичальника, для чого рекомендувати звернутися до Банку.

**Телефонні дзвінки** здійснюються Soft-колектором за всіма кредитами, що надійшли у його провадження та протягом всього періоду роботи з ними за всіма наявними телефонами, зазначеними в інформаційних системах Банку.

**Дзвінки** Позичальнику, поручителю/майновому поручителю здійснюються за такими телефонами: робочим, домашнім, мобільним.

**Телефонувати** до Позичальника, поручителя/майнового поручителя необхідно в різний час, залежно від часу останнього неуспішного дзвінка. Телефонувати дозволяється в робочі дні не раніше 7-ї години і не пізніше 22-ї години, клієнтам зі статусом VIP – не раніше 9-ї години і не пізніше 21-ї години.

Залежно від терміну простроченої заборгованості та реакції Позичальника, поручителя/ майнового поручителя, телефонне спілкування повинно мати різні психологічні відтінки та інтенсивність.

Soft-колектори в процесі своєї діяльності збирають дані про клієнта, його фінансово-майновий стан, настрої щодо погашення боргу, тощо з метою надання їх стягувачам на пізніх етапах збору.

Soft-колектор здійснює пошук контактної інформації позичальника, поручителя/майнового поручителя. При неможливості встановлення їх контактів за наявними телефонами, пошукові заходи вживаються шляхом використання телефону та електронних засобів комунікацій протягом 5 днів виключно після початку роботи підрозділу Soft Collection та включають:

- пошук контактної інформації позичальника, поручителя/майнового поручителя у всіх доступних базах даних банку;
- пошук через бази даних українських телекомунікаційних систем (національного оператора зв'язку “Укртелеком” та його регіональних підрозділів), а також комерційних мобільних операторів;
- пошук через Довідкове бюро місця реєстрації (прописки) або фактичного проживання;
- пошук через близьких членів родини, сусідів, колег по роботі;
- пошук з використанням можливостей мережі Інтернет;
- звернення до регіональних відділень банку (якщо такі є) та центрів/відділів підтримки клієнтських операцій;
- перевірку даних, отриманих у результаті пошуку.

У разі отримання необхідної контактної інформації Підрозділ Soft Collection встановлює контакт за оновленими даними, підтверджена інформація заноситься до бази даних підрозділу Soft Collection для здійснення всіх необхідних заходів. Якщо контактна інформація не оновлена, то підрозділ Soft Collection припиняє подальшу роботу і переводить рахунок в чергу підрозділу Hard Collection.

Важливим напрямом роботи напрямку Soft-колектора є діяльність при отриманні обіцянки від позичальника щодо вчинення певних дій чи внесення в касу кредитора обумовлених сум платежів. Отримання усної обіцянки від клієнта не тягне за собою настання юридичних наслідків, проте ставить перед ним моральні вимоги щодо дотримання зобов'язання. У таблиці 2 визначено загальні принципи роботи з обіцянками клієнтів.

*Таблиця 2*  
*Загальні принципи роботи з обіцянками клієнтів (на прикладі АТ “Райффайзен Банк Аваль”)*

Перша обіцянка сплатити заборгованість за кредитами приймається Soft-колектором на термін, що не перевищує 10 (десять) днів (в виняткових випадках 15 днів, наприклад: відпустка, хвороба клієнта, тощо). Для несанкціонованих овердрафтів – на термін, що не перевищує 3 (три) днів.
Перша обіцянка сплатити заборгованість за кредитами клієнтів зі статусом VIP приймається Soft-колектором на термін, що не перевищує 10 (десять) днів.
Подальші обіцянки – на термін не більше 5 (п'яти) днів.
Обіцяна сума сплати боргу повинна бути не меншою, ніж сума простроченої заборгованості та наступного планового платежу, якщо такий припадає на строк виконання обіцянки.
Контроль виконання всіх обіцянок здійснюється автоматично протягом всього терміну, на який взято обіцянку та додатково протягом 3 (три) днів з дати, на яку прийнято обіцянку.
Контроль виконання всіх обіцянок здійснюється автоматично протягом всього терміну, на який взято обіцянку та додатково протягом 3 (три) днів з дати, на яку прийнято обіцянку.

Якщо заходи, вжиті підрозділом Soft Collection не дали результатів або заборгованість позичальника не була врегульована в інший спосіб, підрозділ Soft Collection переводить рахунки в чергу підрозділу Hard Collection.

Етап Hard Collection розпочинається після завершення роботи підрозділом Soft Collection, має чисельні особливості і на сьогодні є найбільш дієвим механізмом по роботі з проблемними кредитами в банківській системі України.

**Висновки.** Висвітлені основи діяльності підрозділів Soft Collection дозволяють говорити про доцільність застосування цього етапу збору з метою досягнення стратегічних цілей банківськими устано-

вами щодо скорочення проблемних портфельів та попередження в подальшому виникнення рецидивних прострочень. У подальших дослідженнях визначеної вище проблеми буде розглянуто механізм стягнення простроченої заборгованості на етапі Hard Collection та науково-методологічні засади управління проблемною заборгованістю в банках України.

#### **Література:**

1. Положення про порядок роботи з проблемною заборгованістю фізичних осіб – клієнтів Приватного бізнесу АТ "Райффайзен Банк Аваль" від 29.12.2010 р.
2. Автоматизация процессов работы с проблемной задолженностью. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://areon.ua/portfolio/bank/best-practices/151-collection>. – Загол. з екрана.
3. Ефимов А. Время собирать долги / Ефимов А. // the Retail Finance – № 2. – 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rfinance.ru/magazine/?id=8562&aid=8578&tid=15>.
4. Дикий О. О. Стратегии долгового поведения населения в современной России : автореферат. дис. кандидата социологических наук 22.00.03 / О. О. Дикий // Нижний Новгород. – 2012.