

Управление отношениями банка с проблемными заемщиками

И.Д. КОТЛЯРОВ, кандидат экономических наук, НИУ «Высшая школа экономики», Департамент финансов, Санкт-Петербург. E-mail: ivan.kotliarov@mail.ru

В статье обоснована необходимость разработки алгоритма управления отношениями с заемщиками, не выполняющими свои обязательства перед банком. В качестве формального критерия определения риска невыполнения заемщиком своих обязательств предложен срыв графика выплат по кредиту. Разработана классификация заемщиков по критериям их платежеспособности и добросовестности и для каждой категории заемщиков предложены стратегии поведения банка. Построена классификация стратегий банков при взаимодействии с заемщиками, не выполняющими свои обязательства. Определены нежелательные стратегии банков.

Ключевые слова: банк, кредит, платежеспособность, проблемный заемщик, неплатежеспособный заемщик, недобросовестный заемщик, взыскание кредита, коллекторы

Рост популярности¹ потребительского кредитования в нашей стране естественным образом привел к возникновению проблемы невозврата кредитов (еще более обострившейся из-за ухудшения экономической ситуации в России и снижения реальных доходов населения). Из-за этого кредитные учреждения сталкиваются с необходимостью обеспечения возвратности кредитов [1–4]. Используемый для этого инструментарий хорошо известен и включает в себя достаточно широкий спектр методов досудебного и судебного (а также, к сожалению, внесудебного) воздействия

¹ Мы целенаправленно используем этот не совсем научный оборот вместо более строгого понятия «рост объемов потребительского кредитования» применительно к нашей стране. Выражение «рост объемов кредитования» носит констатирующий, нейтральный характер, тогда как, говоря о популярности потребительского кредитования, мы подчеркиваем то избыточное внимание, которое ему уделяли как заемщики в качестве инструмента финансирования своей потребительской активности, так и банки, рассматривавшие потребительское кредитование как основной драйвер роста кредитного портфеля. Итогом такой «популярности» стала излишняя закредитованность заемщиков и рост доли «плохих» долгов в кредитных портфелях банков (впрочем, наличие таких долгов неизбежно даже при более взвешенной политике банков и заемщиков).

на заемщика. Однако содержание используемых банками методик и то, как они применяются на практике (например, обращение к коллекторам или взыскание по суду валютного кредита после резкого скачка курса), нередко наталкиваются на отторжение со стороны общества и могут стать угрозой для социальной стабильности в нашей стране. Кроме того, известны случаи, когда невыполнение заемщиком своих обязательств провоцируется банком для последующей максимизации своих выгод, что делает применение мер по взысканию созданной таким образом задолженности неоднозначным с этической точки зрения и не соответствует интересам общества [5].

В этой ситуации, по нашему мнению, большое значение имеет разработка алгоритмов взаимодействия банка и заемщика, причем желательно, чтобы эти алгоритмы были прозрачны и понятны для обеих сторон (т. е. чтобы обе стороны понимали, каким образом будут выстраиваться отношения между ними в случае невыполнения заемщиком своих обязательств), и чтобы они не допускали перекоса в пользу одной из сторон (т. е. чтобы у банка не было возможности давить на заемщика, а последний не мог уклониться от выполнения своих обязательств). Наличие таких алгоритмов позволило бы банкам отстаивать свои законные интересы без создания угроз для социальной стабильности. Вероятно, отдельные элементы таких алгоритмов могли бы быть зафиксированы в виде нормативно-правовых актов [6].

Для разработки алгоритмов взаимодействия банка и заемщика, по нашему мнению, следует ответить на следующие взаимосвязанные вопросы:

- каковы формальные признаки неспособности заемщика выполнить свои обязательства перед банком (ответ на этот вопрос позволит понять, в какой момент банку следует перестраивать модель своего взаимодействия с ним);

- на какие группы делятся заемщики, не выполняющие свои обязательства перед банком, и какие стратегии банку следует использовать в отношении к каждой из этих групп (ответ на этот вопрос позволяет, с одной стороны, не допустить нарушения интересов банка, а с другой – избежать негативных социальных последствий). Такой дифференцированный подход даст возможность более эффективно использовать ресурсы банка для взыскания задолженности, снизит риски негативных социальных

последствий, будет содействовать формированию привлекательного имиджа банка и повысит лояльность существующих заемщиков;

- какой инструментарий и в каких ситуациях банки могут использовать для защиты своих интересов (ответ на этот вопрос позволит противодействовать использованию банками недобросовестных практик для обеспечения возвратности кредитов).

Попытаемся вкратце наметить пути поиска ответов на эти вопросы. Для описания заемщиков, не способных и/или не желающих в срок и/или в полном объеме выполнить свои обязательства перед банком, мы будем использовать термин «проблемный заемщик». Дело в том, что часто используемые термины «неплатежеспособный» или «недобросовестный заемщик» не исчерпывают все группы лиц, не выполняющих свои обязательства перед банком.

Критерий отнесения заемщика к потенциально проблемным

Первым тревожным признаком является несоблюдение графика платежей (по времени и/или по сумме). Даже если это случилось впервые, надо связаться с заемщиком и выяснить причины срыва. Этим банк продемонстрирует, что, во-первых, следит за выполнением заемщиком своих обязательств (и соблюдает свои экономические интересы), во-вторых, интересуется его платежеспособностью и добросовестностью и готов искать различные варианты исправления ситуации при возникновении проблем. Благодаря такому подходу банк может добиться более высокой платежной дисциплины (поскольку напоминания о необходимости соблюдения графика платежей психологически мотивируют заемщика к добросовестному поведению), и, кроме того, обеспечить лояльность заемщиков, временно оказавшихся в сложной ситуации, за счет готовности идти им навстречу.

Разумеется, разовый срыв графика платежей – не повод отнести заемщика к недобросовестным или неплатежеспособным, поскольку он может быть вызван некачественной работой платежной системы, но все же указывает на возникновение проблем с выполнением заемщиком своих обязательств перед банком. Однако контроль соблюдения графика платежей и выяснение причин его нарушения являются ключевым элементом выявления

потенциально проблемных (но не обязательно недобросовестных или неплатежеспособных) заемщиков. Иными словами, нарушение графика платежей, даже допущенное в первый раз, следует рассматривать как формальный критерий возникновения риска невыполнения заемщиком своих обязательств и как условие для принятия мер по предупреждению этого риска.

К сожалению, при всей очевидности этого утверждения, ряд банков не придерживается такой политики, из-за чего возникают парадоксальные ситуации: недобросовестный заемщик при потребительском (т. е. сравнительно краткосрочном) кредитовании пропускает все платежи, но банк принимает меры по взысканию долга только после окончания срока кредитования. Причины понятны – банк стремится максимизировать сумму штрафных выплат, которые будут взысканы с заемщика, для увеличения своего дохода [7]. Однако этим банк, по сути, провоцирует заемщика не выполнять свои обязательства и загоняет его в долговую ловушку. Кроме того, такую политику можно рассматривать как безразличие банка к соблюдению своих экономических интересов. По нашему мнению, необходимы меры для предупреждения такого поведения банков (возможно, следует изменить начало отсчета сроков давности по исковым требованиям). Иными словами, отсутствие своевременного контроля соблюдения своих интересов со стороны банка может быть основанием для отказа в судебной защите этих интересов.

Классификация заемщиков

В качестве критериев такой классификации мы предлагаем использовать возможность и желание погасить кредит (т. е., по сути дела, платежеспособность и добросовестность заемщиков; на основе различных сочетаний этих двух характеристик мы можем выделить четыре группы).

Под *добросовестными платежеспособными клиентами* мы понимаем тех заемщиков, которые обладают достаточными денежными средствами для выполнения своих обязательств перед банком и добросовестно гасят кредит. Очевидно, что это наиболее значимая и привлекательная для банка группа. Каких-либо мер по взысканию кредита эта группа не требует (возможно, необходимо сопровождение заемщика для регулярного информирования его о сроках выплат). Этим клиентов можно описать как абсолютно добросовестных.

Очень важным мы считаем выделение категории *добросовестных неплатежеспособных клиентов* (их можно назвать условно добросовестными). Иными словами, мы полагаем, что следует разграничивать добросовестность как намерение и платежеспособность как возможность. К добросовестным неплатежеспособным клиентам мы относим тех заемщиков, которые стремятся выполнить свои обязательства перед банком, но в силу резко изменившихся жизненных обстоятельств (снижение дохода, дорогостоящее лечение близких родственников и т. д.) временно неспособны это сделать. Это, безусловно, проблемные клиенты для банка, но клиенты добросовестные, и в обозримый период они могут снова стать платежеспособными. Признаком добросовестности может быть, например, своевременное информирование банка об изменении своего финансового положения.

Возможная стратегия взаимодействия с такими заемщиками – предоставление особых условий погашения кредита на период ухудшения жизненных обстоятельств. При этом следует добиваться достижения двух целей: облегчения кредитного бремени для заемщика и обеспечения банку компенсации за предоставление ему особых условий (иначе говоря, пересмотр условий кредитования должен быть выгоден не только заемщику, но и банку). Например, возможно снижение размеров регулярных выплат по кредиту с одновременным удлинением срока погашения таким образом, что периодические выплаты станут посильными для заемщика, однако за счет удлинения срока кредитования общая сумма выплат увеличится.

Недобросовестные платежеспособные клиенты обладают достаточными ресурсами для погашения своих обязательств перед банком, однако в целях максимизации своей выгоды отказываются их выполнять. В отношениях с ними банк должен применять весь предусмотренный законодательством арсенал мер по взысканию кредита.

Недобросовестные неплатежеспособные клиенты – это заемщики, которые не желают выполнять свои обязательства перед банком и не имеют для этого ресурсов. Например, у заемщика в принципе отсутствуют какие-либо активы, которые можно использовать для погашения кредита, либо такие активы есть, но их изъятие приведет к резкому ухудшению его экономического и/или социального положения. Вероятно, в первом случае следует спи-

сать кредит (возможно, инициировав уголовное преследование заемщика), тогда как во втором – нужно добиваться погашения кредита за счет изъятия имеющихся активов (недобросовестность заемщика позволяет банку жестко добиваться соблюдения своих интересов, несмотря на ухудшение его экономического и социального положения). При этом важно, чтобы не произошло резкого ухудшения положения других людей, связанных с заемщиком (несовершеннолетние дети, престарелые родители и т. д.).

Разумеется, анализ поведения клиентов третьей и четвертой групп должен привести к соответствующей корректировке методики оценки рисков потенциальных заемщиков на стадии рассмотрения кредитной заявки.

Отнесение заемщика к той или иной группе в рамках предложенной классификации не является постоянным – заемщики могут переходить из одной группы в другую (самый очевидный вариант – переход заемщика из первой группы во вторую при ухудшении жизненной ситуации, и из второй в первую после прекращения действия негативных обстоятельств). Задача банка – вовремя отслеживать эти переходы и вносить коррективы в модель взаимодействия с заемщиком.

Разграничить заемщиков, относящихся к различным группам, не всегда просто (вероятно, каждый банк сам для себя будет устанавливать параметры платежеспособности и добросовестности). Простой пример: заемщик, взявший и добросовестно выплачивавший кредит в иностранной валюте, после резкого изменения курса валюты настаивает на изменении условий кредита, поскольку размер выплат стал для него слишком высоким (доход при этом не изменился в худшую сторону – по крайней мере, номинальный). На первый взгляд, это добросовестный неплатежеспособный заемщик, которому желательно пойти навстречу. Однако, по нашему мнению, ситуация несколько сложнее. Кредит в иностранной валюте представляет собой рисковый продукт (наличие валютного риска – его неотъемлемая составляющая). Клиент приобретал этот продукт (и принимал на себя связанный с ним риск) в надежде на то, что этот риск сыграет в его пользу, однако его ожидания не оправдались. В этом случае отказ от несения последствий негативных рисков должен рассматриваться как недобросовестное поведение, а самого заемщика, в зависимости от его реального финансового положения, надо отнести либо к третьей, либо к четвертой группе.

Очевидно также, что степень недобросовестности заемщика может быть различной, и банк должен применять к ним различные стратегии.

Стратегии банка при взаимодействии с проблемными заемщиками

Мы предлагаем классифицировать стратегии банка по взаимодействию с проблемными заемщиками по двум критериям – законность защищаемых интересов банка и законность используемых для защиты этих интересов инструментов (различные сочетания этих двух критериев позволяют выделить четыре стратегии банков).

Добросовестное поведение банка предполагает, что его интересы безупречны с юридической точки зрения, факт нарушения их заемщиком доказуем, а выбранные инструменты защиты полностью соответствуют требованиям законодательства и не нарушают социальной стабильности в стране. Примером такого поведения является обращение банка в суд по причине невыплаты кредита по договору с истекшим сроком исковой давности. Сюда же можно отнести пересмотр условий кредита в случае ухудшения материального положения заемщика.

Неэффективное поведение банка имеет место, когда инструменты защиты интересов соответствуют требованиям законодательства, однако сами интересы по каким-либо причинам законного основания не имеют, из-за чего в их защите будет отказано. Примерами могут быть требования взыскать с заемщика по суду запрещенные законодательством комиссии по кредиту (в этом случае, если можно так выразиться, речь идет о незаконных интересах в чистом виде), или требования взыскать по суду кредит по договору с истекшим сроком исковой давности (интересы банка в принципе законны, однако возможность их защиты законными инструментами отсутствует).

Недобросовестное поведение банка представляет собой, по сути дела, самоуправство: интересы банка юридически безупречны, однако отстаивает он их незаконными или не совсем законными методами (например, обращаясь к коллекторам [8] с целью оказать психологическое воздействие на заемщика). Причина такого поведения банка кроется в избыточных затратах (временных и финансовых) на отстаивание своих интересов

законными методами и в низкой эффективности последних. Использование коллекторов мы считаем недобросовестной практикой по причине того, что суть деятельности коллекторов заключается в принуждении заемщиков, не имеющих средств для погашения кредита или не желающих его гасить, к выполнению своих обязательств перед банком. Иными словами, коллекторы должны оказать на заемщика настолько интенсивное психологическое давление, что он предпочел бы выполнить свои обязательства.

Это означает, что работа коллекторов предполагает совершение насилия в отношении заемщиков – причем не обусловленного решением суда, а осуществляемого по заказу банка. При отсутствии законодательного регулирования деятельности коллекторов, в отличие от других частных организаций, работа которых жестко регламентируется законодательством, а функции предполагают насилие (например, охранных), их использование превращается в инструмент внесудебной психологической расправы над заемщиком.

Наконец, *опасное поведение* имеет место в том случае, когда интересы банка не имеют законного обоснования (как в рассмотренном выше примере со взысканием долга по договору с прошедшим сроком давности), и для их отстаивания применяются незаконные инструменты (например, коллекторские агентства). Связано это с тем, что защита интересов банка в такой ситуации законными методами невозможна. Несмотря на необходимость защиты права частной собственности, такое поведение банков представляет значительную опасность для общества и должно пресекаться. Отметим, что в отдельных случаях неэффективное поведение может переходить в опасное – например, когда в результате подкупа судьи будет принято незаконное решение о взыскании долга с заемщика после истечения срока исковой давности.

Единственным допустимым вариантом поведения для банков, на наш взгляд, является добросовестное. Неэффективное поведение в чистом виде представляет собой довольно редкую стратегию и не связано со значительной социальной опасностью (кроме случаев, когда оно перетекает в опасное). Применение недобросовестных и опасных стратегий должно быть запрещено законодательно в явном виде, а их использование банками

контролирующие органы могут рассматривать как указание на недобросовестное поведение банков с соответствующими последствиями для них (по нашему мнению – вплоть до отзыва лицензии).

При этом ни в коем случае речь не должна идти об отказе в защите интересов банков – необходимо всего лишь стимулировать банки к защите своих законных интересов законными методами. Этого следует добиваться путем запрета применения незаконных (здесь слово «незаконный» употребляется в широком смысле – для обозначения не соответствующих закону и/или не имеющих юридического обоснования инструментов и интересов) и большей эффективности законных инструментов (например, путем повышения качества работы Федеральной службы судебных приставов). Отметим, что введение института личного банкротства также дало банкам дополнительные возможности для защиты своих интересов законными методами. Кроме того, банкам нужно внимательно относиться к управлению отношениями с заемщиками, чтобы не допустить перехода законных интересов в незаконные (например, в силу истечения срока исковой давности) – и здесь мы снова возвращаемся к необходимости тщательно контролировать соблюдение заемщиком своих обязательств перед банком.

В заемщике ли проблема?

Наращение портфеля проблемных кредитов после ухудшения экономической ситуации в 2014 г. поставило вопрос о том, кто виноват в возникновении этих проблем (или что стало их причиной). На первый взгляд, экономические трудности, переживаемые нашей страной, напрямую отразились на заемщиках, у которых возникли сложности с погашением кредитов. Тем не менее заемщик, беря кредит, полностью принимает на себя все обязательства, связанные с его выплатой, и не должен перекладывать на банк свои финансовые проблемы. Иными словами, проблема с выплатой кредитов – это проблема заемщика.

Однако, по нашему мнению, ситуация не столь однозначна. До 2014 г. банки активно наращивали кредитный портфель, и необходимость удерживать (или нарастить) свою долю на рынке вела их к более мягкому риск-менеджменту и к снисходительности при оценке платежеспособности заемщика. Фактически кредиты выдавались многим из тех, кто находился на пороге

личной финансовой устойчивости, и кому банк, строго говоря, должен был бы отказать в предоставлении кредита. В благополучной экономической ситуации эти люди, вполне возможно, смогли бы выполнить свои обязательства, однако ухудшение положения в стране и резкое падение реального дохода создали для них сложности с погашением кредита.

В этой ситуации использование жестких методов взаимодействия с заемщиками означает, что на них перекладывается ответственность банка за нежелание выстроить эффективную систему риск-менеджмента. Вероятно, это означает, что мега-регулятору финансового рынка следует тщательно подходить к оценке систем риск-менеджмента отдельных банков и вводить санкции для тех из них, кто пренебрегает тщательным анализом заемщика.

К сожалению, в нашей стране, с недостаточным уровнем финансовой грамотности и низкими доходами значительной части населения (из-за чего получение кредита нередко является единственным источником краткосрочного достижения приемлемого уровня потребления), на банках лежит очень большая ответственность по недопущению негативных социальных последствий для заемщиков (сами заемщики эту ответственность зачастую брать на себя не готовы, а порой и не подозревают о ней). Одной из форм проявления этой ответственности служит отказ в предоставлении кредита.

* * *

Итак, первым указанием на возможность возникновения проблем с выполнением заемщиками своих обязательств перед банком служит срыв графика погашения. В этом случае банк должен связаться с заемщиком и выяснить причины (и, разумеется, принять меры к их устранению). Правильное поведение банка на этом этапе позволит ему избежать нежелательных финансовых последствий для себя самого и минимизировать негативные социальные эффекты.

Платежеспособность и добросовестность заемщика являются двумя различными характеристиками, и при выстраивании отношений со своими клиентами банк должен их обе принимать во внимание.

Интересы банка, как и используемые им инструменты для их защиты, не всегда носят законный характер, и это необходимо учитывать контролирующим органам при оценке деятельности банков.

Разумеется, представленные выше рекомендации не могут претендовать на статус полноценного алгоритма управления отношениями банка с заемщиком, однако мы надеемся, что они могут стать основой такого алгоритма и по этой причине будут представлять интерес как для теоретиков, так и для практиков в сфере банковской деятельности. Кроме того, они, как мы полагаем, могут быть полезны для законодательного регулирования отношений банков и заемщиков с целью предупреждения недобросовестного поведения со стороны как провайдеров, так и потребителей кредитных услуг.

Литература

1. Заернюк В. М., Анашкина Е. Н. Пути решения проблемы просроченной задолженности банков по розничным кредитам // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2014. – № 43. – С. 17–26.
2. Заернюк В. М., Анашкина Е. Н. Экономическое обоснование модели взыскания задолженности по кредитам в коммерческом банке // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2014. – № 46. – С. 18–27.
3. Заернюк В. М., Фаизова Г. Р. Перспективы развития розничных банковских услуг на российском рынке // Финансы и кредит. – 2012. – № 38. – С. 17–23.
4. Фаизова Г. Р. Роль государства в управлении проблемной задолженностью коммерческих банков // Опыт и проблемы социально-экономических преобразований в условиях трансформации общества: регион, город, предприятие (сборник трудов конференции). – 2010. – С. 226–229.
5. Балабин А. А. Банки и Крым // ЭКО. – 2014. – № 7. – С. 164–179.
6. Фаизова Г. Р. Проблемные вопросы государственного регулирования розничного банковского бизнеса // Сервис plus. – 2013. – № 1. – С. 92–96.
7. Эзрох Ю. С., Каранова С. О. Банковские кредитные штрафы: мифы и реальность // ЭКО. – 2015. – № 5. – С. 128–140.
8. Широнина Е. М. Коллекторы – мошенники или законные взыскатели // Российское предпринимательство. – 2012. – № 23. – С. 87–92.