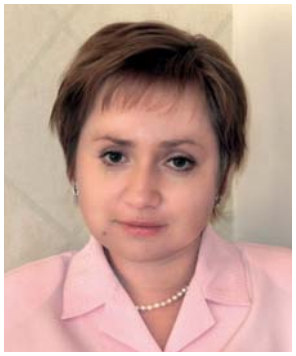
Роль коллекторских агентств в снижении просроченной задолженности по потребительским кредитам



Елена Анатольевна ДОКУЧАЕВА,
генеральный директор
ЗАО «Секвойя Кредит Консолидейшн»

Елена Докучаева родилась 18 октября 1972 года в Москве. В 1994 году окончила Московский Государственный Лингвистический Университет им. М. Тореза. В 1996 году окончила Финансовую Академию при Правительстве РФ по специальности «Банковское дело».

В 1995–2004 годах Елена Докучаева работала в ОАО «Альфа-Банк», где руководила отделом маркетинга пластиковых карт, управлением по развитию удаленных каналов дистрибуции, возглавляла направление розничного кредитования.

С лета 2004 года Елена Докучаева возглавляет первое в России профессиональное коллекторское агентство «Секвойя Кредит Консолидейшн».

Известно, что снижение уровня дебиторской задолженности позволяет розничным банкам предлагать своим заемщикам более выгодные условия кредитования и тем самым помогает развивать бизнес и привлекать новых клиентов. Именно поэтому задача по борьбе с просроченными кредитами становится все более приоритетной для банков, стремящихся занять значимую долю рынка потребительского кредитования.

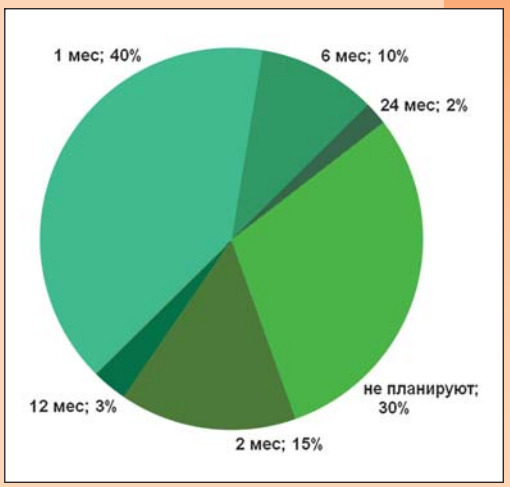
Роль, которую коллекторские агентства могут сыграть в снижении количества просроченных кредитов, трудно переоценить. Дальнейшее совершенствование методов эффективного управления дебиторской задолженностью, повышение эффективности всех методов взыскания, развитие услуг по взысканию для разных отраслей экономики, активное участие в формировании культуры работы с просроченными долгами среди сотрудников кредитных организаций, участие в повышении финансовой и кредитной культуры населения — эти направления деятельности профессионального коллекторского агентства в конечном итоге ведут к снижению уровня просрочки.

ИСТОРИЯ

В начале и середине 2000-х гг. основными предпосылками для появления рынка коллекторских услуг — взыскания просроченных и проблемных долгов — стали бурный рост объемов розничного кредитования и последовавший за ним рост объемов просроченной задолженности[1]. Первым профессиональным коллекторским агентством в России стало ЗАО «Секвойя Кредит

[1] Одной из причин роста объемов просроченной задолженности является недостаточная финансовая и кредитная культура населения. На это указывают данные о планировании личного бюджета гражданами России (График 1).

График 1. Планирование личного бюджета гражданами России



Консолидейшн», которое было основано в 2004 году. Это послужило толчком для появления и других компаний, специализирующихся на взыскании просроченной банковской задолженности. Кроме того, тогда же сами банки начали создавать внутренние отделы или родственные структуры по взысканию задолженностей.

За последние годы российский рынок коллекторских услуг прошел большой путь. Если в 2003–2004 годах о характере этих услуг российские банкиры знали преимущественно из зарубежного опыта, то к 2006–2007 годам на рынке взыскания задолженности действовали уже несколько десятков агентств, а коллекторский бизнес широко обсуждался в деловой и федеральной прессе. Кроме того, за этот период существенно расширился перечень услуг, оказываемых коллекторскими агентствами: к взысканию массовой просроченной и проблемной задолженности физических лиц по банковским кредитам прибавилась работа с задолженностью перед телекоммуникационными компаниями, работа с долгами сферы B2B, а также выкуп задолженности (переуступка прав требований).

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Европейский рынок работы с дебиторской задолженностью в наши дни опирается на долгую и насыщенную историю. Особенно интенсивное качественное развитие он получил в последние 30 лет, хотя в Европе есть и игроки, история деятельности которых приближается уже к вековому рубежу.

Сегодня западный рынок работы с долгами отличает разнообразие предоставляемых клиентам услуг и схем сотрудничества с ними. Европейские агентства работают не только со всеми типами задолженности — долги физических лиц и коммерческая задолженность (B2B), обеспеченные и необеспеченные долги и т.д., — но и предоставляют целый комплекс сопутствующих услуг — аналитические исследования, профилактика возникновения задолженности и прочее.

Что касается западных схем работы, то за годы развития рынка сложился определенный стандартный механизм управления задолженностью. Так, если в коллекторское агентство передаются на взыскание платежи с небольшим сроком просрочки (до 180 дней), комиссия агентства невысока, а процент возврата, наоборот, максимален. Долги с большим периодом просрочки (до 2 лет) размещаются в агентстве на других условиях (комиссия более высокая), и по ним проводится максимально активная работа. Совсем «старая» задолженность (более 2 лет) либо продается, либо передается на «хранение» и сопровождение в агентство, при котором взыскание проводится неограниченное время (не менее 5 лет), при этом задолженность сегментируется, и к каждому сегменту агентство применяет свою собственную стратегию взыскания. Заметим, что цессия дает кредитору возможность быстро получить оптимальный доход от продажи «плохих» долгов, тогда как передача долгов на длительное «хранение» и сопровождение позволяет извлечь максимальную прибыль, но в будущем.

Подобная схема работы с дебиторской задолженностью действительно стала стандартной и успешно применяется уже многие годы. Этот факт говорит о ее обоснованности

и справедливости, а также может указывать на определенный уровень развития культуры работы с просрочкой[2)].

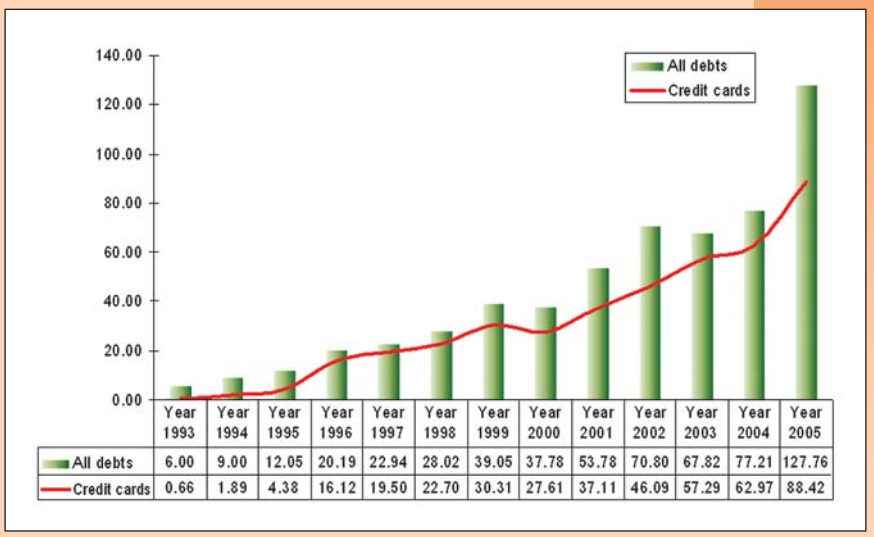
Важно также отметить, что современный коллекторский бизнес в Европе отличается, в особенности в сравнении с ситуацией в России, своим масштабом. Большая доля рынка принадлежит крупным компаниям, которые располагают своими представительствами и филиалами в большинстве стран Евросоюза. Таким образом они могут обеспечить работу по единым стандартам во всех регионах и обслуживать компании с очень широкой сетью — крупнейшие банки, торговые компании и так далее. Учитывая открытость границ внутри Европы и активную внутреннюю миграцию населения, подобный подход (один клиент с широкой филиальной сетью обслуживается одним крупным коллекторским агентством с многочисленными филиалами в разных регионах) представляется оптимальным.

Кроме того, повсеместно распространена практика сотрудничества нескольких коллекторских агентств из разных государств, при котором взысканием задолженности с должников, взявших кредит на родине, но постоянно проживающих на территории другой страны, занимается агентство, находящееся там же, где и сам должник. Подобные услуги пока не очень широко представлены в России, так как требуют опыта и связей с иностранными партнерами и по силам только крупным компаниям.

Также в европейских странах подходы к оценке стоимости услуг коллекторских агентств в период становления рынка взыскания претерпевали неоднократные изменения. Многие клиенты, особенно в первые годы развития рынка, стремились добиться от агентств максимальных скидок — соблазн сэкономить на неработающих активах и сегодня слишком велик. Однако последующие несколько лет продемонстрировали, казалось бы, очевидную вещь — со снижением стоимости неминуемо снижается качество услуг. Солидные агентства, способные держать качественную планку — то есть сохранять должный уровень работы с должниками, гарантировать отсутствие репутационных рисков для клиента, проводить профилактику возникновения задолженности, обеспечивать работу в регионах, — в условиях падения цен теряли экономический

[2)] Рост популярности цессии как метода работы со «старой» просроченной задолженностью можно проиллюстрировать данными графика «Рынок купли-продажи задолженности по кредитным картам в США» (см. График 2).

График 2. Рынок купли-продажи задолженности по кредитным картам в США



	Year 1993	Year 1994	Year 1995	Year 1996	Year 1997	Year 1998	Year 1999	Year 2000	Year 2001	Year 2002	Year 2003	Year 2004	Year 2005
All debts	6.00	9.00	12.05	20.19	22.94	28.02	39.05	37.78	53.78	70.80	67.82	77.21	127.76
Credit cards	0.66	1.89	4.38	16.12	19.50	22.70	30.31	27.61	37.11	46.09	57.29	62.97	88.42

интерес к работе в данном сегменте и покидали рынок. В результате падало общее качество работы по взысканию, снижался уровень доверия к коллекторскому бизнесу, случались и банкротства коллекторских агентств, которые ударяли прежде всего по их клиентам. Однако после восстановления нормального положения дел на рынках ко всем их участникам пришло понимание истинной стоимости качественных услуг коллекторских компаний. Некоторым странам это понимание стоило достаточно дорого — это наглядно демонстрирует пример Польши, где рынок взыскания после массового снижения цен лихорадило несколько лет, и отголоски этого кризиса слышны до сих пор.

Имидж — весьма существенный элемент для работы европейских компаний, специализирующихся на взыскании задолженности. Если компания работает достаточно давно, ее репутация в первую очередь базируется на сложившихся отношениях с клиентами, а также на истории работы с должниками, то есть впечатлении, остающемся после контакта сотрудника компании с конкретным человеком.

Огромное, без преувеличения, значение для зарубежных коллекторских агентств имеет членство в профессиональных ассоциациях. Нередко для потенциальных клиентов агентства его принадлежность к солидной ассоциации является немаловажным аргументом для принятия решения о совместной работе. При этом к новым агентствам, заинтересованным во вступлении в ассоциацию, предъявляются жесткие требования, призванные гарантировать стандартный уровень предоставления услуг. Этот особенно важно для тех стран, где отсутствует государственное регулирование коллекторского бизнеса.

Таким образом, сами ассоциации помогают заинтересованным клиентам лучше ориентироваться на рынке, когда это необходимо. Ярким примером тому может служить немецкий рынок, на котором действует несколько сотен компаний, а участие в ассоциации является знаком качества услуг.

На российском рынке взыскания также отмечается стремление игроков к профессиональным объединениям. Так, в июне 2007 года в России была создана первая Национальная Ассоциация Профессиональных Коллекторских Агентств (НАПКА), которая также предъявляет к потенциальным участникам высокие профессиональные требования.

Долгий путь развития европейского рынка и его интенсивный рост дают нам возможность

График 3. Объем выданных в РФ кредитов по отношению к ВВП: большой потенциал роста

убедиться в том, что сама просроченная задолженность будет всегда. Многолетнее усовершенствование банковской системы выдачи кредитов (строгие требования к заемщикам, хороший скоринг, возможность получения достоверной информации о должнике и т.д.) дает только снижение количества случаев невозврата и мошенничества. Поэтому в странах с развитым рынком кредитования сформировалась стандартная схема работы с долгами — до определенного срока просроченной задолженности с ней работает банк, потом долг передается на аутсорсинг в профессиональное коллекторское агентство, затем невзысканные долги продаются.

РОССИЙСКИЙ РЫНОК

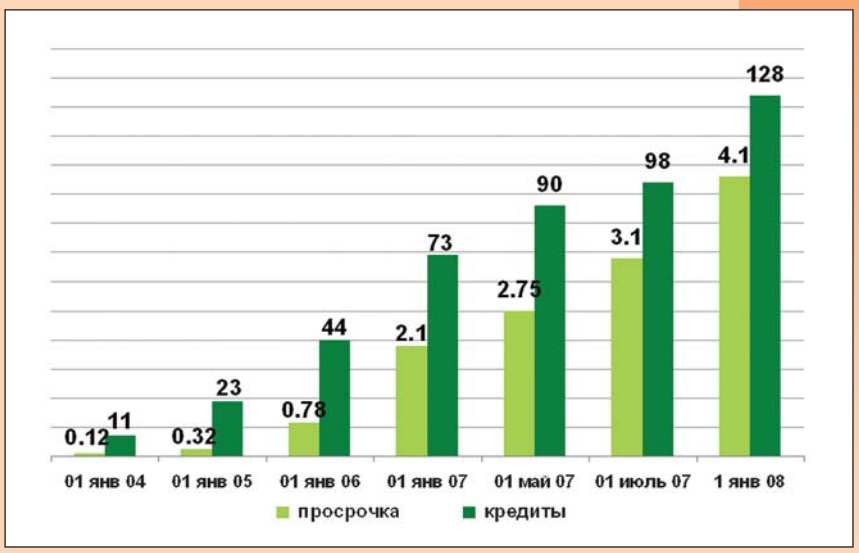
Главным показателем, по которому можно определить положение компании на рынке, является объем портфеля просроченной задолженности, находящийся под управлением компании или выкупленный ею. Если говорить о ЗАО «Секвойя Кредит Консолидейшн», то объем портфеля на начало 2008 года составляет около $800 млн, что, по разным оценкам, составляет 30–40% аутсорсингового рынка коллекторских услуг и позволяет говорить о лидирующих позициях компании на рынке.

По данным Центрального Банка, на начало 2008 года в России физическим лицам было выдано кредитов на общую сумму 3.14 трлн руб., или $128 млрд. Объем выданных в РФ кредитов по отношению к ВВП к этому моменту достиг уровня 9.5%. Этот показатель говорит о еще большом потенциале роста российского рынка кредитования, так как в странах Восточной Европы объем кредитов по отношению в ВВП достигает 15-20%, а в развитых странах — 50–70% (см. График 3).

Объем просроченной задолженности по потребительским кредитам к тем же датам перешагнул рубеж в 100 млрд руб., или $4.1 млрд. Это составляет 3.3% от объема всех выданных кредитов.

Интересно, что за период с начала 2005 г. по начало 2008 г. объем выданных физическим лицам кредитов вырос более чем в 5.5 раза, с $23 млрд до $128 млрд. При этом объем просроченной задолженности за аналогичный период с 2005 г. по начало 2008 г. вырос в 13 раз с $0.32 млрд до $4.1 млрд. Темп прироста объемов кредитования за 2007 год составил около 75%, а темп прироста объемов просрочки примерно 95% (см. График 4).

График 4. Тенденции роста объемов просроченной задолженности



Причины несвоевременного погашения кредитов весьма разнообразны, однако возможно выделить общую тенденцию. Среди наиболее частотных причин — непонимание последствий несвоевременных погашений, недисциплинированность, финансовые затруднения, мошенничество[3)] (см. Таблицу 1).

Исходя из анализа приведенных цифр, очевидно, что скорость роста объемов просроченной задолженности существенно превышает скорость роста объемов кредитования. Это открывает для участников рынка взыскания большие перспективы для развития бизнеса, совершенствования моделей работы и привлечения новых клиентов. В свою очередь, для кредиторов — как банков, так и коммерческих предприятий, работающих по договорам регулярных поставок товаров и услуг — снижение объема дебиторской задолженности становится одной из важных задач.

[3)] Важно отметить, что в определенной степени процентное соотношение перечисленных выше категорий зависит от срока просроченной задолженности. Так, в непосредственный момент образования просрочки, когда с заемщиком-должником еще работает банк, наиболее распространенной ее причиной является «забывчивость» заемщиков. В аутсорсинговое агентство же передается задолженность, причиной возникновения которой преимущественно являются финансовые затруднения. Объясняется это тем, что такая категория долгов, как «недисциплинированность заемщиков», достаточно хорошо погашается на небольших сроках просрочки, достаточно нескольких напоминаний, а в агентство же передается наиболее сложная просрочка, которую банк не смог вернуть самостоятельно.

Соответственно, с ростом срока просроченной задолженности постоянно меняется соотношение между вышеуказанными категориями.

РАБОТА С ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

Меры, направленные на предотвращение и урегулирование проблем с просрочкой, достаточно разнообразны. Одна из самых очевидных — это ужесточение требований к потенциальным заемщикам-клиентам, изменение кредитной политики. В то же время, это мера долгосрочного порядка, к тому же, снижая риски, банк сознательно пойдет на снижение объемов кредитования. Судить, насколько она эффективна, можно будет только каждому банку в отдельности и не ранее чем через 6–12 месяцев после ее введения.

Существенно на рост просроченной задолженности повлияет более тщательная проверка самими банками сведений о потенциальном заемщике. Особую роль здесь могли бы сыграть кредитные бюро — банки получали бы достоверную информацию и могли бы принимать обоснованные решения о кредитовании. Но сегодня, к сожалению, система кредитных бюро пока не работает.

Другой комплекс мер относится непосредственно к работе с задолженностью. Так, банк может создать собственную службу взыскания долгов или передавать эту задачу на аутсорсинг, то есть коллекторскому агентству. Таким образом у банка высвободятся ресурсы для более активной проработки «свежей» задолженности, а следовательно, сократятся и объемы резервирования.

Таблица 1

Причина образования просрочки	На этапе передачи просрочки в аутсорсинговое коллекторское агентство
Недисциплинированность заемщиков (забывают о сроках оплаты, теряют графики платежей/выписки по счетам, путают суммы платежей и пр.)	5%
Непонимание последствий несвоевременных погашений (отсутствие «кредитной культуры»: не понимают ответственность за непогашение или несвоевременное погашение, считают, что могут погашать, когда хотят, а не по графику; протест против высоких комиссий или ставок, пр.)	20%
Финансовые затруднения (краткосрочные или долгосрочные)	55%
Мошенничество	20%

Еще один метод решения проблемы просроченных кредитов — их продажа. И тут существует несколько очень важных моментов.

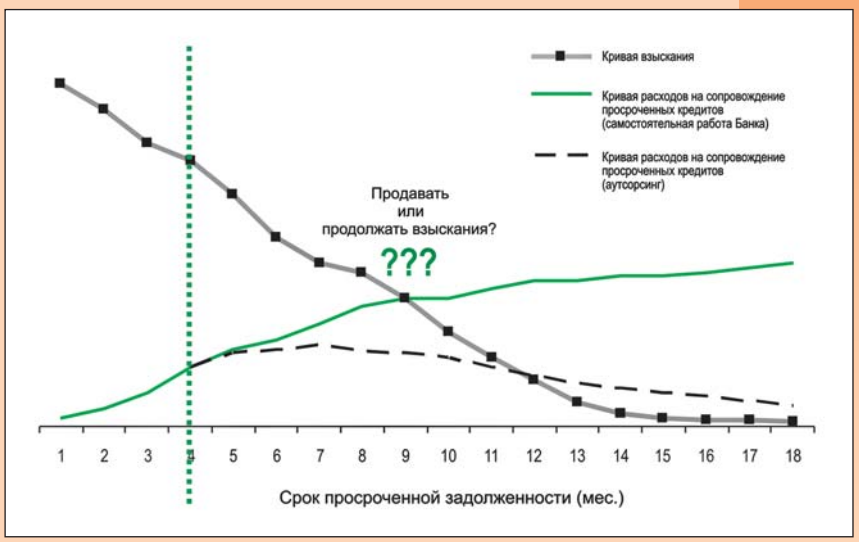
При небольшом сроке просроченной задолженности (до 1–2 мес.) объем взысканной задолженности гораздо выше расходов банка на взыскание этих кредитов. На данном этапе расходы банка включают в себя в основном затраты на «мягкое» недорогое взыскание (рассылка уведомлений, СМС, первичный обзвон — методы soft collection). После 2–3 месяцев просрочки для обеспечения взыскания задолженности кредитору необходимо применять более жесткие, а значит, более затратные методы работы (выезды, длительные телефонные переговоры и пр). Кроме того, расходы на работу с просроченными кредитами включают в себя — помимо затрат на взыскание — расходы на резервирование (недополученная прибыль), уплату налогов, сопровождение кредита на балансе банка и так далее.

При увеличении срока просроченной задолженности наряду с тенденцией увеличения расходов на взыскание и сопровождение кредита наблюдается тенденция падения процента возврата (кривая взыскания), то есть затраты на взыскание в какой-то момент начинают превышать доходы от взысканных сумм (см. График 5).

Очевидно, что крайне важно определить тот момент, когда логично и экономически выгодно передать таких должников коллекторским агентствам, а собственные силы сосредоточить на работе с заемщиками, которых еще можно сохранить в качестве клиентов.

Конкретные методы взыскания и работы с должниками обсуждаются коллекторским агентством с каждым клиентом на этапе подписания договора. Для различных типов долгов и различных клиентов, как правило, разрабатываются различные стратегии взыскания, но технология очень строгая, так как только четкость и последовательность действий обеспечивает эффективное взыскание. Стандартную схему можно описать так. Коллектор связывается с должником, выясняет причину образования просрочки. Если должник не уклоняется от погашения задолженности, с ним проводятся переговоры и достигается договоренность о погашении долга.

График 5. «Соотношение доходов и расходов банка при работе с просроченными кредитами» *)



*) Представленный график построен на основе экспертной оценки специалистов агентства «Секвойя Кредит Консолидейшн»

Если же договориться с должником не удается, дело передается в суд. Профессиональное коллекторское агентство также осуществляет сопровождение судебного процесса, инициирует и контролирует ход исполнительного производства. Самое главное во взыскании — определить настоящую причину неплатежа и помочь должнику расплатиться в случае реальных материальных затруднений.

Здесь же важно отметить, что вероятность возврата кредита зависит от очень многих факторов, и поэтому она труднопрогнозируема, особенно если речь идет о начале работы с новым клиентом. Можно сделать определенные предположения, основываясь на опыте работы с аналогичными долгами других клиентов. В то же время эффективность работы даже по однотипным долгам может отличаться в 2-3 раза: могут быть существенные различия в условиях предоставления продукта, способах платежа, готовности клиента идти с должником на компромиссы или просто качества имеющейся у клиента информации по долгу.

То же можно сказать и относительно средней стоимости услуг профессионального коллекторского агентства. Конкретная стоимость услуг по взысканию задолженности коллекторским агентством зависит от объема и интенсивности работы, которую необходимо провести для достижения результата, то есть возврата долгов. Характер работы по взысканию зависит, в свою очередь, от качества переданного на взыскание портфеля: типа долга, срока просрочки, обеспечения кредитов, достоверности и имеющегося у клиента объема информации о заемщике, причем этот список можно продолжить. От этого же зависит срок и процент взыскания.

ДРУГИЕ АСПЕКТЫ РАБОТЫ КОЛЛЕКТОРСКОГО АГЕНТСТВА

На сегодняшний день российский рынок взыскания просроченной задолженности, несмотря на его быстрый рост, нельзя назвать полностью развитым и четко регулируемым. Так, на сегодняшний день нет закона о коллекторских агентствах. Существует много «белых пятен» в регулировании переуступки прав требования по банковским кредитам. Закон о банкротстве физических лиц разработан, но еще не действует, закон о потребительском кредитовании внесен на рассмотрение в Госдуму.

Сейчас в своей работе профессиональные коллекторские агентства руководствуются действующим законодательством РФ, Гражданским кодексом. Эта деятельность вполне законна. Кроме того, по договору, как правило, банк имеет право передавать часть своей работы и прав на аутсорсинг, то есть третьим компаниям. Взыскание долгов и требование выплат входит в права компаний, которые могут быть переданы подрядчикам.

К сожалению, до сих пор часть банков высказывают опасения относительно «репутационных» рисков, связанных с сотрудничеством с коллекторскими агентствами. Если речь идет о профессиональных коллекторских агентствах, где для контроля над действиями сотрудников создана специальная система, эти сомнения напрасны.

Так, при общении с должниками сотрудники профессиональных коллекторских агентств действуют исключительно в рамках закона. Коллектор имеет право связываться с должником всеми незапрещенными законом методами и средствами связи, информировать его о существующем долге и требовать его погашения. Должник имеет право требовать от работающего с ним коллектора полную и достоверную информацию о своем долге, о реальных последствиях неплатежей, об организации, где работает коллектор, а также о том, как долг попал в агентство. Коллекторы обязаны осуществлять взыскание только законными способами, предоставлять должникам только достоверную информацию о себе и своей деятельности, а также обеспечивать защиту всех сведений, составляющих банковскую и коммерческую тайну. Сотрудники не имеют право использовать запрещенные законом методы взыскания, в том числе причиняющие какой-либо вред должнику.

Кроме того, опыт позволяет утверждать, что при подключении коллекторского агентства к решению вопроса с долгом для должника возникает важный «психологический» момент: появление третьей независимой стороны при обсуждении вопроса погашения задолженности помогает ему осознать важность вопроса.

ОБЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ

Потенциал российского рынка потребительского кредитования еще очень высок. В 2008 году, если не случится какой-то большой системный кризис, рост рынка кредитования физических лиц, скорее всего, продолжится. Вероятно, кредитные организации будут дальше диверсифицировать как продуктовые линейки, так и каналы продаж своих услуг.

По некоторым прогнозам, кредитоспособность населения к концу 2010 года составит порядка $700 млрд. Объем банковских кредитов населению к 2010 году может составить до $250 млрд, а доля кредитов физическом лицам достигнуть уровня 15% ВВП.

Скорее всего, вслед за ростом рынка кредитования в течение ближайших лет будет продолжаться рост объемов просроченной задолженности. Кредиторам будет необходимо научиться работать с просроченными долгами. Ведь тезис, что розничное кредитование — самый доходный розничный банковский продукт, справедлив в том случае, если у банка правильная политика ценообразования и банк умеет управлять проблемными активами. Как бы ни идеальна была банковская система выдачи кредитов — разработанные требования к заемщикам, хороший скоринг, возможность получения верифицированной информации о должнике, непредоставление кредитов мошенникам, наличие реальных инструментов обращения взыскания на залог — просроченная задолженность будет всегда. Об этом свидетельствует опыт стран Восточной и Западной Европы и США. Успешным на рынке станет тот кредитор, который научится грамотно работать с просрочкой, эффективно сочетая собственные усилия по ее взысканию с привлечением к этому коллекторских агентств. Грамотно управляя неработающими активами, банк может не только вернуть большую часть выданных средств в более короткое время, но и повысить свою конкурентоспособность на рынке: снижая процент «плохих» кредитов в своем портфеле, банк сможет снижать и процентные ставки.

Постепенно российские игроки придут к тому, что уже давно принято в странах с развитым рынком кредитования — до определенного срока просроченной задолженности с долгом работает банк, потом долг передается на аутсорсинг в профессиональное коллекторское агентство, затем невзысканные долги продаются. Кэптивные коллекторские агентства, как и аффилированные кредитные бюро — это тупиковая ветвь, и банки рано или поздно начнут избавляться от непрофильных активов.

Что касается коллекторского рынка, скорее всего, на нем в ближайшее время серьезно возрастет конкуренция. Продолжится начавшийся в 2007 году активный выход новых компаний, которые попытаются быстро и агрессивно занять долю рынка. Возможно, скоро будет положено начало консолидации рынка коллекторских услуг, с одной стороны, за счет покупки более мелких компаний более крупными в связи с ужесточением правил работы на данном рынке, с другой стороны, за счет банкротства ряда компаний, практикующих чрезмерно агрессивный подход к завоеванию количественной доли рынка. В целом же коллекторский рынок будет становиться все более регулируемым, а следовательно, все более системным.

ATTA
ИПОТЕКА

ИПОТЕЧНОЕ
КРЕДИТОВАНИЕ И
СЕКЬЮРИТИЗАЦИЯ

125190, Москва
ул. Усиевича, д. 20, стр.1
тел.: +7 (495) 783-28-45
www.attaipoteka.ru

- **АТТА Ипотека** – это крупнейшая небанковская рефинансирующая компания.
- **АТТА Ипотека** – это команда профессионалов с большим опытом работы.
- **АТТА Ипотека** – это более 100 партнеров в 82 регионах РФ.

НАШИ ПРЕИМУЩЕСТВА:

Большие возможности для эффективного партнерства
Гибкая продуктовая линейка
Международные стандарты ведения бизнеса