

Как эффективно работать с проблемными долгами?

Александр Ерофеев, Партнер отдела корпоративных финансов, глава Группы реструктуризации бизнеса, КПМГ в России и СНГ

Роман Протасевич, Менеджер отдела корпоративных финансов, КПМГ в России и СНГ

Дмитрий Сухов, Менеджер отдела корпоративных финансов, КПМГ в России и СНГ

В последние годы наблюдается существенное увеличение объемов розничного и корпоративного кредитования в России. По данным Центрального Банка РФ, в период 2005-2007 гг. объем кредитования юридических лиц в целом по банковской системе вырос на 117%, кредитования физических лиц – на 330%. Безусловно, такие темпы роста, особенно в розничном сегменте, не могут не радовать, однако наряду с доходами они приносят и новые проблемы. Одновременно с увеличением кредитования растет и величина просроченной задолженности, что делает все более актуальным и востребованным налаживание эффективного управления проблемными долгами. Данной проблеме был посвящен **Международный форум «Работа с портфелем проблемных долгов»**. Мероприятие, организованное КПМГ совместно с Торгово-промышленной палатой РФ, собрало серьезный состав участников - представителей государственных органов, российских и зарубежных финансовых институтов, международных профессиональных объединений, коммерческих и инвестиционных банков,

коллекторских агентств, юридических и консалтинговых фирм.

Опираясь на свой профессиональный опыт и мнения, высказанные на форуме, предлагаем рассмотреть существующие способы работы с просроченной задолженностью, оценить их преимущества и недостатки, определить факторы, позволяющие добиться успеха в данном деле. В целом число крупных корпоративных дефолтов в России все еще ниже, чем в развитых странах, но по мере роста значимости банковских кредитов в деятельности компаний ситуация наверняка будет меняться.

Проблема просроченной и проблемной задолженности в России пока не достигла той остроты, как, например, в ипотечном секторе США, но уже существенно влияет на деятельность многих банков, и в ближайшем будущем, вероятно, станет еще серьезней, поскольку темп роста просроченных долгов во многих сегментах выше, чем темпы увеличения кредитного портфеля. По сведениям Центробанка РФ, в октябре 2007 г. доля просроченной задолженности в кредитном

Опубликовано в журнале "Эффективное антикризисное управление", спецвыпуск №54-55, весна 2008

портфеле в целом уже составила 3,62%. Причем, есть основания полагать, что эти цифры занижены, поскольку:

- плохие долги, возникшие вследствие наблюдаемого быстрого роста кредитного портфеля, учтены не полностью;
- для соответствия нормам ЦБ банки манипулируют величиной начисленных резервов;
- банки не учитывают проблемные корпоративные долги, реструктурированные или рефинансированные связанными с банком сторонами (частая практика, в особенности при кредитовании внутри ФПГ).

По некоторым оценкам, реальный уровень просроченной задолженности в банковской системе может достигать 5-10%, а по отдельным банкам, проводившим особенно агрессивную политику наращивания кредитного портфеля, и выше. В такой ситуации эффективность работы с проблемными долгами становится жизненно важной задачей, от решения ее во многом зависят прибыльность, финансовая устойчивость, а иногда и само существование кредитной организации.

Если не рассматривать вариант списания просроченной задолженности, то в отношении проблемного долга у кредитора имеется четыре альтернативных варианта действия:

самостоятельное взыскание, взыскание с помощью третьей стороны (коллекторского агентства), реструктуризация и продажа.

Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки:

Самостоятельное взыскание долгов

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Доход в виде процентов, штрафов и др. комиссий • Самостоятельное общение с клиентом и разрешение сложных ситуаций • Информация о наличии проблемных долгов не становится публичной • Эффективно для крупных кредитов 	<ul style="list-style-type: none"> • Отвлечение средств на формирование резервов • Длительный процесс • Затраты на взыскание • Результат не гарантирован

Передача проблемных долгов коллектору

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Клиент платит комиссию только по факту удачного взыскания долга • Повышение эффективности возврата проблемной задолженности по сравнению с взысканием собственными силами • Сокращение затрат по взысканию просроченных кредитов • Ожидаемые изменения законодательства и бум в коллекторском бизнесе могут привести к снижению комиссий 	<ul style="list-style-type: none"> • Клиент сохраняет право собственности над суммой задолженности, а также всеми сопутствующими ей рисками • Получение средств происходит только в случае удачной работы коллектора • Угроза репутации банка при передаче проблемных долгов неблагонадежному коллектору

Реструктуризация проблемных долгов

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Банк сохраняет своего клиента и оставляет выданный кредит у себя на балансе • Эффективно для крупных кредитов • При работе с достаточно платежеспособными заемщиками иногда позволяет вернуть денежные средства полностью 	<ul style="list-style-type: none"> • Применимо только по отношению к платежеспособным заемщикам • Невозможность быстрого возврата выданных в кредит средств • Сложность координации действий в случае наличия у заемщика большого числа кредиторов

Продажа проблемных долгов

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Доход от реинвестирования средств, вырученных при продаже проблемного долга • Снижение налоговых расходов за счет налога на прибыль, начисляемого на проценты, штрафы и другие комиссии • Сокращение объема средств, отвлекаемых на резервирование • Сокращение затрат по взысканию просроченных кредитов 	<ul style="list-style-type: none"> • Дисконт при продаже проблемного долга (зависит от срока просрочки кредита и может быть весьма существенным) • Возможное ухудшение репутации среди клиентов при продаже долгов непроверенным лицам • Ограниченность законодательства (пример: регистрация залогового имущества)

Самостоятельное взыскание проблемных долгов – первый из способов работы с проблемной задолженностью, появившийся в российских банках. По мере увеличения объема просроченных долгов, все большую популярность приобретает передача этой функции коллекторским агентствам. За последние три года в стране сформировался и значительно окреп рынок цивилизованных коллекторских услуг: появились лидеры, сотрудничество с которыми не ставит под угрозу даже самую высокую репутацию банка, и профессиональные ассоциации коллекторов. Эффективность реструктуризации проблемных долгов во многом определяется степенью сотрудничества должника с кредиторами и сильно зависит от размера проблемного долга. Данный способ не всегда приемлем при работе со значительным количеством сравнительно небольших розничных кредитов. Что касается продажи проблемных долгов, то этот метод начинает развиваться, хотя говорить о полноценном рынке просроченной задолженности по примеру западных стран, в России еще рано. В то же время, если пару лет назад сделок в данной области не происходило вообще, то сегодня ряд банков успешно разрешили свои проблемы путем продажи неработающих долгов третьим лицам, и за ними готовы следовать другие.

КПМГ – как международная консультационно-аудиторская компания - имеет большую практику по работе с покупателями и продавцами проблемных долгов в различных странах и на протяжении многих

лет содействует заключению сделок между ними. Как показывает опыт, при организации такой сделки необходимо четко сознавать разницу в ожиданиях продавцов и покупателей, в восприятии ими ситуации. Для продавца продажа проблемного долга означает фиксацию убытков сегодня и потерю потенциальных преимуществ, возможных при возникновении благоприятных изменений и восстановлении платежеспособности должника в будущем. При всех выгодах заключения сделки решение зафиксировать потери психологически может быть непростым. Кроме того, если первоначальный кредитор является банком, он зачастую просто не может передать покупателю кредитного портфеля всю доступную информацию о заемщиках, поскольку связан соблюдением банковской тайны и другими юридическими ограничениями. Покупатель, в свою очередь, вынужден действовать в условиях недостаточной информации и, приобретая портфель, не может с достаточной степенью достоверности просчитать будущий возврат средств. Таким образом, покупая долги, субъективно он принимает на себя не только кредитный риск портфеля, который лежал на продавце, но еще и дополнительный риск, связанный с нехваткой данных на стадии оценки портфеля и обсуждения сделки. Естественно, это сказывается на ценах, предлагаемых продающей стороне, поэтому важной задачей является предоставление покупателю максимально полной, объективной и своевременной информации.

Помимо неравного доступа к полной финансовой информации, на разрыв в ожиданиях сторон сделки относительно цены влияет также применение ими отличающихся методик оценки портфеля. Для преодоления ценового разрыва необходимо по возможности унифицировать методологию оценки и использовать только признанные, обоснованные и хорошо зарекомендовавшие себя подходы, а также заранее согласовать основные используемые предпосылки. Продавцу портфеля при этом следует понимать, что предложения покупателей всегда основываются на реализуемой, а не балансовой стоимости долга, и потому ожидаемые денежные потоки или стоимость обеспечения по кредитам совсем не обязательно должны быть равны величине резервов или списания.

В международной практике применяются такие способы реализации портфеля долгов, как *аукцион, прямые переговоры, гибридная сделка, выпуск ценных бумаг, обеспеченных активами* и др. При выборе конкретной схемы продажи долговых обязательств банку следует принимать во внимание следующее:

- Если в портфель входят чувствительные активы или активы компаний, с которыми банк продолжает отношения, то имеет смысл передать долг на основе прямых переговоров;
- Если портфель долговых обязательств вызывает значительный интерес у потенциальных инвесторов, то организация аукциона дает продавцу возможность

- получить привлекательную цену, превышающую сумму сделки, достижимую в ходе прямых переговоров с покупателем;
- Чем выше заинтересованность продавца в продолжении работы с портфелем после его продажи (в форме получения дополнительной компенсации при взыскании долга или участия в работе по взысканию задолженности), тем более привлекательна схема прямых переговоров. При продаже долга на аукционе продолжение участия продающего банка в дальнейшей работе с кредитами обычно затруднено;
- Метод аукциона более приспособлен для ситуаций, когда объем задолженности велик, а вероятность её взыскания, напротив, невысока;
- По мере накопления опыта в организации аукционов по реализации проблемного долга их эффективность и, соответственно, привлекательность увеличиваются.

Но вне зависимости от выбранного механизма продажи долга для достижения наилучших результатов важны правильная организация процесса и эффективное управление им на каждом этапе.