

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С ПРОБЛЕМНОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ В БАНКЕ\*

Руслан Алексеевич ДОЛЖЕНКО

доктор экономических наук, заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом,  
Уральский государственный экономический университет (УрГЭУ),  
Екатеринбург, Российская Федерация  
rad@usue.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-3524-3005>  
SPIN-код: 8576-4140

### История статьи:

Reg. № 679/2018  
Получена 04.09.2018  
Получена в  
доработанном виде  
18.09.2018  
Одобрена 02.10.2018  
Доступна онлайн  
30.03.2022

УДК 336.276

JEL: E51, F65

### Ключевые слова:

кредит, кредитная  
сделка, проблемная  
задолженность,  
просроченная  
задолженность,  
заемщик

### Аннотация

**Предмет.** Деятельность подразделений банка, связанная с эффективной организацией работы с проблемной задолженностью физических лиц.

**Цели.** Разработка методических подходов к организации работы с проблемной задолженностью физических лиц, с описанием базового бизнес-процесса, а также роли всех субъектов банка, которые в нем задействованы.

**Методология.** Применены абстрактно-логический, структурный и функциональный методы. Использованы результаты работ зарубежных и российских ученых. Подходы к работе с проблемной задолженностью были апробированы в ряде финансовых организаций РФ.

**Результаты.** Представлены условия отнесения задолженности к проблемной. Также обозначены ключевые подразделения банка, которые взаимодействуют в процессе работы с ней, выделены основные этапы данной процедуры, предложена матрица инструментов урегулирования задолженности. Представлены алгоритмы и процессы работы с задолженностью в особых случаях: в рамках процедуры банкротства и урегулирования просроченной задолженности, возникшей по вине банка.

**Область применения.** Разработанная методика актуальна для финансовых организаций, которые планируют организовать системную работу с проблемной задолженностью, для этого необходимо понимать, что собой представляет проблемная задолженность, а также как банк должен выстроить работу с ней в рамках всей финансовой организации.

**Выводы.** Предлагаемый инструмент может быть использован любой финансовой организацией для организации эффективной работы подразделений с проблемной задолженностью.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2018

**Для цитирования:** Долженко Р.А. Методические подходы к организации работы с проблемной задолженностью физических лиц в банке // Дайджест-Финансы. – 2022. – Т. 27, № 1. – С. 4 – 26.  
<https://doi.org/10.24891/df.27.1.4>

## Введение

В современной ситуации банковские организации поставлены в жесткие условия: с одной стороны, они должны обеспечивать экономических субъектов возможностью

\* Статья подготовлена по материалам журнала «Финансы и кредит». 2018. Т. 24. Вып. 12.

совершать финансовые операции друг с другом, сохранять излишнюю денежную массу либо получать недостающие средства, с другой стороны, они жестко регулируются центральными банками из-за того, что ошибки в управлении могут привести финансовую систему к коллапсу. Ответственность крайне высока, оппортунизм клиентов банков лишь усугубляет ее, поэтому необходимо превентивно, своевременно выявлять проблемы, уметь ими управлять, минимизировать их проявление через использование легитимных инструментов. В первую очередь речь идет о проблемной задолженности, количественные и качественные характеристики которой являются ключевыми индикаторами эффективности работы банка [1]. Современный российский банк в текущих экономических условиях не может оставаться успешным без правильно выстроенной системы работы с проблемной задолженностью, особенно в части розничного направления деятельности. С нашей точки зрения, через аккумулирование опыта успешных финансовых организаций в этой области можно сформулировать методические подходы к управлению проблемной задолженностью в кредитной организации. Но, как и в случае любого организационного процесса, необходимо сформулировать его теоретические основания, тот базис, который объясняет, почему именно так нужно им управлять. Этому аспекту будет посвящена первая часть работы, в которой мы идентифицируем понятия, выделим критерии, сформулируем базовые принципы. Вторая часть статьи будет включать описание этапов процесса управления проблемной задолженностью, а также тех функций, которые могут в нем выполнять разные подразделения, и инструментов, которые они могут использовать при этом.

### **Теоретические аспекты эффективной организации работы с проблемной задолженностью в банке, обзор литературы по теме**

Тема организации деятельности банка привлекает значительное внимание ученых и практиков в нашей стране, но, как правило, на уровне организации. Из-за череды потрясений, которые испытывала отечественная экономика в последние годы, актуализации эффективной деятельности всей банковской системы в этих условиях, необходимости снижения уровня просроченной задолженности, увеличилось и количество отечественных научных работ на тему организации работы с проблемной задолженностью в банке. Во многих из них рассматриваются отдельные аспекты данной проблемы.

В частности, в работе О.А. Юсуповой<sup>1</sup> предложен подход к выделению причин возникновения просроченной задолженности, а для каждой из них предлагаются конкретные методы работы. А.В. Пика предлагает несколько другой подход, согласно которому управление стратегией взыскания проблемной задолженности должно осуществляться в два этапа: проведение двухуровневого анализа и применение одного из трех планов взыскания<sup>2</sup>. В этих работах очень хорошо прописаны шаги реализации работы с проблемной задолженностью, но не конкретизирована роль профильных подразделений банка, каждое из которых

<sup>1</sup> Юсупова О.А. О просроченной задолженности в кредитных портфелях российских банков, причинах ее возникновения и методах работы с ней // *Финансы и кредит*. 2015. № 3. С. 14–26.

<sup>2</sup> Пика А.В. Метод управления стратегией просроченной задолженности // *Финансы и кредит*. 2012. № 24. С. 55–59.

должно выполнять конкретные функции в данном направлении деятельности. Р.И. Казаков в своей работе предлагает разработанную им комплексную модель оценки заемщика, в которой описан механизм действий банка и профильных служб для ее реализации [2].

Отметим, что данная тема крайне важна для розничного направления кредитования [3, 4], так как именно в этой сфере наибольшие объемы просроченной задолженности от неплатежеспособных физических лиц. Значимость этой темы находит свое выражение в большом количестве работ на тему организации работы с задолженностью в розничном кредитном портфеле банка. В частности, можно отметить работу В.В. Мазурина, в которой в первую очередь даются рекомендации по организации качественной работы с просроченной задолженностью [3]. Общие рекомендации по работе финансовых организаций в этой сфере сформулированы в работе В.М. Заернюка с соавторами [4].

Данная тема рассматривается в ряде зарубежных работ, но все они акцентируют внимание на макроуровне урегулирования проблем в области просроченной задолженности [5–11]. Многие исследователи склоняются к выводу о том, что решить их можно только через вовлечение банковских организаций в процессы работы с плохими кредитами. В частности, об этом говорят А. Бут и А. Такор [6], а также С. Джиобек и С. Пазарбасиоглу [7]. Значительное внимание зарубежных ученых в этой области привлекает тема моделирования, в ряде работ представлены различные модели оценки «плохих кредитов» [8–11]. Материалы статьи М. Вожтековой и О. Блазекковой демонстрируют, что данная тема актуальна для рынков банковских услуг во всех странах.

Таким образом, задолженность клиентов как сложная проблема актуальна как никогда. Однако обзор исследовательских работ по этой тематике показал, что многие из них имеют фрагментарный характер, рассматривают отдельные аспекты, сосредоточены на микроуровне (в российских научных работах) или на макроуровне (в зарубежных статьях). Обобщения как теоретических, так и практических наработок в этой области до сих пор не проведено.

Кредитная сделка, несмотря на все обеспечительные меры, которые использует банк, является операцией, подверженной кредитному риску. Именно поэтому она предполагает определенную структуру и условия финансирования деятельности / контракта / проекта заемщика, включая специализированные инструменты по работе с проблемной задолженностью (в том числе перевод долга, цессия, отступное и т.д.) и операции по предоставлению банковских гарантий. Все совокупные обязательства, вытекающие из всех заключенных сделок банка с должником по операциям, подверженным кредитному риску, включаемым в расчет норматива максимального размера риска на одного должника или группу связанных заемщиков (Н6) являются задолженностью. К ней в том числе относятся обязательства:

– по предоставленным кредитам;

- по договорам о предоставлении банковских гарантий / контргарантий / поручительства (в том числе по суммам, уплаченным банком бенефициару по банковским гарантиям, но не взысканным с принципала);
- по мировым соглашениям;
- по договорам о переводе долга;
- по обязательствам должника, приобретенным банком по договору уступки прав (требований);
- по обязательствам должника по оплаченным аккредитивам (в части непокрытых экспортных и импортных аккредитивов);
- по обязательствам должника по дебиторской задолженности с отсрочкой платежа;
- по задолженности по кредитам, переклассифицированной в дебиторскую.

Другими словами, под задолженностью понимается вся совокупность обязательств должника перед банком, вытекающая из договоров, оформляющих перечисленные операции, включая обязательства по основному долгу, начисленным процентам и платам, суммам неуплаченного комиссионного вознаграждения, неустойкам, издержкам банка по взысканию задолженности и др.

В случае когда заемщик в должной мере, предусмотренной условиями кредитного договора, не выполняет обязательства по возврату заемных средств, следует говорить о возникновении проблемной задолженности. Однако данная характеристика является четко определяемой, чтобы не допустить разночтения, минимизировать возможности ее сокрытия и т.д. Некоторые отечественные ученые сделали попытки обобщить и сгруппировать общие признаки проблемности кредита, например, в работе А.М. Смупова и О.А. Нурзат приведена подобная матрица<sup>5</sup>.

С нашей точки зрения, проблемная задолженность может быть определена как задолженность, которая соответствует признакам, изложенным в *табл. 1*. Все они должны иметь четкие критерии идентификации, поэтому каждому признаку мы сопоставили возможные документы, подтверждающие их проявление.

Однако следует сделать важную оговорку о том, что к проблемной задолженности могут быть отнесены кредиты, по которым вне зависимости от наличия или отсутствия просроченной задолженности выявлена определенная негативная информация, то есть имеются признаки проблемности, изложенные в *табл. 1*, а также кредиты, по которым имеется просроченная задолженность, и отсутствуют данные признаки проблемности, кроме того, дебиторская задолженность, возникшая в результате перевода ссудной задолженности на счета по учету дебиторской задолженности, и задолженность, списанная с баланса банка как безнадежная для взыскания.

---

<sup>5</sup> Смупов А.М., Нурзат О.А. Проблемная задолженность: понятие, основные признаки и меры повышения эффективности возврата проблемных кредитов // *Финансы и кредит*. 2009. № 35. С. 2–12.

Как отмечает О.А. Юсупова, на практике встречаются случаи, когда понятие «проблемная задолженность» и «просроченная задолженность» используются ошибочно как синонимы, подобная путаница связана с отсутствием законодательно закреплённого понятия «просроченная задолженность»<sup>4</sup>. Поэтому следует разграничить эти понятия, под просроченной задолженностью понимается задолженность, не погашенная в срок и учитываемая на счетах просроченных ссуд и/или процентов.

Рассматриваемые в работе рекомендации были разработаны в целях повышения эффективности мероприятий коммерческого банка по урегулированию проблемной задолженности и поддержанию высокого уровня качества кредитного портфеля по клиентам – физическим лицам, а также эффективной организации работы в банке с проблемной задолженностью за счет повышения скорости организационных процессов по данному направлению деятельности.

Важный момент заключается в необходимости стандартизировать процессы работы с проблемной задолженностью по всем ситуациям, связанным с ее возникновением либо возможностью возникновения. И наконец, банк и его сотрудники при работе с проблемной задолженностью должны учитывать положения законодательства Российской Федерации, внутренних нормативных актов Банка России, а также действующие в их организации нормативные документы в этой области.

В качестве основного элемента контроля за эффективностью урегулирования проблемной задолженности, с нашей точки зрения, на уровне банка должны выступать ключевые показатели эффективности (КПЭ), которые необходимо встроить в общую систему показателей эффективности банка.

Общей характеристикой для проблемной задолженности розничного направления кредитной деятельности банка является большое количество должников со сравнительно небольшими суммами задолженности. Под должниками мы будем понимать юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, физических лиц, группы связанных заемщиков, имеющих задолженность перед банком (заемщик/созаемщик, принципал, клиент). Как правило, в отношении подобных клиентов применяются стандартные однотипные действия, направленные на урегулирование проблемной задолженности, имеющей схожие параметры, их мы рассмотрим далее.

Основные принципы организации работы с проблемной задолженностью в банке должны выглядеть следующим образом (*рис. 1*).

Дадим краткую характеристику предлагаемым принципам.

1. Клиентский подход при организации работы (даже когда клиент неправ, банк должен исходить из презумпции, что он прав с точки зрения выстраивания с ним отношений) – работа одновременно со всеми обязательствами, в том числе не просроченными, должника перед банком (в работу должны браться все виды

<sup>4</sup> Юсупова О.А. О просроченной задолженности в кредитных портфелях российских банков, причинах ее возникновения и методах работы с ней // *Финансы и кредит*. 2015. Т. 21. № 3. С. 14–26.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-prosrochennoy-zadolzhennosti-v-kreditnyh-portfelyah-rossiyskih-bankov-prichinah-ee-vozniknoveniya-i-metodah-raboty-s-ney>

ссудной и дебиторской задолженности), организация максимально эффективных коммуникаций с должником в целях сохранения его лояльности.

2. Работа по этому направлению должна быть максимально стандартизирована (нормирована и унифицирована). Для каждого должника должна выработываться индивидуальная стратегия работы, по возможности в соответствии с четкими алгоритмами работы, принятыми в профильных подразделениях [12]. Подобные алгоритмы должны на постоянной основе дополняться и актуализироваться. Если говорить в маркетинговой терминологии, весь проблемный портфель банка должен быть сегментирован в соответствии с типами стратегий работы.
3. Все участники процессов работы с проблемной задолженностью должны иметь специализацию в зависимости от этапа сбора и инструментов ее урегулирования, но необходимо также предусмотреть преемственность работы, возможность замены и подмены специалиста на любой стадии процесса.
4. В целях минимизации человеческого фактора с учетом высокой ответственности специалистов и влияния их работы на эффективность всей кредитной организации в процессе работы с проблемной задолженностью должно применяться максимальное количество технических средств и специальных систем управления процессами.
5. С учетом возможного разбега сумм задолженности и стоимости мероприятий по ее устранению интенсивность действий, предусмотренных процессами, должна варьироваться.
6. Организация мониторинга и централизованный контроль за реализацией всех действий, предусмотренных в процессе урегулирования, должны осуществляться до уровня операции и исполнителя. В условиях наличия КПЭ и автоматизированных систем сбора информации должна осуществляться оценка эффективности всех действий специалистов.

### **Типовые процессы работы с проблемной задолженностью и субъекты, которые в них задействованы**

Владельцем процессов по работе с проблемной задолженностью в банке является руководитель подразделения по работе с проблемными активами. В зависимости от размеров и объемов его кредитного портфеля это подразделение может варьироваться от отдела до управления и целого блока в банке. Соответственно, руководителем может выступать как начальник отдела, так и заместитель председателя банка по работе с проблемной задолженностью.

В рамках указанных процессов подразделения банка, которые задействованы в работе с проблемной задолженностью, могут осуществлять очень разные функции. Начнем их рассмотрение с базовых подразделений, имеющих первостепенное значение в данной области. Предлагаем разграничить функционал по двум подразделениям: по работе с проблемными активами и по работе с проблемной задолженностью. Первое осуществляет методологическую, организационную,

контрольную функции, второе занимается непосредственной работой с проблемной задолженностью в рамках своего функционала.

В ведение подразделения по работе с проблемными активами входит:

- определение и регламентация политики возврата, в том числе политики аутсорсинга, а также общих принципов организации работы с проблемной задолженностью;
- определение требований к стоимости и качеству работы с точки зрения финансового результата от урегулирования проблемной задолженности (определение параметров по стоимости процессов);
- контроль за целевыми показателями по взысканию проблемной задолженности в соответствии с бизнес-планом/финансовой моделью;
- определение основных КПЭ и критериев взыскания проблемной задолженности, в том числе контроль за сбором и анализом данных о финансовом результате от урегулирования проблемной задолженности;
- ведение и контроль сметы расходов на инструменты урегулирования проблемной задолженности на всех этапах работы;
- контроль затрат на модификацию процессов;
- контроль выполнения ответственными подразделениями банка этапов процессов, связанных с урегулированием проблемной задолженности;
- разработка ИТ-требований и инициирование автоматизации процессов;
- мониторинг сообщений о банкротствах, публикуемых в официальных изданиях в соответствии с требованиями законодательства и доведение информации до подразделений банка для использования в установленном порядке;
- внедрение инструментов урегулирования проблемной задолженности;
- математическое моделирование (скоринг) процессов;
- определение стратегий урегулирования проблемной задолженности.
- контроль за работой с проблемной задолженностью в банке.

В ведение подразделения по работе с проблемной задолженностью входит:

- качественное и своевременное выполнение мероприятий, направленных на урегулирование проблемной задолженности на всех этапах работы, в том числе осуществление мероприятий для списания проблемной задолженности с балансовых и внебалансовых счетов банка;
- контроль сроков исполнения / продолжительности этапов процессов работы с проблемной задолженностью;

- анализ финансового положения должника / супруги(а) / хозяйственной деятельности должника / участников кредитной сделки, структурирование сделок по урегулированию проблемной задолженности и их документальное оформление, принятие решения по вопросу применения инструмента урегулирования проблемной задолженности (перечень возможных инструментов мы рассмотрим далее);
- инициирование внесения информации и направление сообщения установленной формы в подразделение безопасности в отношении должника / участника кредитной сделки / участника кредитной сделки, конечного бенефициара должника / участника кредитной сделки с долей участия в уставном капитале 20% и более, акционеров / участников должника / участника кредитной сделки с долей участия в уставном капитале 20% и более, генерального директора / главного бухгалтера / управляющего компании должника;
- направление в подразделение безопасности запросов о целесообразности обращений в правоохранительные органы, в том числе по результатам служебных расследований;
- своевременное направление копий судебных актов, вступивших в законную силу, и исполнительных документов в подразделение расчетов с соответствующими распоряжениями (в том числе в целях переноса ссудной задолженности на счета по учету дебиторской задолженности) и т.д.;
- участие в переговорах с должниками банка, внешними контрагентами, кредиторами и дочерними компаниями в рамках осуществления работы по урегулированию проблемной задолженности;
- мониторинг состояния залогового имущества, участие в мероприятиях, связанных с реализацией залогового имущества в целях урегулирования проблемной задолженности;
- представление интересов банка в исполнительных производствах, связанных с принудительным исполнением судебных актов о взыскании просроченной задолженности;
- осуществление мероприятий по реализации имущества, принятого на баланс банка в целях урегулирования проблемной задолженности;
- мониторинг сообщений о банкротствах и ликвидации должников / участников кредитной сделки;
- мониторинг и оценка качества задолженностей, оцененных как проблемные в соответствии с нормативными документами банка, определяющими формирование резерва на возможные потери по ссудам, а также осуществление мероприятий по списанию безнадежной задолженности с балансовых и внебалансовых счетов;

- фиксирование всех полученных в ходе мероприятий по урегулированию проблемной задолженности данных / информации / документов / принятых решениях.

Какие базовые типовые активности может реализовывать сотрудник подразделения по работе с проблемной задолженностью? С нашей точки зрения, к ним могут быть отнесены следующие обязательные регулярные активности (*рис. 2*).

Если судить по базовому функционалу, можно сделать вывод о том, что работа сотрудника данного подразделения крайне проста и рутинна, но это не так. Каждая операция в той или иной мере связана с реализацией деятельности по урегулированию проблемной задолженности, даже в розничном направлении кредитные сделки не являются типовыми, а их урегулирование требует слаженной работы минимум пяти подразделений.

Исследователь А.В. Пика высказывал верное, с нашей точки зрения, мнение, согласно которому в рассматриваемом процессе большое значение имеет момент принятия решения о том, какой будет стратегия работы / применение инструментов урегулирования в банке в каждом конкретном случае<sup>5</sup>. С опорой на ряд работ нами были выделены шаги и задачи, которые при этом могут решаться [4, 13]. Они представлены на *рис. 3*.

Ключевым инструментом управления деятельностью рассматриваемого подразделения является система ключевых показателей эффективности, но данный аспект требует отдельного рассмотрения.

Юридическое подразделение проводит:

- правовую экспертизу проектов решений уполномоченных лиц / коллегиальных органов банка по вопросам урегулирования проблемной задолженности;
- правовую экспертизу схем урегулирования проблемной задолженности, в том числе предусматривающих перемену лиц (должника, участников кредитной сделки) в обязательстве, замену обеспечения, заключение договоров об отступном, уступки прав (требований), мирового соглашения и др., подготовку профильных заключений, содержащих экспертное мнение подразделения в части правовых рисков по планируемой сделке, правовую экспертизу документов;
- определение целесообразности и достаточности оснований для обращения в суд, подготовку искового заявления / заявления о выдаче судебного приказа, ходатайства об обеспечении иска (при необходимости и наличии оснований);
- защиту прав и интересов банка в суде в рамках работы с проблемной задолженностью, в том числе в случае нарушения интересов банка в ходе исполнительных производств, связанных с принудительным исполнением судебных актов о взыскании задолженности, об обращении взыскания на заложенное имущество и в деле о банкротстве;

---

<sup>5</sup> Пика А.В. Метод управления стратегией просроченной задолженности // *Финансы и кредит*. 2012. № 24. С. 55–59.

- своевременное направление документов, поступающих из судебных органов (копии судебных актов, вступивших в законную силу, в том числе решений/определений третейского суда, исполнительных листов, судебных приказов и т.д.), в подразделение по работе с проблемной задолженностью;
- проверку содержания вступившего в законную силу решения суда / третейского суда / судебного приказа на соответствие заявленным банком требованиям и корректность отражения информации (Ф.И.О., даты, суммы и т.д.);
- сопровождение процедур банкротства (участвует);
- при необходимости – согласование материалов о признании проблемной задолженности безнадежной к взысканию в части определения достаточности юридических действий, предпринятых банком по взысканию;
- осуществление мероприятий в рамках уголовного преследования.

Подразделение безопасности занимается деятельностью, поразумевающей:

- участие в проверке наличия залогового имущества (в случае противодействия должника/залогодателя и/или третьего лица проведению мониторинга залогового имущества);
- определение целесообразности обращения в правоохранительные органы на основании информации, изложенной в сопроводительной записке подразделения по работе с проблемной задолженностью;
- подготовку для направления в правоохранительные органы соответствующих заявлений, осуществление мониторинга рассмотрения заявлений, переданных в правоохранительные органы, обжалование решений правоохранительных органов и организация необходимого взаимодействия с сотрудниками правоохранительных органов, подготовку ответов на запросы правоохранительных органов в пределах своей компетенции;
- при необходимости в рамках участия в исполнительном производстве предоставление имеющихся в доступных источниках сведений об имуществе для возможного обращения взыскания, а также принятие участия в оказании содействия судебному приставу-исполнителю в проведении мероприятий по исполнению судебных решений, в том числе предоставление необходимых документов и информации, ответ на запросы;
- осуществление мероприятий в рамках уголовного преследования;
- подготовку заключений в рамках инструментов по работе с проблемной задолженностью.

Отдельное подразделение в розничном блоке занимается на своем уровне урегулированием рисков, что подразумевает:

- формирование методологии и реализацию дистанционных коммуникаций с клиентом в рамках урегулирования проблемной задолженности;

- осуществление системного контроля качества мероприятий, проводимых в рамках дистанционных коммуникаций;
- осуществление автоматизированных рассылок контрагентам;
- определение стратегии применения инструментов урегулирования проблемной задолженности;
- реализацию ИТ-проектов по оптимизации дистанционных коммуникаций при работе с проблемной задолженностью.

Подразделение, осуществляющее учет и хранение досье клиентов (оперативный архив), занимается предоставлением оригиналов документов, бумажных копий документов (в количестве, указанном в запросе) или их электронных образов по запросам подразделений банка).

Участники процессов несут ответственность за качество и своевременность выполнения своих профильных функций. При необходимости к работе с проблемной задолженностью могут быть привлечены другие подразделения и дочерние структуры банка, а также коллекторские агентства и иные сторонние компании, оказывающие услуги в сфере оценки и реализации заложенного имущества.

Приведенный перечень подразделений, задействованных в процессах урегулирования проблемной задолженности, не исчерпывающий, он может быть расширен, либо уменьшен в зависимости от практики банка. Важной особенностью процесса является тот факт, что субъекты должны осуществлять взаимодействия в рамках конвейерного принципа, под которым мы понимаем построение бизнес-процесса с использованием четкого алгоритма компетенций, стратегий, жесткой регламентации сроков действий, типовых форм документации и единых инструментов с учетом экономической целесообразности, централизации, стандартизации и автоматизации определенных функций и этапов работы.

### **Этапы работы с проблемной задолженностью и подходы к ее организации**

Урегулирование проблемной и просроченной задолженности физических лиц состоит из этапов:

- 1) досудебного этапа взыскания;
- 2) этапа судебного производства;
- 3) этапа исполнительного производства.

Применяются следующие инструменты урегулирования: реструктуризация проблемной и просроченной задолженности, уступка права (требования), перевод долга на физическое лицо, перевод долга на юридическое лицо, оформление отступного, досудебная реализация заложенного имущества. Применение конкретного инструмента урегулирования по кредиту / банковской карте определяется подразделением по проблемной задолженности. Решение о

применении инструмента урегулирования по кредиту / банковской карте принимается уполномоченным лицом / коллегиальным органом банка, в соответствии с утвержденной матрицей полномочий.

Основной целью этапов урегулирования является:

- полное погашение задолженности (в том числе на условиях вновь совершенных сделок);
- снижение кредитного риска.

В рамках работы с проблемной задолженностью можно выделить следующие этапы.

1. Моделирование. Проводится математическое моделирование (скоринг) процессов, определяется последовательность, интенсивность и условия применения инструментов урегулирования проблемной задолженности, правила принятия решений [14]. Также осуществляется взаимодействие с внешними поставщиками данных, необходимых для оценки кредитного риска. Формируется лимитная политика применения инструментов урегулирования проблемной задолженности и матрицы компетенций участников процессов.
2. Досудебный этап. Осуществляются мероприятия, направленные на добровольное погашение просроченной задолженности в полном объеме (возврат в график) в кратчайшие сроки и устранение признаков проблемности посредством дистанционных и контактных инструментов коммуникаций, а также выбор инструмента урегулирования проблемной задолженности, исходя из причин ее возникновения, результатов проведенных мероприятий и уровня лояльности должника по отношению к банку. Отметим, что по окончании досудебного этапа просроченная задолженность может быть списана с баланса банка без обращения в суд на основании внутренних документов, решений уполномоченных коллегиальных органов.
3. Этап судебного взыскания. На основании решения о целесообразности судебного взыскания банк осуществляет мероприятия по взысканию просроченной задолженности в судебном порядке, направленные на получение необходимых судебных актов и исполнительных документов.
4. Этап исполнительного производства. На данном этапе осуществляются мероприятия по взысканию просроченной задолженности на основании исполнительных документов, в том числе возбуждение исполнительного производства в службе судебных приставов. На этапе исполнительного производства просроченная задолженность может быть списана с баланса банка как безнадежная к взысканию.
5. Сопровождение просроченной дебиторской задолженности, списанной с баланса банка. Осуществляются мониторинг задолженности на предмет ее взыскания в случаях изменения имущественного положения должника, отмены вынесенных ранее судебных актов, обнаружения места пребывания должника, признанного безвестно отсутствующим либо умершим и т.д., а также мероприятия, направленные на погашение просроченной задолженности, списанной с баланса

банка, в том числе информирование должников о наличии непогашенной задолженности, обнаружение имущества / денежных средств, контроль за ее погашением. По результатам проведенных мероприятий задолженность может быть списана с внебалансовых счетов банка.

6. Банкротство. Регулируется порядок и условия осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства) должника, порядок и условия проведения процедур, применяемых в деле о банкротстве, и иные отношения, возникающие при неспособности должника удовлетворить в полном объеме требования кредиторов, предусмотренные Федеральным законом от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

В рамках процедуры банкротства протекают три параллельных процесса: исполнительное производство, уголовное производство и основной процесс. Типовой процесс работы субъектов банка в рамках процедуры банкротства представлен на *рис. 4*.

На рисунке серой заливкой отмечены блоки, которые в первую очередь, реализуются специалистами по безопасности; светло-серой – специалистами по работе с проблемной задолженностью; темно-серой – юристы. Выделенные белым цветом блоки – информационные ячейки, в которых прописан очередной этап работы с активом, а не функция каждого конкретного сотрудника профильного подразделения. Работники подразделения кредитования активно участвуют в процессе на первом этапе, когда формируются показатели возвратности долга, выбор варианта работы с активом и т.д. Из-за ограниченности схемы, они не были в нее включены.

Подразделениями – кураторами выделенных этапов процессов могут являться:

- подразделение по работе с проблемными активами в части моделирования стратегий урегулирования;
- подразделение, занимающееся рисками розничного бизнеса, в вопросах применения дистанционных инструментов урегулирования;
- подразделение по работе с проблемными активами – в урегулировании путем личного взаимодействия с клиентами;
- юридическое подразделение при защите интересов банка в суде;
- урегулирование проблемной задолженности на судебном этапе – подразделение по работе с проблемными активами;
- подразделение по работе с проблемными активами – в исполнительном производстве;
- подразделение по работе с проблемными активами в случае банкротства;
- подразделение по работе с проблемными активами при сопровождении проблемной задолженности, списанной с баланса банка.

В завершении работы рассмотрим базовые инструменты урегулирования, которые могут применяться при работе с проблемной задолженностью в банке (*табл. 2*).

Следует заострить внимание на том, что в отдельных случаях возникновение просроченной задолженности у клиента может произойти по вине банка (например, в результате ошибок, просчетов со стороны сотрудников банка). Недопущение подобных прецедентов важно по следующим причинам:

- 1) возможны регулярные технические сбои, в результате которых возникает просроченная задолженность не по одному, а по нескольким клиентам;
- 2) по итогам исправительных оборотов отрицательную кредитную историю в бюро кредитных историй не правят;
- 3) в устранении просроченной задолженности, возникшей по вине банка, необходимо участие клиента;
- 4) из-за несвоевременной обработки претензий кредитный договор переходит в другую категорию в течение 31–60 дней со дня возникновения проблемной задолженности.

Схема взаимодействия подразделений банка при обращении клиента по вопросу просроченной задолженности, возникшей по вине банка, представлена на *рис. 5*.

Данный момент нельзя обойти стороной и предусмотреть стандартами, принятыми в банке.

Таковы общие методические подходы к типовой организации процесса работы с проблемной задолженностью в кредитной организации, с нашей точки зрения, их применение позволит стандартизировать подходы, используемые в банке в этом направлении деятельности, повысить эффективность работы сотрудников задействованных подразделений.

## **Заключение**

Предлагаемые подходы могут позволить кредитным организациям добиться роста качества управления проблемной задолженностью, что в итоге обеспечит улучшение показателей деятельности банка. Для розничного сегмента банковского бизнеса характерны определенные трудности, которые сами по себе не исчезнут, с ними нужно бороться, в том числе превентивно, не допускать выдачи кредитов неблагонадежным клиентам [4]. Если специализированная служба по работе с проблемной задолженностью будет слаженно взаимодействовать с прочими профильными подразделениями, участвующими в процессах урегулирования (кредитования, безопасности, юридической службой и др.), банк может добиться выполнения ключевых показателей эффективности по работе с проблемной задолженностью.

**Таблица 1**  
**Признаки проблемности для физических лиц**

**Table 1**  
**The signs of presence of problems for individuals**

<b>Признак проблемности</b>	<b>Подтверждающие документы</b>
1. Смерть должника	Свидетельство о смерти
2. Признание должника безвестно отсутствующим/ вступившее в законную силу решение суда об объявлении должника умершим	Вступившее в законную силу решение суда об объявлении должника умершим/признании безвестно отсутствующим
3. Объявление должника в розыск	Постановление об объявлении в розыск; заявление в правоохранительные органы с обращением родственников о возбуждении дела по факту пропажи должника с приложением талона регистрации его по книге учета сообщений о происшествиях
4. Выявление признаков, свидетельствующих о возможных мошеннических действиях должника при получении кредита или в отношении должника (в том числе получение кредита в пользу третьих лиц, отрицание факта получения кредита)	Официальное обращение должника в банк с отрицанием факта получения и использования им кредита; официальное обращение должника с заявлением в правоохранительные органы с приложением талона регистрации его по книге учета сообщений о происшествиях; постановление о возбуждении уголовного дела по указанному факту
5. Утрата предмета залога (вне зависимости от размера утраты)	Справка из правоохранительных органов (или иных органов, осуществляющих регистрацию чрезвычайных случаев, аварий и т.д.), подтверждающая факт утраты (уничтожения) предмета залога; акт проверки заложенного имущества
6. Нахождение должника в местах лишения свободы или под следствием	Вступивший в законную силу обвинительный приговор суда; постановление о возбуждении уголовного дела
7. Нахождение должника на принудительном лечении в психиатрической лечебнице	Справка из медицинского учреждения; вступивший в законную силу судебный акт о принудительной госпитализации должника в психиатрический стационар или продлении срока принудительной госпитализации
8. Переезд должника на постоянное место жительства за пределы РФ	Заявление родственников должника; выписка из домовой книги с фиксированием факта выписки должника по прежнему месту регистрации
9. Алкогольная или наркотическая зависимость должника	Справка из психоневрологического/наркологического диспансера
10. Утрата должником трудоспособности (длительная потеря трудоспособности), в том числе нерабочая 1-я и 2-я группы инвалидности	Пенсионное удостоверение с указанием группы инвалидности; справка о присвоении должнику группы инвалидности; листок нетрудоспособности («больничный лист»)
11. Призыв должника на срочную военную службу	Справка из военного комиссариата
12. Инициирование должником или банком процедур банкротства или ликвидации в отношении должника	Копия искового заявления/решения суда; заявление клиента о признании его банкротом; заявление в арбитражный суд о признании должника банкротом; заявление о ликвидации должника
13. Инициирование третьим лицом (за исключением банка) процедур банкротства или ликвидации в отношении должника	–
14. Инициирование в отношении должника и/или участников кредитной сделки судебных разбирательств, последствия которых могут повлиять на обслуживание задолженности	–

15. Обращение в банк должника о реструктуризации задолженности, о заключении договора перевода долга, договора об отступном	Заявление о реструктуризации/заключении договора перевода долга/ договора об отступном
16. Обращение в банк третьего лица по вопросу уступки прав (требований)	Заявление о заключении договора уступки прав (требований)
17. Включение должника и/или бенефициарного владельца должника в перечень организаций и физических лиц, в отношении которых имеются сведения об их причастности к экстремистской деятельности или терроризму	–
18. Нарушение условий кредитного договора, связанных с неисполнением обязательств по подтверждению целевого использования кредита, оформлению ипотеки	–

*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

## Таблица 2

### Инструменты урегулирования задолженности

Table 2

### Debt settlement instruments

Вид инструмента	Досудеб- ный этап	Судеб- ный этап	Этап исполнитель- ного производства	Задолжен- ность на внебалансе	Банкрот- ство
Передача кредита на взыскание в коллекторское агентство	V	V	V	V	–
Проведение реструктуризации ( типовые и нетиповые условия)	V	–	–	–	V
Перевод долга на ЮЛ/ИП/ФЛ	V	V	V	V	–
Заключение мирового соглашения ( типовые и нетиповые условия)	–	V	V	–	V
Заключение договора уступки прав (требований) — индивидуальные сделки	V	V	V	V	–
Заключение договора уступки прав (требований) — портфельные сделки	–	–	V	V	–
Добровольная реализация заложенного имущества	V	V	V	–	–
Принятие на баланс банка в результате заключения сделки об отступном либо по результатам процедур, связанных с реализацией имущества заложенного имущества должника	V	–	V	–	V

Заключение соглашения о внесудебном порядке реализации имущества	V	-	-	-	-
--	---	---	---	---	---

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Рисунок 1**

**Основные принципы организации работы с проблемной задолженностью в банке**

**Figure 1**

**The basic principles of organizing non-performing loan workout activities in the bank**



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Рисунок 2**

**Типовые операции, которые должен выполнять сотрудник**

**Figure 2**

**Standard operations to be performed by a bank employee**

Работа со сделками по урегулированию задолженности	Взаимодействие с юридическим подразделением, кредитным подразделением, подразделением по сопровождению и оформлению банковских операций, архивом, другими подразделениями банка, оценочными компаниями, почтовой службой	Работа с документами
Получение новых заявок на урегулирование, их анализ для подготовки заключения		Работа с почтой

Источник: авторская разработка

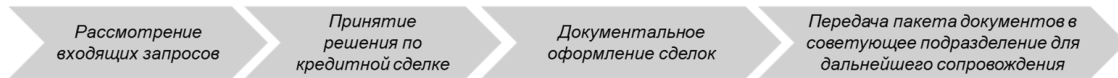
Source: Authoring

**Рисунок 3**

**Последовательность шагов в процессе выбора стратегии работы/применение инструментов урегулирования в банке**

**Figure 3**

**Sequence of steps in the process of choosing a strategy/debt settlement instruments in the bank**



**Задачи:**

- сокращение сроков принятия решений по сделкам, соблюдение качества принятия решений
- централизованное структурирование сделок урегулирования
- сопровождение задолженности при выявлении признаков проблемности, в т.ч. по задолженности умерших должников
- оформление кредитно-обеспечительной и иной документации в соответствии с утвержденным вариантом урегулирования/взыскания/погашения задолженности

Источник: авторская разработка

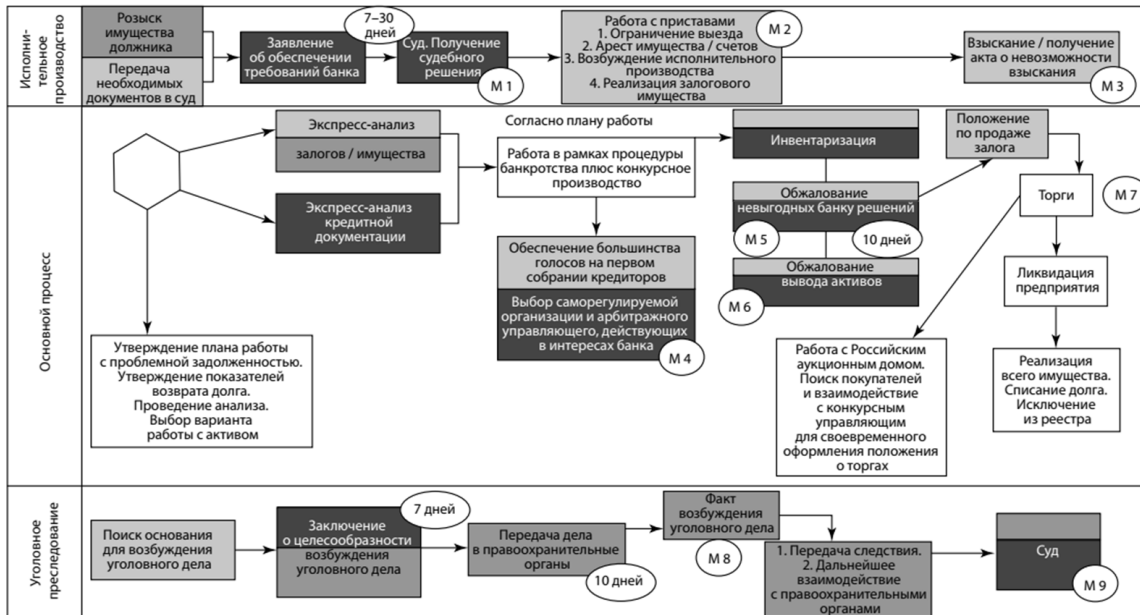
Source: Authoring

**Рисунок 4**

**Упрощенная схема работы в рамках процедуры банкротства в банке**

**Figure 4**

**A simplified diagram of work within the bankruptcy procedure in the bank**



Источник: авторская разработка на основе [15]

Source: Authoring, based on [15]

**Рисунок 5**

**Схема взаимодействия подразделений банка при урегулировании просроченной задолженности, возникшей по вине банка**

**Figure 5**

**A pattern of interaction of bank units in the settlement of past due debts arising from the bank's fault**



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Список литературы**

1. *Котляров И.Д.* Основы эффективного управления отношениями банка с проблемными заемщиками // *Деньги и кредит*. 2016. № 8. С. 59–63.
2. *Казаков Р.И.* Управление просроченной задолженностью коммерческого банка // *Бизнес-образование в экономике знаний*. 2016. № 1. С. 36–39.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-prosrochennoy-zadolzhennostyu-kommercheskogo-banka>
3. *Мазурин В.В.* Механизм работы с просроченной проблемной задолженностью в розничном кредитном портфеле российских банков // *Вестник Университета (Государственный университет управления)*. 2016. № 6. С. 119–125.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-raboty-s-prosrochennoy-problemnoy-zadolzhennostyu-v-roznicnom-kreditnom-portfele-rossijskih-bankov>
4. *Заернюк В.М., Анашкина Е.Н.* Пути решения проблемы просроченной задолженности банков по розничным кредитам // *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2014. Т. 7. Вып. 43. С. 17–26.

- URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-resheniya-problemy-prosrochennoy-zadolzhennosti-bankov-po-rozничnym-kreditam>
5. *Bernanke B., Gertler M.* Financial Fragility and Economic Performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 1990, vol. 105, no. 1, pp. 87–114.
  6. *Boot A.W.A., Thakor A.V.* Self-interested Bank Regulation. *The American Economic Review*, 1998, vol. 83, no. 2, pp. 206–212.
  7. *Dziobek C., Pazarbasioglu C.* Lessons and Elements of Best Practice. In: *Systemic Bank Restructuring and Macroeconomic Policy* by Alexander W.E. (Ed.). Washington D.C., IMF, 1997, 181 p.
  8. *Malik M., Thomas L.C.* Transition Matrix Models of Consumer Credit Ratings. *International Journal of Forecasting*, 2012, vol. 28, iss. 1, pp. 261–272.
  9. *Lando D.* Credit Risk Modeling: Theory and Applications. Princeton University Press, 2004, 328 p.
  10. *Stefanescu C., Tunaru R., Turnbull S.* The Credit Rating Process and Estimation of Transition Probabilities: A Bayesian Approach. *Journal of Empirical Finance*, 2009, vol. 16, iss. 2, pp. 216–234.
  11. *Wozabal D., Hochreiter R.* A Coupled Markov Chain Approach to Credit Risk Modeling. *Journal of Economic Dynamics & Control*, 2012, vol. 36, iss. 3, pp. 403–415. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2011.09.011>
  12. *Котляров И.Д.* Стратегии банка при взаимодействии с проблемными заемщиками // *Банковское дело*. 2017. № 1. С. 79–83.
  13. *Косинов Д.С.* Оптимизация и стратегия работы с проблемной задолженностью в банках // *Социально-экономические явления и процессы*. 2013. № 4. С. 83–87. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-i-strategiya-raboty-s-problemnoy-zadolzhennostyu-v-bankah>
  14. *Александров А.Ю.* Применение кредитного скоринга в целях управления проблемными активами // *Российское предпринимательство*. 2009. Т. 10. № 10. С. 96–100.
  15. *Долженко Р.А.* О системе премирования сотрудников коммерческого банка, занятых взысканием проблемной задолженности // *Деньги и кредит*. 2017. № 4. С. 44–50.

### **Информация о конфликте интересов**

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

## METHODOLOGICAL APPROACHES TO ORGANIZATION OF RETAIL NPL WORKOUT ACTIVITIES IN THE BANK

Ruslan A. DOLZHENKO

Ural State University of Economics (USUE),  
Yekaterinburg, Russian Federation  
rad@usue.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-3524-3005>

### Article history:

Article No. 679/2018  
Received 4 Sept 2018  
Received in revised form  
18 September 2018  
Accepted 2 October 2018  
Available online  
30 March 2022

**JEL classification:** E51,  
F65

**Keywords:** credit,  
loan transaction,  
non-performing loan,  
past due debt, borrower

### Abstract

**Subject.** The article considers the activities of bank units dealing with non-performing retail loans workout.

**Objectives.** The aim is to develop methodological approaches to workout management of non-performing loans (NPL) of individuals, describe the basic business process and the role of all parties of the bank involved therein.

**Methods.** I employ the main methods of research, like abstract-logical, structural and functional. I also use results of works by foreign and Russian scientists on organization of activities with troubled assets in banks. The approaches to NPL workout were tested in a number of financial organizations of the Russian Federation.

**Results.** The paper describes conditions for classifying loans to the problem category, identifies key bank units dealing with NPLs, highlights the main steps of the workout procedure, and offers a matrix of debt settlement tools. It also presents algorithms and processes of dealing with debts in special cases: within the bankruptcy procedure and settlement of past due debt caused through the bank's fault.

**Conclusions.** The paper presents a tool that can be used by any financial institution to organize the effective work of its units with bad debts. The developed methodology is especially relevant for financial institutions planning to arrange workout activities in a consistent manner.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2018

The editor-in-charge of this article was Andrey V. Bazhanov

**Please cite this article as:** Dolzhenko R.A. Methodological Approaches to Organization of Retail NPL Workout Activities in the Bank. *Digest Finance*, 2022, vol. 27, iss. 1, pp. 4–26.  
<https://doi.org/10.24891/df.27.1.4>

### Acknowledgments

The article was adapted from the *Finance and Credit* journal, 2018, vol. 24, iss. 12.

### References

1. Kotlyarov I.D. [Certain Fundamentals for Effective Management of Bank Relationship with Problem Borrowers]. *Den'gi i kredit = Russian Journal of Money and Finance*, 2016, no. 8, pp. 59–63. (In Russ.)

2. Kazakov R.I. [Debt management in commercial banks]. *Biznes-obrazovanie v ekonomike znanii*, 2016, no. 1, pp. 36–39. (In Russ.)  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-prosrochennoy-zadolzhennostyu-kommercheskogo-banka>
3. Mazurin V.V. [The mechanism of dealing with overdue and bad debts in retail loan portfolio of Russian banks]. *Vestnik Universiteta*, 2016, no. 6, pp. 119–125.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-raboty-s-prosrochennoyi-problemnoy-zadolzhennostyuv-roznichnom-kreditnom-portfele-rossiyskih-bankov> (In Russ.)
4. Zaernyuk V.M., Anashkina E.N. [How to deal with the problem of debt arrears of banks for retail credit]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya = Financial Analytics: Science and Experience*, 2014, vol. 7, iss. 43, pp. 17–26.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-resheniya-problemy-prosrochennoy-zadolzhennosti-bankov-po-roznichnym-kreditam> (In Russ.)
5. Bernanke B., Gertler M. Financial Fragility and Economic Performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 1990, vol. 105, no. 1, pp. 87–114.
6. Boot A.W.A., Thakor A.V. Self-interested Bank Regulation. *The American Economic Review*, 1998, vol. 83, no. 2, pp. 206–212.
7. Dziobek C., Pazarbasioglu C. Lessons and Elements of Best Practice. In: *Systemic Bank Restructuring and Macroeconomic Policy* by Alexander W.E. (Ed.). Washington D.C., IMF, 1997, 181 p.
8. Malik M., Thomas L.C. Transition Matrix Models of Consumer Credit Ratings. *International Journal of Forecasting*, 2012, vol. 28, iss. 1, pp. 261–272.
9. Lando D. *Credit Risk Modeling: Theory and Applications*. Princeton University Press, 2004, 328 p.
10. Stefanescu C., Tunaru R., Turnbull S. The Credit Rating Process and Estimation of Transition Probabilities: A Bayesian Approach. *Journal of Empirical Finance*, 2009, vol. 16, iss. 2, pp. 216–234.
11. Wozabal D., Hochreiter R. A Coupled Markov Chain Approach to Credit Risk Modeling. *Journal of Economic Dynamics & Control*, 2012, vol. 36, iss. 3, pp. 403–415. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2011.09.011>
12. Kotlyarov I.D. [Bank's strategies for dealing with problem borrowers]. *Bankovskoe delo = Banking*, 2017, no. 1, pp. 79–83. (In Russ.)
13. Kosinov D.S. [Optimization and work strategy with problem debt in banks]. *Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy = Socio-Economic Phenomena and*

*Processes*, 2013, no. 4, pp. 83–87.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-i-strategiya-raboty-s-problemnoy-zadolzhennostyu-v-bankah> (In Russ.)

14. Aleksandrov A. Yu. [Application of credit scoring in order to manage problem assets]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*, 2009, vol. 10, no. 10, pp. 96–100. (In Russ.)
15. Dolzhenko R.A. [Incentive Schemes for Commercial Bank Employees Dealing with Bad Debt Collection]. *Den'gi i kredit = Russian Journal of Money and Finance*, 2017, no. 4, pp. 44–50. (In Russ.)

### **Conflict-of-interest notification**

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.