

Управление проблемными долгами в банковском секторе: уроки кризиса



В условиях глобального кризиса одной из главных проблем российского банковского сектора стали «плохие» долги. Однако здесь есть и положительная сторона: в процессе борьбы с финансовыми проблемами банки получили опыт управления такими долгами.

И.О. СУХАРЕВА, эксперт Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП)

Одним из проявлений кризиса в России стал рост «плохих» долгов в банковской системе. По данным Банка России, с сентября 2008 г. по декабрь 2009 г. доля таких долгов в кредитном портфеле отечественных банков увеличилась на 7,2 процентных пункта (до 9,7%). Только в 2010 г. была зафиксирована стабилизация, а затем и постепенное снижение «плохих» долгов. По состоянию на 01.04.2011 доля проблемных и безнадежных ссуд в кредитном портфеле банков составила 8,2% (рис. 1).

Несмотря на переход к докризисной системе оценки качества банковских активов в связи с окончанием срока действия послаблений (Указание Банка России № 2156-У), скачка доли проблемных и безнадежных ссуд в кредитном портфеле банков в июле – августе 2010 г. не произошло. Выход на нормальный для России уровень проблемных и безнадежных ссуд (4–4,5% от кредитного портфеля), по нашим оценкам, будет достаточно длительным (около 3–5 лет), что обусловлено, прежде всего, умеренными темпами роста экономики в перспективе ближайших лет.

Помимо общей экономической конъюнктуры важным фактором динамики проблемной задолженности

является эффективность выбранной банками стратегии управления «плохими» долгами.



Источник. Обзор банковского сектора Российской Федерации, www.cbr.ru.

Abstract. The article focuses on the global financial crisis 2008–2009 impact on the strategy of bad debts management in the Russian banking system.

Keywords. Bad debts, bad debts management efficiency.

Ключевые слова. «Плохие» долги, эффективность управления проблемной задолженностью.

Изменения в общей структуре методов

Все основные способы управления «плохими» долгами можно разделить на три группы: косвенные (маскирующие), прямые (действующие) и радикальные, зачастую требующие вмешательства государства (табл. 1).

ции крупных долгов компаниям-должникам, создает возможность расчистки балансов от «плохих» долгов без создания резервов. Эти преимущества, действительно, неоспоримы. Но при изъятии активов и переходе их на баланс банка возникает новая проблема: как организовать эффективную систему управления

Таблица 1

Основные способы управления проблемной задолженностью

Косвенные	Прямые	Радикальные
Приукрашивание отчетности	Списание проблемной задолженности	Реорганизация кредитной организации (КО)
«Серые» схемы (встречное рефинансирование скрытых проблемных долгов и др.)	Самостоятельное взыскание долгов и изъятие активов за долги	Вмешательство государства и монетарных властей: <ul style="list-style-type: none"> ✓ национализация и (или) рекапитализация КО; ✓ создание «плохого» банка; ✓ выкуп части проблемных активов у КО; ✓ другие способы
Реструктуризация задолженности	Работа с коллекторским агентством	
Сбрасывание долгов аффилированным структурам	Продажа «плохих» активов	
Смягчение требований регулятора к оценке качества активов	Создание управляющих компаний по работе с проблемной задолженностью	

Главная цель косвенных методов – получение временной отсрочки на восстановление финансового положения банка или заемщика; прямых – избавление банка от проблемной задолженности; радикальных – решение критической ситуации с «плохими» долгами.

Основными *косвенными* способами управления проблемной задолженностью как в российской, так и в международной банковской практике являются приукрашивание отчетности, реструктуризация долгов, сбрасывание их аффилированным структурам с целью снижения объемов резервов.

Следует отметить появление случаев маскировки «плохих» долгов и в рамках отчетности по МСФО. Это, во-первых, искажение оценок качества активов, позволяющее не относить часть проблемной задолженности в категорию NPL¹, а оставлять ее, к примеру, в разделе обесцененных кредитов. Во-вторых, учет в качестве проблемных долгов кредитов, просроченных не с первого дня, а только тех, выплаты по которым задержаны более чем на 30 или 90 дней. В-третьих, реструктуризация кредитов.

Прямые методы управления «плохой» задолженностью – это действия банков, которые напрямую направлены на реальное улучшение качества кредитного портфеля банка. К ним относятся меры, предполагающие решение проблемы возврата долгов (самостоятельное взыскание, сотрудничество с коллекторскими агентствами, создание управляющих компаний по работе с проблемной задолженностью) и меры, предполагающие избавление от проблемной задолженности (списание, продажа).

При неудачной попытке возврата долга банк может обратиться взыскание на залоговое имущество заемщика или договориться о передаче части активов должника в счет оплаты долга. Схема «активы в обмен на долг» обеспечивает банкам дополнительные гарантии в отношении рисков, возникающих при реструктуриза-

цией непрофильными активами, чтобы избежать дополнительных потерь от их обесценения?

В качестве *радикальных* методов управления проблемной задолженностью можно выделить реорганизацию кредитной организации с целью передачи проблем управления «плохой» задолженностью более успешному банку, а также вмешательство государства. Диапазон методов государства по управлению проблемной задолженностью очень широк и может включать нестандартные способы: специфика национальных экономик оказывает огромное влияние на выбор таких методов.

Во время кризисных процессов в Испании (1978–1984 гг.) в случае невозможности коммерческого разрешения проблем кредитной организации центральный банк страны мог предписать ей выполнение специальной процедуры – операции «аккордеон». Суть последней заключается в том, что банк покрывает обнаруженные потери за счет собственных средств и одновременно предпринимает меры по увеличению своего капитала до уровня, достаточного для обеспечения своей жизнеспособности.

Интересен также относительно недавний опыт Турции (2000–2001 гг.) [1] в решении проблемы «плохих» долгов. Метод страны по избавлению банковской системы от излишних объемов проблемной задолженности был назван «Подход Стамбула». Он заключался в выкупе центробанком Турции проблемных активов кредитных организаций на условии реструктуризации ими задолженности заемщиков. Однако на практике затраты государства на указанную программу оказались неоправданно высоки (около 30% ВВП), а реструктуризация кредитов была превращена банками в отсрочку платежа.

Реализация косвенных методов управления «плохими» долгами

Распространенным видом управления «плохими» долгами во время кризиса стала *реструктуризация*

¹ Non-Performing Loans (NPL) – показатель, определяющий объем проблемных и безнадежных ссуд банка. Отражает всю величину кредита, по которому имеется длительная задержка платежа.

проблемных кредитов. По состоянию на 01.04.2010 доля реструктурированных ссуд в совокупном кредитном портфеле российских банков по 30 крупнейшим заемщикам составила 35,7 против 20% в начале 2009 г.

Точные масштабы маскировки проблемной задолженности в отчетности на системном уровне оценить невозможно. Однако исследования показывают, что число недостоверных отчетов среди отечественных кредитных организаций значительно больше, чем отражающих реальные результаты деятельности [2–3].

Следствием чрезмерного роста объемов просроченной задолженности в 2009 г. стало увеличение сокрытия объемов «плохих» долгов в виде выведения проблемной задолженности на балансы аффилированных структур (в 2010 г. в России было зарегистрировано 68 кредитных ПИФов и около 140 фондов недвижимости). В сентябре 2009 г. процесс сбрасывания проблемных активов на балансы таких структур был существенно замедлен благодаря мерам, принятым Банком России, который уравнивал нормы резервирования для подобных инструментов и проблемных кредитов. Это стимулировало банки к поиску новых путей управления проблемной задолженностью с целью расчистки балансов от «плохих» долгов.

Реализация прямых методов управления «плохими» долгами

По оценкам рейтингового агентства Standard & Poor's, списания российских банков в 2009 г. не превышали 1% кредитных портфелей. При этом начиная с сентября 2009 г. активизировался процесс реструктуризации долгов и реализации активов, ранее перешедших банкам в рамках урегулирования проблемной задолженности. Доказательство тому – результаты деятельности созданных рядом крупных банков специальных структур, ориентированных на управление проблемной задолженностью (Сбербанк «Капитал», ВТБ «Долговой центр», Alfa Distressed Assets и др.). Так, по словам председателя совета директоров ВТБ «Долговой центр» А. Пучкова, в 2009 г. компании удалось снизить объем просроченной задолженности на 15 млрд руб. По нашим оценкам, это около 6% общего объема проблемной задолженности ВТБ.

В 2008–2009 гг. в российской банковской системе получил развитие нехарактерный для других кризисов феномен – переход активов проблемных заемщиков к банкам в счет погашения или реструктуризации долгов. По оценкам ЦМАКП, общая сумма долга, реструктурированного за счет активов, перешедших банковскому сектору с декабря 2008 г. по декабрь 2009 г., достигла 355,3 млрд руб., из них 77% пришлось на долю сделок, связанных с недвижимостью.

Реальный объем проблемных и безнадежных ссуд² в портфеле банков на 01.01.2010 составил около

2,1 трлн руб. Их объем мог увеличиться до 2,5 трлн руб., если бы банки не провели сделки по обмену долгов проблемных заемщиков на залоговые активы. Таким образом, проведенная банками реструктуризация «плохих» долгов за счет передачи активов снизила объем проблемных и безнадежных ссуд примерно на 17%.

Добавим, что в 2009 г. коллекторским агентствам и иным заинтересованным лицам, по оценкам агентства «Секвойя кредит консолидейшн», было продано «плохих» долгов на сумму 2,5 млрд долл. (95% из них – потребительские займы).

Реализация радикальных методов управления

Следствием процессов ликвидаций и реорганизаций кредитных организаций в 2008–2009 гг. стало осязаемое изменение структуры банковских групп, распределенных по величине активов (рис. 2).

Рис. 2. Концентрации активов в банковском секторе России в 2008–2010 гг., %



Источник: Обзор банковского сектора Российской Федерации, www.cbr.ru.

Вмешательство монетарных властей в решение проблемы «плохих» долгов сводилось в основном к программам АРИЖК (реструктуризация проблемных ипотечных кредитов в рамках программы государственной поддержки заемщиков) и предоставлению прямой помощи отдельным крупным компаниям для погашения задолженности перед российскими банками, например АвтоВАЗу. В ряде других стран в ходе кризиса 2008–2009 гг. осуществлялись более радикальные шаги, например, были созданы «плохие» банки (Казахстан, Ирландия). В России такая идея обсуждалась, но была отклонена.

² Ссуды IV и V категории качества, определенные в соответствии с Положением Банка России № 254-П по состоянию на 01.01.2010 (9,6% совокупного кредитного портфеля банков) с учетом доли кредитов (5,3%), оцененных по щадящим критериям (Указание Банка России № 2156-У). Предположим, что большинство ссуд (около 4% совокупного кредитного портфеля), качество которых было завышено, приходится на кредиты IV и V категории качества. В этом случае доля реального объема проблемных и безнадежных ссуд в совокупном кредитном портфеле банков составляет 13,6%.

Изменения в общей структуре методов управления проблемной задолженностью

Построение системы оценки эффективности ключевых методов управления «плохими» долгами

Предлагаемая нами система оценки эффективности методов управления проблемной задолженностью базируется на семи критериях.

Первый – гарантированность результата, или избавление банка от «плохой» задолженности³. Очевидно, что данный критерий является ключевым: именно он прежде всего определяет эффективность управления проблемным долгом.

Второй – денежные затраты (издержки) банка на реализацию выбранного метода управления проблемной задолженностью. Данный критерий включает оценку доли затрат на реализацию метода в стоимости «плохого» кредита, а также наличие дополнительных издержек, таких как необходимость поиска и привлечения специалистов для выполнения непрофильных для банка задач.

Третий – сложность реализации выбранного метода менеджмента «плохих» долгов, транзакционные издержки. Включает скорость выполнения выбранной процедуры (здесь важную роль играет нормативно-правовая составляющая – судебные издержки, бюрократические проволочки, и т.п.), а также легкость реализации, т.е. возможность выбора банком определенного метода независимо от воли должника. Данный критерий важен для сравнения эффективности возможных методов управления проблемной задолженностью.

Четвертый – влияние выбранных методов на репутацию банка. Оценка этого критерия включает правомерность стратегии менеджмента «плохих» долгов и возможность дальнейшего сотрудничества банка с заемщиком. Учитывая, что хорошая репутация банка – залог его успешной деятельности, ее оценка – один из ключевых критериев эффективности.

Пятый – потенциальные внешние риски, степень зависимости целевого результата (избавление от проблемной задолженности) от специфических внешних характеристик. Этот критерий включает зависимость ситуации и выбранного метода от внешних факторов, таких как изменение стоимости залога, конъюнктуры рынка. Учет этого необходим при принятии любого стратегического решения банка.

Шестой – потенциальные внутренние риски, степень зависимости целевого результата от возможных внутренних ошибок банка при реализации выбранной стратегии.

Седьмой критерий предполагает оценку возможности получения денежной выгоды от реализации указанного метода, он достаточно специфичен, но возможен в определенных случаях.

С целью получения более точных результатов в предлагаемой системе предусмотрена возможность ранжировать критерии оценки эффективности по степени приоритетности для банка. Это означает опреде-

³ В случае исследования косвенных методов менеджмента избавление от проблемного долга означает расчистку от него банковского баланса.

ление весов для каждого метода в зависимости от его значимости для банка (от 1 до 7, наибольший вес 7 получает наиболее приоритетный критерий). Итоговая оценка эффективности определяется как сумма баллов (каждый критерий оценивается по шкале от 0 до 10 баллов), взвешенных по приоритетности критериев, или в процентах от максимально возможной суммы – 280 баллов (табл. 2).

Таблица 2

Шкала оценок эффективности и их обоснование

Баллы	Оценка эффективности	Обоснование оценки
9–10	Высокая	100%-ная гарантия положительного результата / отсутствие негативного результата, рисков, затрат
7–8	Благоприятная	Высокая (выше среднего) вероятность положительного результата / низкая вероятность негативного результата или реализации рисков / низкие затраты
5–6	Средняя	Средняя вероятность положительного результата / средний уровень рисков, затрат
3–4	Удовлетворительная	Низкая вероятность положительного результата / уровень рисков, затрат выше среднего
1–2	Крайне слабая	Высокая вероятность негативного результата или реализации рисков / крайне низкая вероятность положительного результата / высокий уровень затрат
0	Нулевая	Отсутствие положительного результата, 100%-ная вероятность негативного результата или реализации рисков, потеря всех денежных ресурсов

Результаты оценки эффективности существующих методов управления проблемной задолженностью

На основании выделенных критериев и с учетом различного порядка их приоритетности для банка была осуществлена оценка эффективности методов управления проблемной задолженностью в российском банковском секторе в соответствии с наиболее актуальной информацией (финансово-экономический кризис 2008–2009 гг.) в границах трех категорий (косвенные, прямые и радикальные методы).

В рамках косвенных и радикальных методов управления проблемной задолженностью наиболее эффективными для банка оказались методы, возможные только при инициативе монетарных властей: использование послаблений регулятора в отношении оценки качества активов и вмешательство государства и монетарных властей в решение проблем с «плохими» долгами (табл. 3 и 4).

Среди косвенных методов управления проблемной задолженностью, не предполагающих вмешательство государства, наиболее эффективна – реструктуризация задолженности (за исключением случаев приори-

Таблица 3

Оценка эффективности радикальных методов управления проблемной задолженностью (приоритетность критериев – от гарантированности результата)

Показатель	Реорганизация банка	Вмешательство государства и монетарных властей	Приоритетность критериев
Гарантированность результата	10	5	7
Денежные издержки	0	5	6
Транзакционные издержки	5	1	5
Влияние на репутацию банка	7	8	4
Потенциальные внешние риски	0	9	3
Потенциальные внутренние риски	0	5	2
Возможность получения выгоды	0	0	1
Итоговая оценка эффективности метода, баллы	123	139	
Итоговая оценка эффективности метода, %	44	50	

тотности критериев потенциальных внутренних и внешних рисков). Что касается таких методов, как приукрашивание отчетности и применение «серых» схем для обхода требований регуляторов, то их эффективность по отношению к другим косвенным методам управления проблемной задолженностью остается низкой вне зависимости от выбора приоритетности критериев (см. табл. 3).

В рамках прямых методов управления «плохими» долгами наиболее эффективным методом управления проблемной задолженностью для банка по-прежнему является продажа такого долга. На втором месте (при различном порядке приоритетности критериев) – соз-

дание управляющей компании (УК) по работе с «плохими» долгами. Наименее эффективными остаются работа с коллекторским агентством, самостоятельное взыскание долгов и списание проблемной задолженности (табл. 5).

Такие результаты могут быть обусловлены тем, что при самостоятельной работе с заемщиком банк использует определенную долю инсайдерской информации, которая позволяет ему более эффективно организовать работу по взысканию долга и снизить потенциальные риски.

Отметим, что при любом порядке критериев эффективность создания УК по работе с «плохими»

Таблица 4

Оценка эффективности косвенных методов управления проблемной задолженностью (приоритетность критериев – от гарантированности результата)

Показатель	Приукрашивание отчетности	Реструктуризация задолженности	Сбрасывание долгов аффилированным структурам	Смягчение требований регулятора к оценке качества активов	«Серые» схемы	Приоритетность критериев
Гарантированность результата	0	5	0	0	0	7
Денежные издержки	10	10	8	10	2	6
Транзакционные издержки	10	4	10	10	2	5
Влияние на репутацию	2	10	6	10	0	4
Потенциальные внешние риски	1	4	7	10	1	3
Потенциальные внутренние риски	1	4	10	10	1	2
Возможность получения выгоды	0	6	0	0	0	1
Итоговая оценка эффективности метода, баллы	123	181	163	200	27	
Итоговая оценка эффективности метода, %	44	65	58	71	10	

**Оценка эффективности прямых методов управления проблемной задолженностью
(приоритетность критериев – от гарантированности результата)**

Показатель	Списание проблемной задолженности	Самостоятельное взыскание долгов	Работа с коллекторским агентством	Продажа «плохих» долгов	Создание УК по работе с проблемной задолженностью	Приоритетность критериев
Гарантированность результата	10	5	6	10	6	7
Денежные издержки	0	5	6	2	3	6
Транзакционные издержки	2	5	7	7	6	5
Влияние на репутацию	10	10	5	10	10	4
Потенциальные внешние риски	10	6	4	10	8	3
Потенциальные внутренние риски	10	5	8	10	5	2
Возможность получения выгоды	0	2	0	0	3	1
Итоговая оценка эффективности метода, баллы	170	160	161	207	167	
Итоговая оценка эффективности метода, %	61	57	58	74	60	

долгами превышает результативность самостоятельного взыскания долгов. Ранее таких различий не наблюдалось, создание управляющей компании воспринималось, скорее, как часть работы по самостоятельному взысканию долгов. Этот метод получил развитие как полностью самостоятельная категория только в период кризиса. Несмотря на то, что превышение эффективности создания УК над эффективностью самостоятельного взыскания долгов невелико (3–4 процентного пункта), такая ситуация отражает *важность четкой организации работы по сбору долгов и выделения соответствующих обязанностей из общей массы проблем банка*. Фактически это основное отличие между категориями самостоятельного взыскания долгов (найм / обучение специалистов в банке) и создания УК по работе с проблемными долгами (отдельная структура по сбору долгов – дочерняя компания или отдел в банковской структуре).

Предложенная система оценки эффективности методов управления проблемными долгами может быть использована специалистами коммерческих кредитных организаций. Дополнительная информация, которой располагает банк при принятии решения о выборе стратегии управления «плохими» долгами, может конкретизировать обоснование оценок по критериям эффективности, выявив наиболее эффективные методы менеджмента для конкретного банка в конкретной ситуации и, соответственно, получить более точный результат. При этом одним из возможных и в то же время необходимых для банка направлений является разделение проблемных долгов на определенные группы (по величине долга, отраслевому признаку и т.д.), каждая из которых будет подлежать отдельной оценке.

Список литературы

1. Yeldan E. «Turkish crisis: stability, credibility, and governance, for whom?» // Bilkent University, 2001
2. Грязнова А.Г., Федотова М.А. и др. Реструктурирование кредитных организаций в зарубежных странах. М.: Финансы и статистика, 2000.
3. Шевченко В. Стресс-тест отчетности российских банков по МСФО, или Как банки скрывают свою просроченную задолженность // Международное сообщество менеджеров E-xecutive, 2009, 4 дек.

ВЫВОДЫ

Коренного изменения стратегии банков в управлении «плохими» долгами в результате кризиса 2008–2009 гг. не произошло. Наиболее эффективными методами менеджмента таких долгов, как и до кризиса, по-прежнему являются реструктуризация задолженности, продажа проблемного долга, а также методы, возможные только при инициативе монетарных властей.

Новый способ управления «плохими» долгами, предполагающий маскировку реального уровня проблемной задолженности с помощью искажения (приукрашивания) отчетности по МСФО, хотя и получил некоторое распространение в ходе кризиса, показал свою неэффективность. Следует отметить крайне низкую вероятность дальнейшего распространения этого метода, особенно в условиях законодательной регламентации поэтапного перехода российских компаний на отчетность по международным стандартам.

Несмотря на отсутствие коренных сдвигов в стратегии управления «плохими» долгами, распространение такого способа, как создание управляющих компаний, обозначило важные изменения в ее структуре. В посткризисном периоде УК, с одной стороны, могут продолжить свою деятельность, объединив задачи банков и по критической задолженности, и по менее проблемным займам. С другой, в случае включения в основные цели УК инвестиционных задач банки получают возможность повысить диверсификацию активов (о намерении в перспективе использовать управляющие компании в инвестиционных целях неоднократно заявляли Сбербанк и ВТБ).