

Выбор оптимальной
досудебной стратегии
работы с корпоративными
заемщиками



Олег Корчагин
Директор департамента залога
и проблемных активов

Москва, 16 сентября 2015

Общая информация о Банке БелВЭБ по состоянию на 01.01.2015

Активы = 2066 млн \$

Капитал = 300 млн \$

Прибыль = 42,5 млн \$ RoE = 14,3%

Кредитный портфель = 1450 млн \$

Количество отделений = 23

Численность персонала = 2 300 чел.



Требования к бизнес-процессу “collection”



Наличие четких границ ответственности между службами банка за проблемный актив на каждом из этапов работы с должником



Формирование исчерпывающего перечня входящей информации для выбора стратегии взыскания



Стандартизация стратегий работы с должником в зависимости от его ключевых характеристик и внешних факторов



Формализация планов действий для каждой стратегии (перечень мероприятий и исполнителей, контрольные сроки, триггеры переходов)



Контроль сроков выполнения планов и регулярный мониторинг реализации стратегии

Этапы процесса взыскания проблемной задолженности



Триггеры перехода между этапами

ВРЕМЕННЫЕ

SOFT → HARD

- 30 дней с момента просрочки
- 7 дней с момента просрочки, если задолженность по другому договору на стадии Hard и далее

HARD → LEGAL

- 60 дней с момента перехода на Hard для сегмента «МСБ»
- 120 дней с момента перехода на Hard для сегмента «Крупный бизнес»

СОБЫТИЙНЫЕ

SOFT → HARD

- должник отозвал акцепты платежных требований
- имеется картотека к текущим счетам в Банке
- просрочка более 30 дней в других банках
- невозможно установить контакт с должником
- должник не выполнил обещание / не предоставил информацию

SOFT → LEGAL

- сумма под риском по должнику менее \$ 10 000

HARD → LEGAL

- присутствует информация о выводе активов должником
- невозможно установить контакт с должником
- должник не выполнил обещание / не предоставил информацию

SOFT, HARD, LEGAL, Post LEGAL → Банкротство

- получено определение об открытии конкурсного производства

Перечень досудебных стратегий работы с должником

- 1 Реструктуризация** (пролонгация, отсрочка, рассрочка, перекредитование)
- 2 Погашение долга третьим лицом** (перевод долга, исполнение обязательств третьим лицом, факторинг, обеспечительный факторинг, исполнение обязательств солидарным должником)
- 3 Уступка прав требования** (по законодательству цессия допускается без дисконта)
- 4 Реализация имущества должника** (прямая либо публичная продажа залогового/незалогового имущества собственником, специализированной компанией, банком)
- 5 Отступное** (получение имущества должника либо солидарного должника в порядке отступного)

Требования к информации, определяющей выбор стратегии



По нашим наблюдениям более 50% информации о должнике не влияет на выбор стратегии и ее бессмысленно собирать и анализировать

Важно выделить критически полезную информацию и определить факторы, оказывающие влияние на выбор той или иной стратегии.

Для этого необходимо постоянно ставить вопросы: **Зачем? Для чего? Что дальше? Как это влияет на взыскание или принятие решений?**



ПРИМЕРЫ ФАКТОРОВ



У должника произошла смена собственника/руководителя

Ухудшилось финансовое состояние



Выручка снизилась более чем на 30%

Уровень долговой нагрузки к выручке превысил 25%

Организация работы с факторами выбора стратегии

Формирование исчерпывающего перечня факторов, определяющих стратегию

Определение источников информации о факторах

Описание методики расчета и определение значений для количественных показателей

Разработка шаблонов представления информации

Определение ответственного подразделения за сбор и внесение информации

Классификация критериев выбора стратегии

Финансовая устойчивость (2 фактора)

- Долговая нагрузка до одного года (*short debt*) не превышает 25% годовой выручки
- Кредитная история не относится к "черной" зоне

Характеристики обеспечения (11 факторов)

- Наличие залогового имущества и возможность его реализации в течение 60 дней (по заключению залоговой службы)
- Стоимости обеспечения достаточно для покрытия задолженности либо должник письменно подтвердил готовность повысить обеспеченность кредита (залог, гарантии, поручительства, страховка и т.д.)
- Существуют ограничения на реализацию залога и/или иного имущества

.....

Характеристики должника (3 фактора)

- Возбуждено уголовное дело в отношении руководителей или владельцев должника
- У должника имеется срочная дебиторская задолженность, либо поручители, либо гаранты, либо аффилированные структуры, либо залогодатель, либо кредиторы

.....

Позиция банка как кредитора (3 фактора)

- Доля Банка как кредитора не менее 50%
- Наличие исков других кредиторов на сумму более 10% активов

Принципы построения модели выбора стратегий

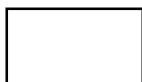
По характеру влияния на выбор стратегии все факторы делятся на три группы:



Go-факторы – факторы, инициирующие стратегию



Стоп-факторы – факторы, блокирующие стратегию



Нейтральные факторы – не влияют на выбор стратегии

Условия выбора и реализации стратегии:

- ➡ Каждая стратегия должна иметь хотя бы один go-фактор
- ➡ Один и тот же фактор может быть для одной стратегии go-фактором, для другой – стоп-фактором, для третьей – нейтральным фактором
- ➡ Выбор стратегии осуществляется при совпадении go-факторов и отсутствии стоп-факторов
- ➡ При одновременном выборе нескольких стратегий, их реализация осуществляется последовательно исходя из приоритетности
- ➡ При наличии триггера досрочного перехода реализация стратегии не осуществляется (прекращается)

Пример матрицы досудебных стратегий взыскания

Факторы выбора	Досудебные стратегии			
	Реструктуризация	Погашение долга третьим лицом	Реализация имущества	
			Залоговое им-во	Незалоговое им-во
Приоритеты	1	2	5	4
Финансовая устойчивость				
Долговая нагрузка до одного года (short debt) не превышает 25% годовой выручки				
Кредитная история не относится к "черной" зоне				
Характеристики обеспечения				
Наличие залогового имущества и возможность его реализации в течение 60 дней (по заключению залоговой службы)				
Наличие незалогового имущества и согласие должника на его реализацию				
Стоимости обеспечения достаточно для покрытия задолженности либо должник письменно подтвердил готовность повысить обеспеченность кредита (залог, гарантии,				
На незалоговое имущество наложен арест в пользу третьего лица				
Существуют ограничения на реализацию залога				
Существуют ограничения на реализацию незалогового имущества				
Существенный риск признания сделки с имуществом недействительной				



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !



Олег Корчагин

тел. +375 17 309 60 53

e-mail: Ol.Korchagin@BelVeb.By