

# Инструменты урегулирования проблемной задолженности банков

Ухудшение качества кредитного портфеля является одной из основных причин прекращения деятельности банков. В статье систематизированы методы урегулирования проблемной задолженности кредитных организаций. Раскрыты основные инструменты такой работы. Предложена классификация инструментов урегулирования проблемной задолженности.

**В. А. ДАВЫДОВ,**  
директор управления по работе с проблемными активами, Северо-Западный Банк Сбербанка России, соискатель Санкт-Петербургского государственного университета



**М. Х. ХАЛИЛОВА**  
доктор экономических наук, профессор, Санкт-Петербургский государственный университет



**В** последние годы ухудшение качества кредитного портфеля – это уже не разовые примеры банкротства отдельных банков, а четко выраженный процесс сокращения числа кредитных организаций в России. К сожалению, для вкладчиков – физических лиц процедура ликвидации банка связана не только с задержкой выплат, но и с потерями, если сумма вклада превышает минимальный порог возмещения средств вкладчику в связи с отзывом лицензии у кредитной организации.

Цель исследования – систематизация методов и инструментов урегулирования проблемной задолженности кредитных организаций. Основные задачи обусловлены тем, что ранее отработанные алгоритмы становятся неэффективными, поскольку должник, который активно противодействует банку, использует все новые способы ухода от исполнения обязательств. Законодатель же создает, в том числе благодаря активной позиции банковского сообщества, новые возможности для оперативного реагирования кредитных учреждений на увеличение объема проблемных активов.

## Методы и инструменты

Методы работы с проблемной задолженностью рассматриваются с позиции изменения или прекращения существующих между кредитором и должником договорных кредитных обязательств. Можно отметить основные методы работы банка с проблемной задолженностью:

- реструктуризация ссудной задолженности;
- судебное обращение взыскания на предмет залога;
- судебное взыскание задолженности с должника;

■ внесудебное обращение взыскания на предмет залога;

■ досрочное погашение кредита с прекращением договора.

Методы урегулирования проблемной задолженности делятся на внесудебные и судебные. К внесудебным мерам относятся: досрочное истребование долга, внесение дополнений в текст договора, реструктуризация долговых обязательств, переуступка долговых обязательств третьим лицам, списание безнадежных к взысканию проблемных активов. К судебным мерам относятся: претензионно-исковые мероприятия, инициирование процедуры банкротства, взыскание долга путем продажи активов должника.

Действия банка после выявления проблемного кредита можно структурировать определенным образом. Первый этап – временной промежуток, в который происходит первоначальное ухудшение финансового положения заемщика. Далее кредитный менеджер передает выявленную задолженность по кредиту в ведение структурного подразделения по работе с проблемными активами. После получения или самостоятельного выявления проблемного (потенциально проблемного) займа управление по работе с проблемными кредитами осуществляет постоянный мониторинг и создает стратегию работы. Далее банк реализует эту стратегию работы с проблемным кредитом. Если принятые меры не дают желаемых результатов, кредитная организация прибегает к банкротству должника.

Очень важна систематизация причин, которые привели к возникновению проблемной задолженности. Внешние причины не связаны с деятельностью компа-

нии. А к внутренним причинам относятся риски, обусловленные функционированием самой компании, повлекшие за собой ухудшение ее финансового положения, потерю конкурентоспособности и т. д.

В исследованиях, посвященных этим вопросам, авторы рассматривают отдельные инструменты работы с проблемной задолженностью и проблемными активами. В частности, внимание уделяется форме, существенным условиям, предмету соглашения об отступном и т. д.

На наш взгляд, сегодня актуальна классификация методов работы с проблемной задолженностью, установленная регламентом Сбербанка России № 278–4-р (далее – Регламент). В основе данной классификации лежит юридическая конструкция применяемого метода урегулирования. В соответствии с Регламентом в работе с проблемными активами применяются следующие инструменты:

■ изменение условий кредитования / реструктуризация;

■ погашение задолженности путем заключения договора об отступном – при применении данного инструмента в погашение задолженности может быть принято имущество должника (поручителя, залогодателя);

■ заключение договора уступки права (требования) – договора цессии;

■ заключение договора о переводе долга в целях замены должника по договору;

■ заключение договора новации;

■ кредитование должника / нового должника;

■ привлечение внешних аккредитованных сервисных ком-

паний к урегулированию задолженности;

■ реализация заложенного имущества во внесудебном порядке;

■ взыскание задолженности в судебном порядке (обращение взыскания на заложенное имущество), в том числе в рамках третейского разбирательства;

■ инициирование и участие в процедурах банкротства;

■ заключение мирового соглашения, которое может предусматривать следующие условия – отсрочку или рассрочку исполнения обязательства, исполнение обязательств должника третьими лицами; обмен требований на доли в уставном капитале должника, акции и иные ценные бумаги; предоставление отступного на другие активы должника и пр.;

■ совместная работа с коллаторскими агентствами.

### Основанный на профессионализме специалистов

Сбербанк – не только крупнейшая кредитная организация России, но и банк, имеющий уникальный опыт по урегулированию проблемной задолженности. Профессионализм специалистов банка, воплощенный в Регламенте и классификации методов урегулирования проблемных активов, наиболее полно показывают методы и инструментарий этой работы (табл. 1).

В 2015 г. подразделение по работе с проблемными активами (ПРПА) Северо-Западного банка Сбербанка РФ совместно с управлением по работе с проблемными активами центрального аппарата Сбербанка успешно реализовало проект, целью которого явля-

**Abstract.** The deterioration of the loan portfolio quality is one of the main reasons for the termination of activities of credit institutions. At the article methods of settlement of bad debts to credit institutions are systematized. It outlines the main instruments of settlement of bad debts of banks. The classification tools settlement of bad debts are obtained. A tool selection algorithm to work with distressed assets in each case is submitted.

**Keywords.** Bank, distressed assets, bad debts, the settlement of bad debts, settlement of problem debt instruments.

**Ключевые слова.** Банк, проблемные активы, проблемная задолженность, урегулирование проблемной задолженности, инструменты урегулирования проблемной задолженности.

**Инструментарий урегулирования проблемной задолженности**

Обозначение	Инструменты	Краткое описание инструмента
РЕСТР	<i>Изменение условий кредитования / реструктуризация (модификации)</i>	Внесение изменений в действующие условия заключенного с заемщиком кредитного договора в более благоприятную для него сторону, не предусмотренное первоначальными условиями договора или не обусловленное изменением действующего законодательства. Изменения, связанные с отсутствием у заемщика возможности или намерения исполнять обязательства на первоначальных условиях (реструктуризация); не связанные с ухудшением деятельности заемщика (модификация). При реструктуризации/модификации банк усиливает свои позиции путем оформления дополнительного залога, поручительств от третьих лиц, входящих в группу компаний заемщика, включения в кредитно-обеспечительную документацию ковенант
КРЕДИТ	<i>Предоставление дополнительных кредитных средств заемщику / кредитование нового заемщика</i>	Кредитование осуществляется по решениям коллегиальных органов в пределах действующих полномочий. 1. Предоставление кредита на цели, предусмотренные внутренними нормативными документами по кредитованию, в том числе погашение задолженности по кредитам банка. 2. Предоставление кредита новому заемщику на цели приобретения имущества заемщика, имеющего проблемную задолженность
ОТСТУП	<i>Отступное</i>	Принятие имущества на баланс банка в погашение задолженности путем заключения договора об отступном, по результатам несостоявшихся торгов в рамках исполнительного производства или банкротства. Применяется в исключительных случаях, когда существует необходимость использования имущества в собственных целях банка или есть возможность реализации указанного имущества потенциальному покупателю (при отсутствии других источников погашения и наличии рисков утраты заложенного имущества)
ЦЕС	<i>Уступка права (требования) с дисконтом / без дисконта</i>	По договору цессии передаче подлежат права требования в объеме, сформированном на дату уступки права требования, если иное не установлено решением коллегиального органа. Уступающий право – цедент, приобретающий это право – цессионарий. Возможно совершение цессии с дисконтом. В этом случае цена договора определяется на основании рыночной стоимости уступаемых прав (требований), в соответствии с отчетом об оценке независимого оценщика, аккредитованного банком. Оплата по цессии возможна как одновременно за счет собственных средств цессионария, так и в рассрочку или путем предоставления банком кредита цессионарию
ПД	<i>Перевод долга</i>	Договор о переводе долга заключается в целях замены заемщика по договору. Третьи лица для заключения договора о переводе долга могут быть отобраны как в процессе изучения дебиторской задолженности заемщика, так и при наличии третьих лиц, выразивших согласие принять обязательства по кредитному договору
НОВАЦ	<i>Новация долга</i>	Договор о замене первоначального обязательства, существовавшего между сторонами, другим обязательством между теми же лицами, предусматривающим иной предмет или способ исполнения
МИР	<i>Мировое соглашение</i>	Мировое соглашение представляет собой соглашение сторон, т. е. сделку, вследствие чего к этому соглашению, являющемуся одним из средств защиты субъективных прав, помимо норм процессуального права, подлежат применению нормы гражданского права о договорах, в том числе правила о свободе договора (ст. 421 ГК РФ). Таким соглашением, если оно утверждено арбитражным судом, стороны прекращают спор (полностью или частично) на основе добровольного урегулирования взаимных претензий и утверждения взаимных уступок
ВХОЖД в УК	<i>Вхождение дочерней компании банка в капитал юридического лица заемщика</i>	Вхождение в уставный капитал – способ привлечь дополнительные денежные средства на оздоровление юридического лица, возможность капитализировать часть кредиторской задолженности заемщика, повысить привлекательность компании в глазах потенциальных инвесторов и кредиторов и взять под контроль дочерней компании банка принятие основных решений по управлению заемщиком. Реализация инструмента осуществляется через заключение договора цессии задолженности заемщика с дочерней структурой банка с последующей конвертацией задолженности в капитал заемщика
СУД	<i>Взыскание задолженности в судебном порядке</i>	При отсутствии решения коллегиального органа не инициировать судебное взыскание просроченной части / всей задолженности, на 31-й (91-й) день просрочки лидер процесса обязан инициировать процедуру судебного взыскания задолженности без дополнительных решений коллегиальных органов банка. В отсутствие просроченной задолженности досрочное взыскание в судебном порядке может быть инициировано при наступлении оснований, предусмотренных кредитной документацией (в случае неисполнения заемщиком существенных условий договора) по решению коллегиального органа

ВНЕСУД	Внесудебный порядок взыскания задолженности	Удовлетворение требований залогодержателя за счет имущества, предоставленного в залог по договору залога, во внесудебном порядке допускается в установленном законом порядке на основании соглашения между банком (залогодержателем) и залогодателем, оформленного в соответствии с требованиями законодательства
ИСПОЛ	Исполнительное производство	Принудительное исполнение судебных актов, актов других органов и должностных лиц, которым при осуществлении установленных законодательством полномочий предоставлено право возлагать на должников (физических и юридических лиц) обязанности по передаче другим гражданам, организациям или в соответствующие бюджеты денежных средств и иного имущества, либо по совершению в их пользу определенных действий или воздержанию от совершения определенных действий
БАНКР	Банкротство / ликвидация	Признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Банк осуществляет весь комплекс мероприятий по сопровождению процедуры банкротства и защите своих интересов в рамках данной процедуры в порядке и в сроки, предусмотренные законодательством и внутренними нормативными документами

лась разработка методологии по процессу работы с проблемными активами, а также сокращение трудозатрат на их урегулирование. В период с 08.06.2015 по 30.09.2015 проводились статистические исследования, в которые были вовлечены все территориальные банки (ТБ) Сбербанка РФ. В результате были проанализированы 194 кейса по проблемным активам, проведены расчеты длительности бизнес-процесса и трудозатрат сотрудника ПРПА в разрезе инструментов урегулирования.

Собрана следующая статистика применения инструментов в территориальных банках (на момент исследования их было 16):

- заключение договора новации (отсутствует практика в 15 ТБ);

- заключение договора об отступном (отсутствует практика в 8 ТБ);

- вхождение в уставный капитал юридического лица (отсутствует практика применения в 12 ТБ);

- перевод долга (отсутствует практика в 3 ТБ);

- обращение взыскания на заложенное имущество во внесудебном порядке (отсутствует практика в 10 ТБ).

Результаты исследования подтверждают, что не все инструменты урегулирования проблемной задолженности применяются одинаково часто. Основной причиной редкого использования отдельных инструментов является

отсутствие системы применения методологических документов и рекомендаций в зависимости от выбранной стратегии по работе с проблемными активами.

Стратегия урегулирования проблемных активов зависит от факторов, в число которых входит финансовое состояние заемщика (т. е. его потенциальная возможность вернуть кредит за счет собственного бизнеса, бизнеса группы компаний заемщика, продажи части активов, получения кредита в другом банке и пр.), и принадлежность заемщика к «добросовестной» или «недобросовестной» группе. Для указания варианта стратегии обозначим принятые в Сбербанке понятия кредитной и дефолтной стратегии, дополнив их тактиками Soft и Hard.

### Стратегии и тактики работы

Рассмотрим более подробно, что именно подразумевается под той или иной стратегией и тактикой работы.

*Кредитная Soft.* Заемщик относится к группе добросовестных. Бизнес его позволяет вернуть кредит, но из-за разрывов ликвидности (обусловленных как изменениями внешних условий, так и ошибками при предоставлении исходного кредита) заемщик нуждается в изменении графика / дополнительном финансировании.

*Кредитная Hard.* Заемщик относится к группе добросовест-

ных. Бизнес его не позволяет вернуть кредит без реализации непрофильных активов, финансовой поддержки других связанных с заемщиком компаний. Заемщик нуждается в изменении графика / дополнительном финансировании, реализации под контролем банка непрофильных залогов, перевода части долга в капитал через вход в капитал заемщика дочерней компании банка.

*Дефолтная Soft.* Заемщик относится к группе добросовестных. Бизнес его не позволяет вернуть кредит без реализации профильных активов либо без снижения кредиторской задолженности третьих лиц. Заемщик нуждается в эффективной продаже бизнеса стороннему инвестору под контролем банка для максимального погашения кредита. Существует альтернативный вариант развития событий, при котором заемщик при данной стратегии может сохранить свой бизнес и полностью рассчитаться с банком. В данном варианте дочерняя компания банка может взять на себя функцию консолидации кредиторской задолженности заемщика с дисконтом, перевода части долга в капитал через вход в капитал заемщика.

*Дефолтная Hard.* Заемщик относится к группе недобросовестных. Бизнес его может находиться в любом состоянии (как позволяющем погасить кредит, так и в состоянии дефолта).

Типовые ситуации адаптации методов работы с проблемными

**Типовые ситуации адаптации методов работы с проблемными активами**

Контрагенты, участники работы с проблемными активами	Дефолтная стратегия		Кредитная стратегия	
	Hard	Soft	Hard	Soft
Суд	БАНКР	МИР / БАНКР	МИР	X
Служба судебных приставов	ИСПОЛ	ИСПОЛ / ОТСТУП / МИР	X	X
Дочерние общества ПАО Сбербанк	X	ЦЕС / ВХОЖД в УК	ЦЕС без дисконта / ПД / ВХОЖД в УК	X
Коллекторы	ЦЕС с дисконтом	X	X	X
Инвесторы	X	ОТСТУП / ВНЕСУД / ВХОЖД в УК	ОТСТУП / ЦЕС без дисконта / ПД	РЕСТР / КРЕДИТ / НОВАЦ
Торгующие организации	БАНКР / ЦЕС / ИСПОЛ	ОТСТУП / ЦЕС / ВНЕСУД	ЦЕС без дисконта	X
Сервисные компании (оценка, DD)	СУД / БАНКР / ЦЕС / ИСПОЛ	ОТСТУП / ЦЕС / МИР / ВХОЖД в УК / ВНЕСУД	ОТСТУП / МИР	РЕСТР / КРЕДИТ

активами приведены в табл. 2, которая отражает алгоритм выбора инструмента работы с проблемной задолженностью кредитной организации при дефолтной и кредитных стратегиях.

**■ ВЫВОДЫ**

В рамках реализованного проекта можно отметить основное: систематизирована методология бизнес-процесса и создан паспорт инструментов урегулирования,

содержащий информацию о проблемных активах, характеристику мероприятий по выбору стратегии, форматы внутренних документов, систему мониторинга операционных рисков и механизмы их контроля.