

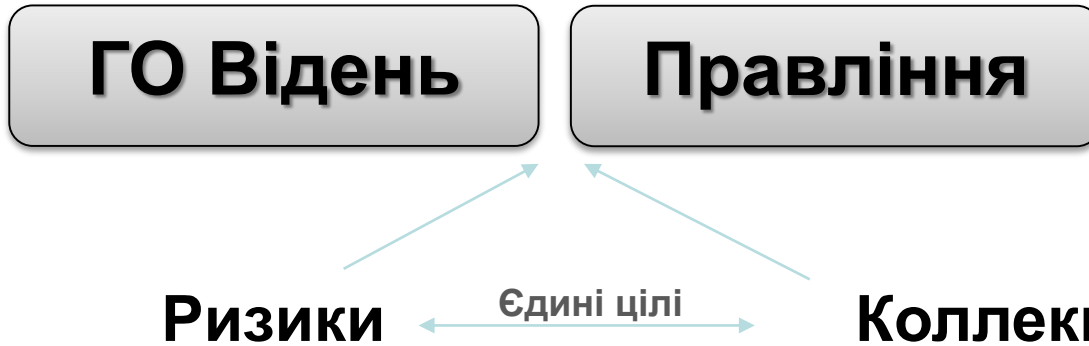
**Збір
проблемної заборгованості
фізичних осіб.
Практика РБА**

Райффайзен Банк Аваль,
Листопад 2019



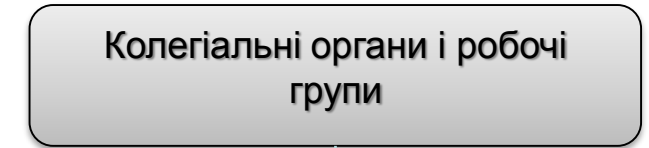
Задіяні підрозділи

- Встановлюють цілі
- Узгоджують стратегію
- Делегують повноваження



- ✓ Розробка стратегії роботи з проблемною заборгованістю
- ✓ Аналіз портфелю
- ✓ Встановлення цілей
- ✓ Перевірка та погодження
- ✓ Контроль та моніторинг ефективності
- ✓ Оцінка та переоцінка заставного майна
- ✓ Дисконтування вартості застави в залежності від чинників

- ✓ Впровадження стратегії роботи з проблемною заборгованістю
- ✓ Налаштування процесів збору
- ✓ Організація та проведення заходів по врегулюванню заборгованості
- ✓ Контроль та моніторинг ефективності



До складу входять:

- Комплаєнс
- Коллекшн
- Ризики

Функція:

- Узгодження запропонованих підходів збору заборгованості (в рамках лімітів)

Стратегія

- Оптимальна **операційна модель** (FTE)
- Виважені та обгрунтовані **затрати** (costs)
- Використання **діджитал каналів** (data aggregators)

Ресурси

Сегментація портфелю

- **Аналіз структури** портфелю
- Вивчення **історичних даних** та екстраполяція на поточний портфель
- Розрахунок ефективності застосованих інструментів в залежності від сегменту

- **Попередження** виникнення заборгованості (EWS, default monitoring)
- **Зниження рівня НПЛ** портфелю (clean up/NPL%)
- **Виконання планів** по збору заборгованості (recoveries)

Цілі

Інструменти

- **Налагоджений та автоматизований колл центр**
- **End to End** судово-виконавчий процес
- **Take management** рішення тут і зараз

Раннє попередження заборгованості (EWS)



Присвоєння ризик статусу клієнта використовуються розроблені банком поведінкові та аплікаційні моделі(або інші моделі)

* сегментує портфель по рівню ризиковості

Врахування непередбачених чи несистемних змін в портфелі або в стратегії розвитку (нові напрямки/сегменти кредитування, тощо)

* коригує рівень ризику

Врахування зміни фінансового чи майнового стану по клієнту або роботодавцю (Кредитне Бюро, YouControl, OpenDataBot)

* коригує рівень ризику

Інструменти

Високоризикові

Дзвінки

Преміальні

Комунікація з менеджером

SMS/IVR

Mass сегмент

E-mail

Раннє попередження заборгованості (EWS). Отримані уроки

- **Обов'язкове інформування нових для банку клієнтів та тих що перестали отримувати заробітну плату через рахунки в банку про наступне:**
 - **Канали погашення.** Відправити SMS з інформацією про можливість погашення он-лайн (посилання на сайт), найближче відділення, АТМ самообслуговування, тощо
 - **Реквізити погашення.** Надіслати всі необхідні для погашення дані або посилання на особистий кабінет
- **Проведення розрахунків навантаження на підрозділ раннього попередження та сегментація інструментів**
 - **Не телефонувати** з нагадуванням клієнтам з категорії «Lazy payers», достатньо текстового повідомлення
 - **Відокремлювати клієнтів що отримують заробітну плату** або інші регулярні надходження через рахунки банку

Сегментація портфелю



Тип кредиту

- Заставні / беззастанні
- Мають активні рахунки в банку
- ВКЛ/НКЛ

Для беззастанних кредитів більш ефективний портфельний підхід

Баланс

- Для заставних <100 тис грн>
- Для беззастанних <50 тис грн>

Для заставних кредитів з маленьким балансом більш ефективний портфельний підхід – судова схема майже не діє

Історія кредиту

- Погашення
- Причини виникнення заборгованості
- Пропозицій та історія спілкування з клієнтом
- Майновий та фінансовий стан клієнта

Варто через деякий час пропонувати програми від яких клієнт раніше відмовився

Застава

- Тип застави (Квартири і будинки, Земельні ділянки, Первинний ринок та об'єкти недобудови, Рухоме майно та обладнання)
- Ризиковість застави (вартість ринкова та зважена, дисконти)
- Місце знаходження застави та привабливість об'єкта

Для кредитів що знаходяться під дією закону про мораторій варто перевіряти додаткове майно

Сценарний аналіз

- Порівняння з вірогідністю реалізації через органи ДВС
- Оцінка затрат що вже є та виникнуть в подальшому супроводженні
- Порівняння ефекту з внутрішніми очікуваннями щодо повернення боргу

Необхідно розраховувати «точку беззбитковості»

Оцінка застави

До Дефолту > Проведення переоцінки

- ✓ На 50 день прострочення об'єкт потрапляє в список на переоцінку
 - ✓ Оновлюється як ринкова вартість так і зважена WCV
- Всі фотоматеріали направляються для ознайомлення до співробітників підрозділу збору заборгованості

Дефолт > Дисконтування вартості на основі юридично правових факторів

Можливі фактори:

- Відсутність документів на земельну ділянку
- Зареєстровані діти чи люди з інвалідністю
- Перепланування об'єкту
- Відсутність кадастрового номеру

Враховуючи надані підрозділом збору заборгованості підтвердження юридично правових чинників застосовуються дисконти

Для оптимізації процесу побудована матриця дисконтів

Головні тези:

- Актуалізувати оцінку застави до потрапляння кредиту в статус Дефолт
- Аналізувати чинники що впливають на можливість реалізувати об'єкт
- Оцифрувати та оцінити вплив кожного з чинників



Побудова моделі розрахунку суми очікуваного повернення за рахунок реалізації застави

- ✓ Базується на історичних даних
- ✓ Щоквартально калібрується (враховуючи оновлення даних)
- ✓ Враховує місцезнаходження об'єкту та історію рекламування
- ✓ Прораховуються три можливі варіанти реалізації:
 - Примусова (СЕТАМ)
 - Індивідуальна (клієнт/інвестор)
 - Портфельна

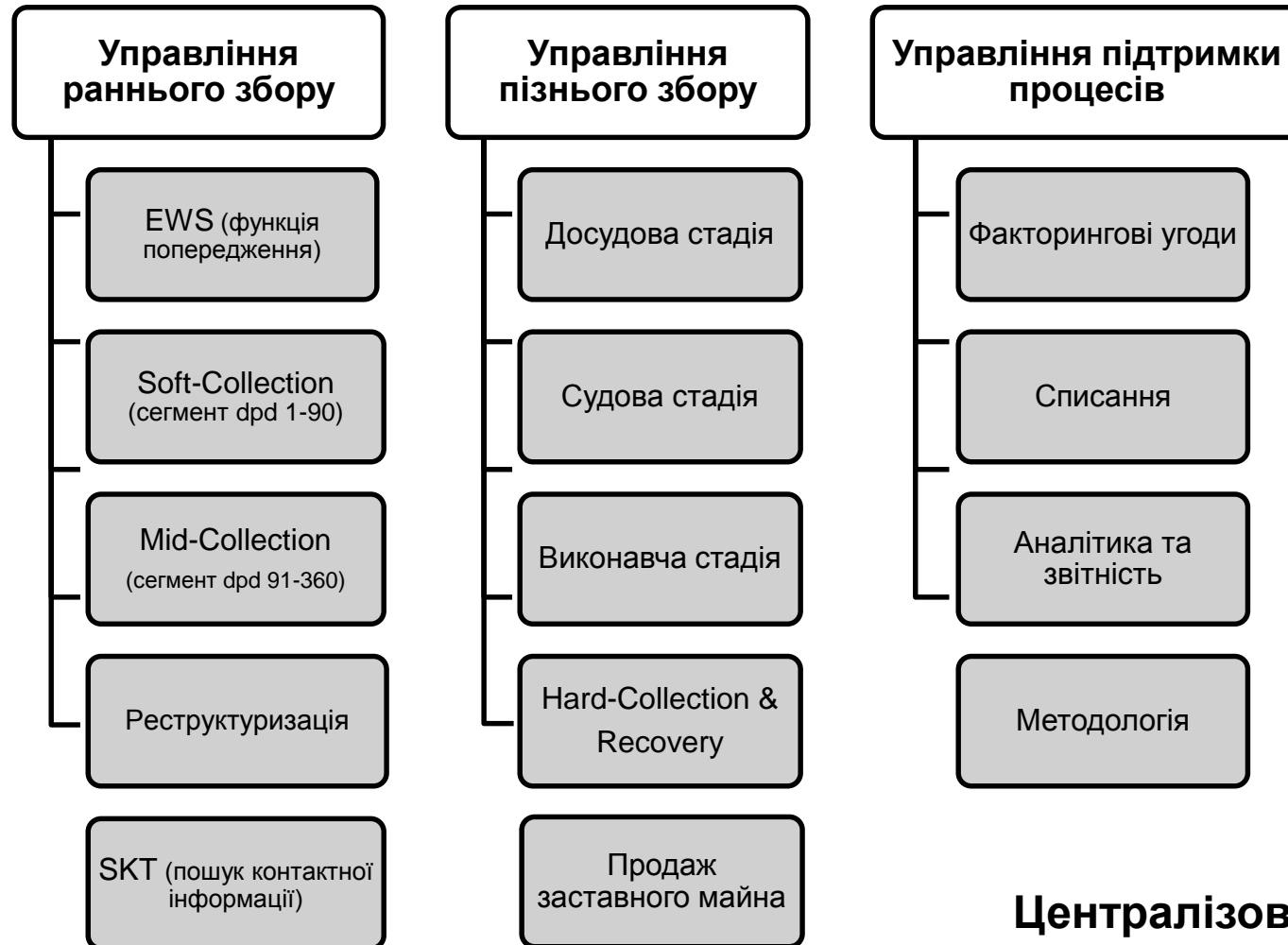
Етапи збору



Інструменти збору



Структура Коллекшн



- **60%** від загальної чисельності штату Коллекшн – Централізований центр (м. Херсон)
- Лише **20%** штату знаходиться в **регіонах**
- 20% та здебільшого керівництво знаходиться в Києві

**Централізований підхід чи Децентралізований?
Вибір залежить від цілей, структури та ресурсів**

Централізація процесів

- Створення єдиного контакт-центру, відповідального за обробку клієнтів на ранніх стадіях просроченої заборгованості
- Засоби комунікації з клієнтами: вхідні / вихідні дзвінки, IVR, смс, листи
- Впровадження звітності для моніторингу показників перетікання проблемної заборгованості (forward rates)

Централізація
Soft Collection
2008-10 р.

Централізація
Legal preparation & Court stages
2015-17 р.

- Розробка типових форм та шаблонів процесуальних документів
- Підготовка та направлення досудових вимог клієнтам та позовів до суду
- Інвентаризація діючих судових процесів
- Розробка та впровадження централізованої звітності
- Завантаження документів у ПЗ Банку, «відцифрування» інформації, робота над якістю даних
- Отримання юристами адвокатських свідоцтв
- Участь адвокатів ЦО у судових засіданнях у режимі on-line (без прив'язки до місця знаходження суду)

- Повний контроль за претензійно-позовною роботою: від моменту подачі досудової вимоги до закриття виконавчого провадження / реалізації майна з СЕТАМу
- Постійне перевірка процесів та їх удосконалення

Legal Collection
End-to-End
2019 р.

Централізація
Execution stage,
2017-18 р.

- Розробка типових форм та шаблонів процесуальних документів на виконавчій стадії
- Підготовка та направлення заяв про відкриття виконавчого провадження, скарг, звернень
- Контроль за ходом виконавчого провадження з моменту пред'явлення виконавчого провадження до моменту його закриття
- Централізована звітність

Джерела інформації

Відкриті реєстри

- Судова влада України
- Автоматизована система виконавчого провадження
- Е-декларації
- Реєстр кадастрових номерів
- Витяг з Єдиного державного реєстру МВС
- Єдиний реєстр боржників

Кредитні бюро

- Індивідуальний пошук
- Використовування API для пакетних запитів
- Моніторинг змін

Data aggregators

- YouControl
- Opendatabot
- ChatBots

Що шукати?

- Не заставне майно клієнта
- Додаткове майно клієнта і поручителя
- Декларації
- Статус і офіційні доходи клієнта і родичів

Що шукати?

- Історію звернень на обслуговування
- Контактні дані
- Пов'язаних осіб

Що шукати?

- Бізнес зв'язки
- Контактні дані
- Участь в підприємствах
- Статус підприємства чи ПП
- Наявність арештів чи судових справ

Інструменти. Прощення боргу

Для кого?

- Клієнти, що зацікавлені в збереженні об'єкту застави
- Клиєнти з беззаставними кредитами, що мають не тимчасові фінансові труднощі
- Кредити з ознаками мораторності

Можна використовувати на портфельній основі для однорідних сегментів

Кредит – платіж –
прощення
=
0

Повне прощення

- * Передбачає внесення клієнтом обговореної частини боргу
- * Решта зобов'язань будуть прощені в повному обсязі після виконання умов клієнтом

Кредит – платіж –
прощення
=
Кредит

Часткове прощення

- * Передбачає внесення клієнтом обговореної частини боргу
- * Частина заборгованості прощені після виконання умов клієнтом

Головні тези:

- Дисконт визначається з врахуванням оцінки затрат що вже є та виникнуть в подальшому супроводженні
- Попередити клієнта про виникнення податкових наслідків

Інструменти. Продаж боргу

Вдала сегментація дозволяє диверсифікувати ресурси та застосовувати різні типи продажу

Індивідуальний продаж

❑ Схеми:

Пошук інвестора > погодження > продаж

❑ Оцінка потенційного повернення:

Перед угодою безпосередньо аналізуючи кредит

❑ Цільова група

- Заставні кредити
- Кредити з ознаками мораторності
- Застава ліквідна та зважена вартість більше 20% від балансу
- «Складні» клієнти

Портфельний продаж

❑ Схеми:

Вибірка > тендер > погодження > один продаж

❑ Оцінка потенційного повернення:

Перед угодою базуючись на подібних портфелях

❑ Цільова група

- Заставні та беззаставні кредити
- Кредити без ознак мораторності
- Застава не ліквідна/реалізована
- Застава не продана з торгів
- Однорідні сегменти

Forward Flow (щомісячно)

❑ Схеми:

Вибірка > тендер > погодження > щомісячний продаж протягом року

Авансовий внесок від інвесторів до угоди

❑ Оцінка потенційного повернення:

Перед угодою та щомісячно за допомогою контрольної групи

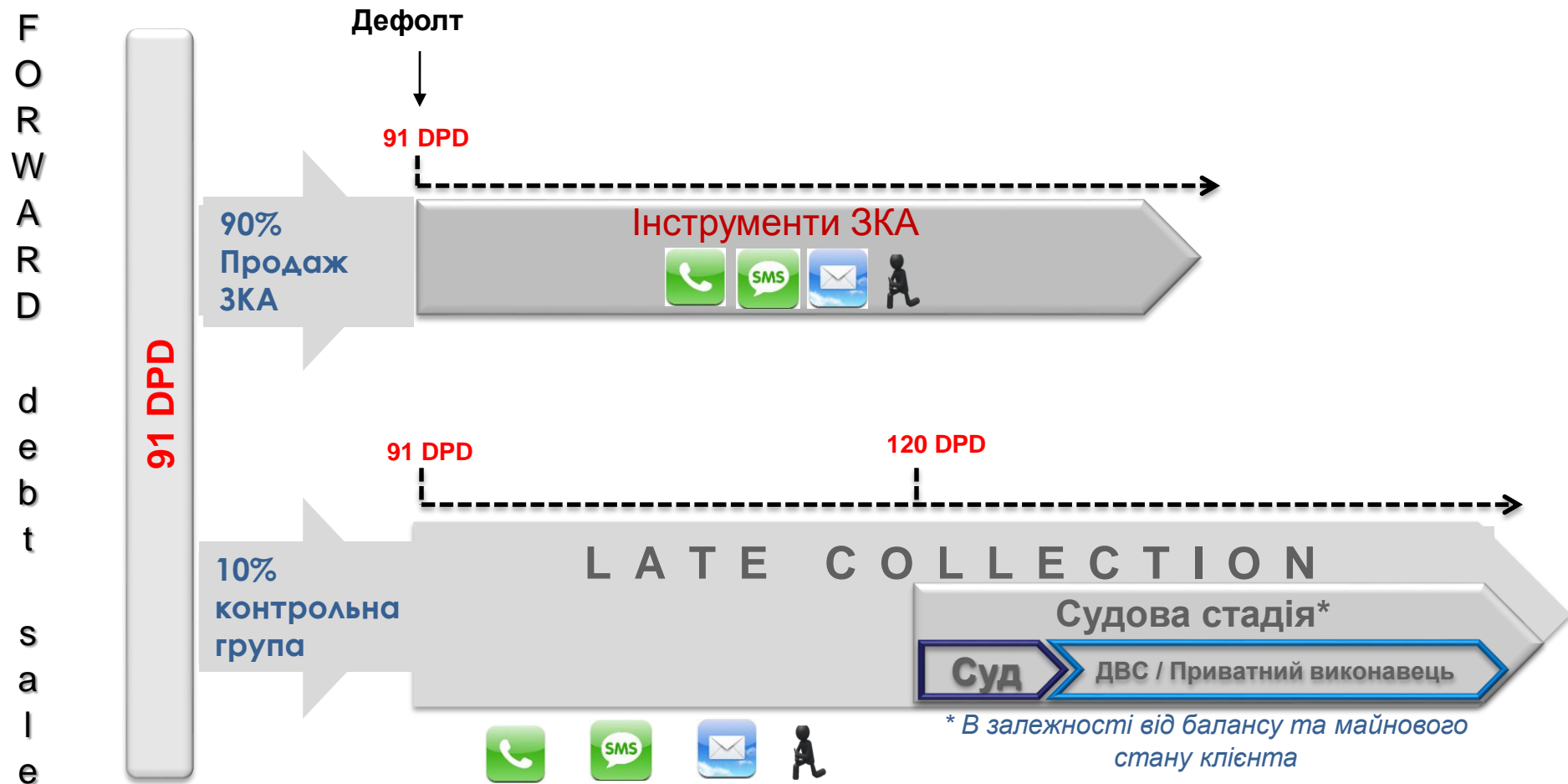
❑ Цільова група

- Беззаставні кредити
- Заборгованість від 60 до 120 днів

Головні тези:

- **Індивідуальний** продаж ефективний для **ТОР** клієнтів
- **Інформування** клієнта про **можливий продаж** інколи приводить до погашення кредиту

Інструменти. Продаж боргу (Forward Flow)



Головні тези:

- Проведення розрахунків **потенційного повернення** та **порівняння з ціною від інвесторів**
- **Авансовий внесок** від інвесторів до угоди
- Щомісячний **моніторинг ефективності** контрольної групи

Інструменти. Проведення «Пілотів»

Проведення пілотних проектів дієвий спосіб знайти кращу стратегію

Champion

- Залишаються старі правила/стратегії
- Популяція для перевірки ефективності змін



Оптимальні умови

Строк – 6-9 місяців

Принципи поділу –
передостання цифра ІПН

Мониторинг – щомісячно

Впровадження змін – за
результатами пілоту



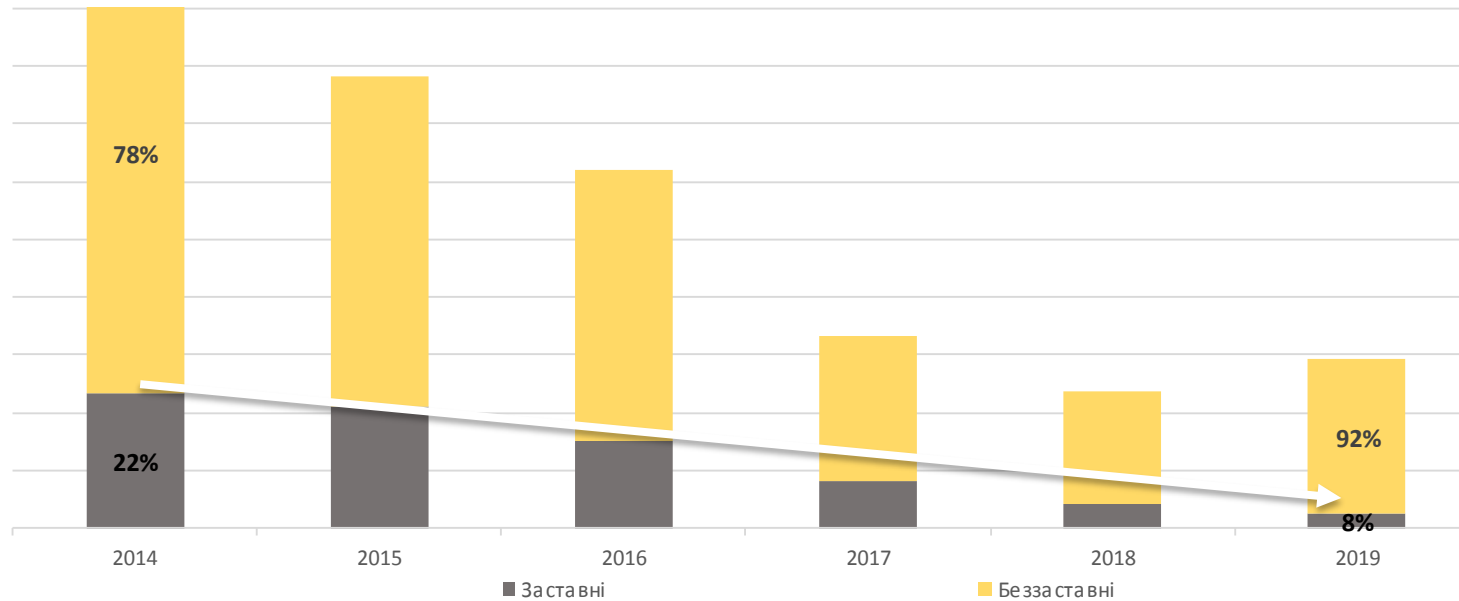
Challenger

- Застосовується стратегія зі змінами - нова
- Популяція для доведення ефективності змін

Головні тези:

- Портфелі Champion/Challenger повинні бути однорідними за структурою
- Успішний пілот можливо закінчити і запровадити до офіційного строку – головне мониторинг

Інструменти. Зміни та адаптивність



В залежності від узгодженої стратегії роботи по кредиту формується набір («МІКС») інструментів його врегулювання.

- Реструктуризація:
 - кредитні канікули з лонгацією терміну
 - рефінансування за спеціальним курсом з частковим прощенням боргу за відсотками
- Добровільна реалізація заставного майна з повним / частковим прощенням залишку боргу:
- Взяття заставного майна на баланс Банку з наступною його здачею в оренду клієнту та інше

Кількість проблемних кредитів на балансі Банку за останні 5 років зменшилася у 4 рази

- Банк є **лояльним** до позичальників, які отримали валютні кредити до девальвації гривні:
 - Прийняття рішення про часткове прощення боргу та залежить від фінансово-майнового стану клієнта
- Кожне рішення приймається **індивідуально на Комітеті по проблемним кредитам**

Отримані уроки / набутий досвід

- **Своєчасне виявлення ризиків та успішне управління кредитним портфелем залежить, в першу чергу, від:**
 - коректної його **сегментації** та якісного аналізу
 - наявності кваліфікованої команди та побудови якісного **процесу взаємодії** між підрозділами
 - розробки та **впровадження стратегії та інструментів**, що відповідають поставленим цілям
- **Стратегію Коллекшн потрібно постійно «челенджети» шляхом проведення пілотних проектів.** Ключові успішно проведені «пілоти», що вже на «проді»:
 - взяття заставного майна на баланс Банку / продаж заставного майна з балансу
 - взаємодія з Приватними виконавцями
 - Forward Flow contract
 - централізація Судово-Виконавчої стадії
- **Орієнтація на потреби та можливості Клієнта** має бути основним фокусом Коллекшн

Отримані уроки / набутий досвід

- Для проблемних заставних кредитів слід застосовувати виключно індивідуальний “case by case” підхід.

Портфельний підхід без глибокого аналізу ситуації по кожному кредиту є ризикованим.

- Рефінансування валютних кредитів у гривню по спеціальному курсу, часткове списання боргів валютним клієнтам – це були складні рішення, однак вони стали **основним драйвером повернення «проблемних активів» у «робочий портфель» Банку**

- **Коллекшн – динамічний Бізнес.**

Для його підтримки та розвитку потрібно інвестувати кошти у технології, автоматизацію та роботизацію процесів