



# КРЕДИТНЫЙ СКОРИНГ ПРИ РАБОТЕ С ПРОСРОЧЕННОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

Журнал «КартБланш» № 6-7 за август-сентябрь 2008 года

Автор: АНДРЕЙ ПИЩУЛИН,  
директор восточноевропейского  
филиала Scorto Corporation

## **Просроченная задолженность на отечественном рынке банковского ритейла.**

В последние годы на постсоветском пространстве произошел скачкообразный рост потребительского кредитования. В Украине, например, только за 4 месяца 2008 года объем кредитов, полученных населением, составил 30,892 млрд грн. А в России, согласно статистике, еще 2 года назад сумма потребительских кредитов, выданных населению превысила \$20 миллиардов.

В погоне за клиентом, банки зачастую выдают кредиты, практически поверив на слово. Стараясь заманить клиентов доступностью кредитов, целый ряд финучреждений вообще отказались от надлежащей оценки их платежеспособности.

Такая политика привела к катастрофическому росту невозвратов. Государственные органы, регулирующие банковскую деятельность, отреагировали на создавшуюся ситуацию ужесточением требований к заемщикам, что привело, с одной стороны, к улучшению кредитных портфелей банков, с другой – к снижению активности банков в сфере потребительского кредитования. В то же время, рост неплатежей по кредитам продолжается. В некоторых украинских банках рост проблемных займов достигает 400–500% в год. В целом по СНГ, согласно неофициальным оценкам, до 15-20 процентов от общей суммы выданных банками кредитов либо не возвращаются в срок, либо вообще не возвращаются.

В такой ситуации для банков и кредитных организаций особое значение приобретает коллекторская деятельность, то есть совокупность мероприятий по работе с просроченной задолженностью. Банки могут проводить коллекторскую работу самостоятельно (при помощи собственной системы collection-скоринга), а также передавать проблемных заемщиков на попечение профессионалов – коллекторских агентств. Какой же способ более эффективен?

Сравнивая применение внутрибанковских систем collection-скоринга и передачу кредитных дел в коллекторские компании, следует сказать, что оба подхода являются эффективными, но на разных

этапах жизни кредита – по-разному. С момента выдачи кредита и до 120 дней просрочки наиболее эффективными считается использование системы collection-скоринга банка, после 120 дней просрочки, когда все возможные действия soft (первичной стадии) и middle (более жесткого, предметного) collection исчерпаны, чаще всего дела передают в коллекторские компании, где к ним применяют hard (жесткое воздействие, судебные иски) collection.

Тем не менее – использование в банке системы collection-скоринга и обращение к «коллекторам» - это отнюдь не противопоставляемые понятия, т.к. многие коллекторские компании имеют свои собственные системы collection-скоринга, использование которых позволяет эффективно работать с просроченной задолженностью.

### **Collection-скоринг, его цели и задачи**

Collection-скоринг – это решение ключевых задач коллекторской деятельности, а именно — планирование и осуществление своевременных и целенаправленных действий по управлению взаимоотношениями с должниками начиная с момента первого возникновения просрочки. Эффективный процесс своевременного предупреждения просрочек является очень важным для снижения затрат по работе с долгами и залоговым имуществом. Внедрение в банке системы collection-скоринга преследует цель максимально использовать все возможности по предотвращению перехода клиентов из разряда «просрочек по кредиту» в «безнадежные должники».

Проблемы кредитных рисков актуальны во всем мире. Базельский комитет по банковскому надзору при Банке международных расчётов («Committee on Banking Supervision of the Bank for international Settlements») в 2004 году принял ряд рекомендаций для организаций, ведущих кредитную деятельность в странах, где регулирование такой деятельности осуществляется государством. Этот документ, более известный как соглашение Базель II, оказал наиболее существенное влияние на резкое повышение качества управления рисками в большинстве банков.

### **Методология collection-скоринга.**

Методология collection-скоринга базируется на оптимальной сегментации кредитных дел, которая в свою очередь позволяет использовать прикладные инструменты collection-скоринга (воздействия) наиболее эффективно. Сегментация осуществляется в зависимости от различных факторов:

- параметров кредитного дела — дней просрочки, суммы кредита, характеристики заемщика и т.д.;
- locator score — числовой характеристики вероятности контакта с должником. Приоритетными являются должники, характеризующиеся высоким значением данного показателя, что свидетельствует о минимальных ресурсах, необходимых для установления контакта. Кроме того, вероятность контакта позволяет оценить причину возникновения задолженности – нежелание или невозможность выплат;
- collectability score — числовой характеристики вероятности возврата задолженности. Низкое значение данной вероятности говорит о необходимости более плотной работы с должником и, соответственно, необходимости привлечения большего количества ресурсов;
- дополнительных расчетных параметров;
- результатов предыдущего воздействия.

Результатом сегментации становится определение разновидностей воздействий, которые необходимо применить к определенному должнику. Как уже говорилось раньше, внутрибанковская система collection-скоринга преимущественно ориентирована на soft collection.

Рассмотрим подробнее традиционные разновидности soft-коллекторских воздействий:

- Телефонный звонок Данное воздействие предполагает уведомительный телефонный звонок секретаря (либо автоматический звонок заемщику с проигрыванием определенного аудио файла) заемщику. Такой звонок эффективно предупреждает просрочку платежей, особенно при хорошо продуманном тексте сообщения.
- Звонок коллектора Данное воздействие предполагает уже более настойчивый звонок коллектора заемщику. Общение клиента и коллектора в ходе такого звонка более конкретизировано, направлено на скорейшее и обязательное погашение задолженности, часто с назначением конкретных дат выплаты, пени и тп.
- Неформализованное действие коллектора Данное воздействие предполагает какое-либо неформализованное воздействие коллектора, такое как посещение заемщика по месту работы или жительства, назначение с ним встречи и др.

- SMS или E-mail Данное воздействие предполагает посылку соответственно sms-сообщения или E-mail, и, по сути, имеет своей целью такое же напоминание о просрочке, как и телефонный звонок.

В том случае, если применение всех вышеперечисленных воздействий не привело к необходимому результату, обычно осуществляется перевод в «безнадежные должники», что подразумевает передачу кредитного дела в суд.

Естественно, в интересах банка максимально формализовать, упростить и, как следствие, автоматизировать работу с проблемной задолженностью, то есть внедрить эффективную автоматизированную систему collection-скоринга.

### **Эффективная система collection-скоринга**

Система будет максимально эффективной в том случае, если охватит все без исключения аспекты collection-скоринга, важные для конкретного банка. То есть она должна максимально гибко настраиваться, учитывать конкретные особенности данного банка, быть простой и понятной в использовании и давать стабильный положительный результат.

Рассмотрим стадии работы такой системы.

Первая и одна из самых важных стадий работы системы – обработка первичной информации. Система должна автоматически отслеживать состояние кредитных дел в портфеле банка и осуществлять выборку должников в некую собственную базу должников - Debtors Pool (данные заемщиков, допустивших просрочку). Естественно, что специалистам банка необходимы возможности определять граничные сроки просрочек и устанавливать временные рамки мониторинга базы клиентов.

На следующей стадии отобранные ранее должники подразделяются на группы. Соответственно, необходимо предусмотреть среди возможностей системы гибкую настройку сегментации заемщиков по одному или нескольким критериям.

В мировой практике существует два общепринятых показателя, существенных для оптимальной сегментации – это locator score и collectability score, о которых уже упоминалось выше. Наличие инструмента для расчета этих показателей также является важной характеристикой эффективной системы collection-скоринга.

Далее, к каждой отсортированной группе должна быть применена некая предустановленная последовательность воздействий. Соответственно, необходимы:

- Простая процедура интеграции с Loan Management System (системой кредитного менеджмента) банка.

- Возможность создания формально определенной последовательности воздействий на заемщика (Collection Strategy). Средствами системы collection-специалисты банка должны иметь возможность создавать и запускать в работу сложные, многоуровневые стратегии, включающие в себя условия сегментации, применяемые воздействия, временные рамки ожидания отклика и результаты таких воздействий.

- Возможность модификации Collection Strategy профильными специалистами банка, без привлечения IT специалистов и разработчиков системы.

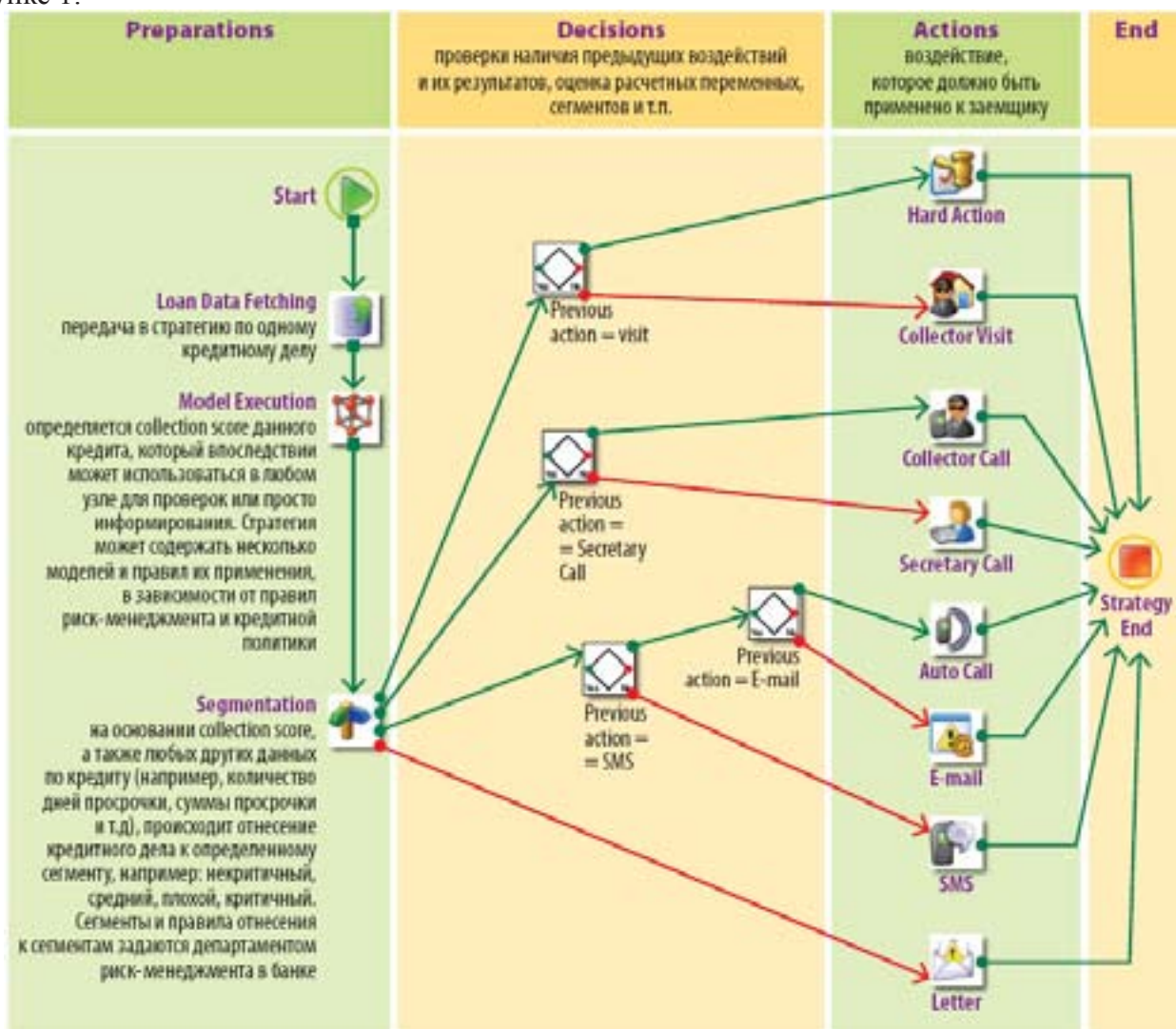
- Наличие рабочих мест для каждого из специалистов, задействованных при выполнении Collection Strategy. Система должна включать рабочие места специалистов и обеспечивать их взаимодействие, как с должниками, так и между собой, согласно предустановленным ролям.

- Возможность гибкой настройки процесса выгрузки данных. То есть возможность получать итоговые данные в удобном для пользователя виде.

В процессе выполнения Collection Strategy, к должнику применяется ряд автоматизированных действий. Эти действия должны также гибко настраиваться специалистами банка: задание/изменение текста писем, аудиофайлов, сообщений; наличие в системе средств автоматической рассылки сообщений (SMS, E-mail, автозвонки) с привязкой шаблона сообщения к типу должника; настраиваемое информационное сопровождение (подсказки, шпаргалки, шаблоны) рабочих мест специалистов.

Примененное воздействие приводит к некоему результату. То есть, например, для воздействия «звонок секретаря» результатом может быть отказ платить, невозможность дозвониться до должника и т.п. Результат сохраняется в Debtor's Pool и определяет тип нового воздействия на должника на следующем цикле обработки collection заявки.

Упрощенно весь путь, проделываемый collection заявки в системе collection-скоринга, показан на рисунке 1:



**Рисунок 1:** Приблизительная схема движения collection заявки в автоматизированной системе collection-скоринга.

Важным моментом, во многом формирующим результативность системы, является практическая реализация различных воздействий на должника. Рассмотрим пример практической реализации для каждого вида воздействий:

- **Звонок секретаря.** Текст, произносимый секретарем, автоматически генерируется системой на основании задаваемых шаблонов, которые можно изменять.
- **SMS.** Текст SMS может строиться на основании нескольких различных шаблонов определяемых типом сообщения и применяемых в зависимости от содержания данных по кредитному делу (например, количество дней просрочки, наличие предыдущих воздействий).
- **E-mail.** Полностью автоматизированная посылка электронного письма системой. Текст письма также строится на основании нескольких различных шаблонов, определяемых типом сообщения.
  - **Auto Call** Тип аудио файла определяется содержанием данных по кредитному делу.
  - **Письмо** . Полностью автоматизированная посылка текста и параметров обычного письма соответствующему оператору посредством электронного письма. Оператору необходимо только распечатать полученное письмо и отправить его обычным способом. Текст письма строится на основании нескольких различных шаблонов, определяемых типом сообщения.
- **Звонок коллектора** Текст также генерируется на основании существующего шаблона и с учетом

данных по кредитному делу.

- Неформализованное действие коллектора В качестве информационного сопровождения рабочего места коллектора может использоваться база законов и нормативных актов, либо некое пособие по психологии.

- Hard Action Формирование пакета информации для передачи на «жесткое» воздействие в коллекторскую компанию. Такое кредитное дело больше не возвращается в систему до тех пор, пока по нему не станет известен какой-либо результат — долг оплачен либо заемщик объявлен банкротом.

Такова в общих чертах схема работы эффективной системы Collection скоринга. Практика внедрения систем collection-скоринга позволяет обозначить ряд вопросов, традиционно актуальных для банков при выборе того или иного ПО для Collection скоринга:

- Предлагается ли системный подход к collection-скорингу, или предлагаемое ПО решает лишь частные задачи?

- Достаточно ли гибко настраивается предлагаемая система под конкретный банк?

- Легко ли она интегрируется с другим банковским ПО?

- Обладает ли система всеми необходимыми для эффективного функционирования возможностями?

Таким образом, только получив удовлетворительные ответы на эти вопросы банк может переходить к непосредственному внедрению системы.

### **Мониторинг и отчетность**

Необходимо также отметить такой важнейший элемент оптимальной системы collection-скоринга, как наличие эффективного статистического аппарата, то есть возможности мониторинга деятельности системы. Такая возможность реализуется созданием отчетов по результатам collection-скоринга.

На практике такие отчеты можно условно разделить на две группы:

1. Операционные отчеты – позволяющие мониторить состояние системы, например статистику звонков за период, количество активированных за период рабочих мест специалистов и т.п. Такая отчетность обычно встраивается в рабочее место соответствующего специалиста-администратора.

2. Управленческие отчеты – позволяющие анализировать весь массив информации о деятельности системы. Такие отчеты могут строиться по любой информации из Debtors Pool (например, они могут отображать распределение должников по категориям, эффективности применяемых воздействий и т. п.). Кроме того большую роль играет возможность отслеживать эффективность работы специалистов-коллекторов и всей системы collection-скоринга в целом. Для реализации такой отчетности обычно используют специальные подсистемы отчетности.

### **Использование инструментов collection-скоринга для коллекторских агентств.**

На постсоветском пространстве коллекторская компания – бизнес относительно новый. Деятельность таких компаний – это синтез претензионной работы (медиация, включая службу выезда) с приказным, исковым и исполнительным производством. Все эти методы нацелены на результат – возвращение денежных средств в наиболее быстрые сроки с минимальными затратами.

У различных компаний подход к взысканию задолженности различен. Однако большая часть таких компаний использует в своей работе коллекторский подход, который можно определить как конвейерное, т.е. максимально формализованное и технологичное, взыскание большого объема однотипной, преимущественно бесспорной, задолженности.

Оптимальным инструментом для реализации такого подхода является система collection-скоринга. В данном случае возможности описанной выше системы должны быть значительно расширены. Во-первых, в области интеграции системы – система должна работать с данными не одного, а нескольких банков, с которыми работает компания. Во-вторых, в области hard-collection, через создание механизма автоматизации юридической работы с должником.

По мнению экспертов, перспективы развития рынка коллекторских услуг в СНГ таковы:

- рост количества коллекторских агентств, увеличение объема долгов, с которыми работают коллекторы, возможно появление частных коллекторов (по аналогии с адвокатами);

- постепенная унификация и сближение технологий работы коллекторских организаций,

- появление объединений коллекторских организаций (первые примеры уже есть);
- появление специального нормативного регулирования коллекторской деятельности.

В свете этих перспектив внедрение эффективной системы collection-скоринга позволит компании не только стабильно работать, но и активно развивать бизнес.

### **Перспективы развития Collection-скоринга**

Как и всякая эффективная технология, collection-скоринг активно развивается: расширяются сферы его применения, увеличивается количество его инструментов, растет результативность. С течением времени системы collection-скоринга охватывают все больше аспектов коллекторской деятельности, и это закономерно.

В перспективе можно выделить несколько основных направлений развития систем collection-скоринга:

- повышение эффективности системы за счет внедрения новейшего математического и статистического аппарата (поведенческие модели, цепи Маркова и тп);
- появление новых способов воздействия на должника – с развитием информационных технологий все более широкое применение получают различные интерактивные способы общения (instant messaging, IP-телефония и др.);
- расширение функциональных возможностей системы за счет изменений в законодательстве.

### **Подводим итоги.**

Понимание банком или другой кредитной организацией своих проблем – первый и самый важный шаг к их решению. Это касается, в том числе, и проблемной задолженности.

Осознав необходимость ведения коллекторской работы, банки рано или поздно приходят к необходимости создания системы collection-скоринга. И, если внедрять такую систему продуманно, подробно формулируя свои требования с учетом всего того, о чем мы говорили в данной статье, эффект от ее применения превзойдет самые смелые прогнозы.