



ПРИСТАВ

# Управление проблемными активами - Российская и международная практика

*Сергей Шпетер*

*Директор по развитию бизнеса*

«Банковский ритейл – 2007»

Москва, Marriott Grand Hotel

23 ноября 2007 г.

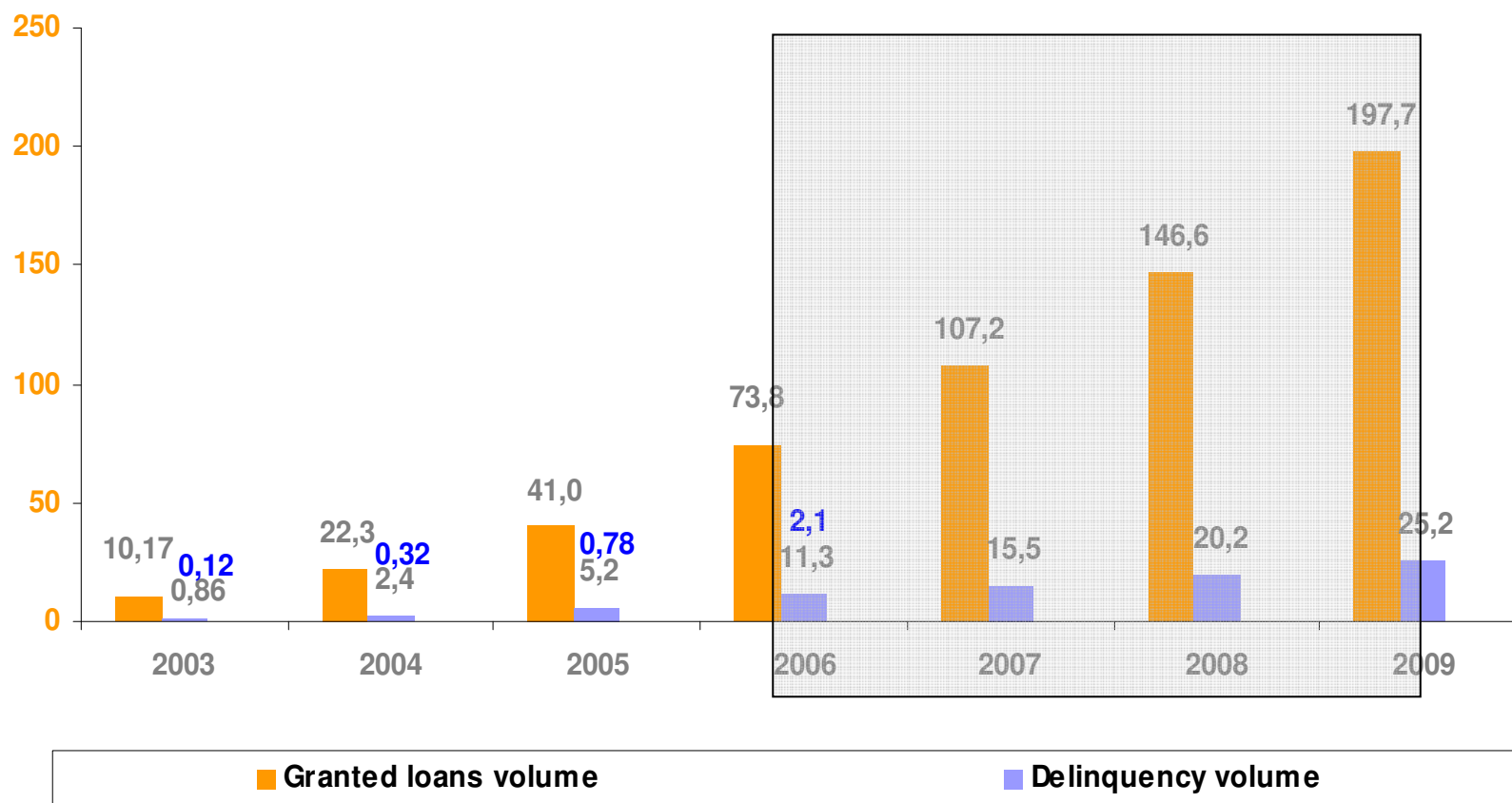




## Рост задолженности превышает выдачу

Объем выданных кредитов \$ 111,5 млрд. (+39% к 01.01.07)

Объем просроченной задолженности \$ 3,5 млрд. (+70% к 01.01.07)



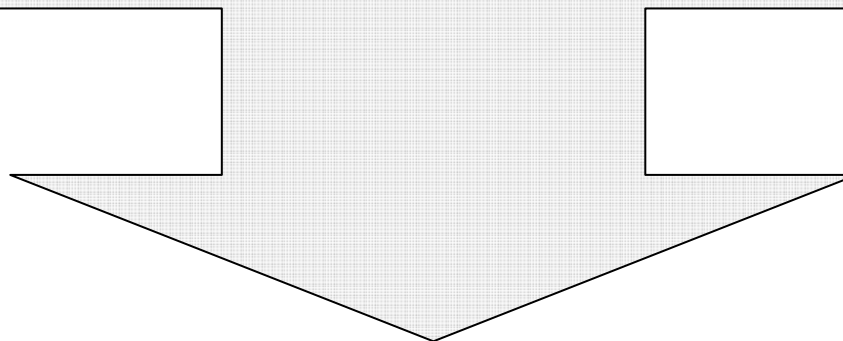
Источники: ЦБ РФ, прогноз 2007-2009 «ПРИСТАВ»

Просроченная задолженность без учета ипотечных кредитов



## Основные тенденции рынка розничного кредитования

- Увеличение количества игроков на рынке розничного кредитования
- Упрощение процедур оценки заемщика и выдачи кредитов
- Увеличение расходов на персонал – основную статью расходов
- Увеличение стоимости привлекаемых зарубежных средств
- Темпы роста просроченной задолженности опережают темпы роста объемов потребительского кредитования
- Увеличение объема резервов на потери по ссудам



Сокращение доходности от кредитных операций 3





## Эффективность розничного бизнеса

| За срок действия кредита             | 2002         | 2010         |
|--------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Эффективная процентная ставка</b> | <b>60,0%</b> | <b>25,0%</b> |
| Стоимость привлечения средств        | 14,0%        | 7,0%         |
| <b>Маржа</b>                         | <b>46,0%</b> | <b>18,0%</b> |
| Расходы                              |              |              |
| Привлечения клиента                  | 1,5%         | 2,5%         |
| Обработка заявки                     | 1,5%         | 0,5%         |
| Принятие решения по кредиту          | 0,4%         | 0,2%         |
| Обслуживание кредита                 | 1,5%         | 1,0%         |
| Общественные расходы                 | 7,0%         | 4,0%         |
| Сбор средств                         | 4,0%         | 2,0%         |
| <b>Невозврат</b>                     | <b>5,0%</b>  | <b>7,0%</b>  |
| Итого                                | 20,9%        | 17,2%        |
| <b>Прибыль</b>                       | <b>25,1%</b> | <b>0,8%</b>  |



## Наша роль в кредитном цикле

**ПРИВЛЕЧЕНИЕ  
КЛИЕНТОВ**

**ОБРАБОТКА  
ЗАЯВЛЕНИЯ**

**ПРИНЯТИЕ  
РЕШЕНИЯ /  
ВЫДАЧА  
КРЕДИТА**

**ОБСЛУЖИВАНИЕ**

**СБОР  
ЗАДОЛЖЕННОСТИ**

**СЕКЬЮРИТИЗАЦИЯ  
/ ПРОДАЖА ДОЛГОВ**





- ≡ Как сократить стоимость одной транзакции?
- ≡ Инвестировать в продажи или сбор задолженности?
- ≡ Как сократить расходы на коллекшен и при этом собирать эффективно?
- ≡ Собирать или продавать?





- Организовать профессиональную службу
- Утвердить бюджет
- Найти квалифицированных сотрудников
- Удержать персонал
- Насколько эффективна работа моей службы

?



## Важно оценить:

- ≡ Офис
- ≡ Капитал агентства
- ≡ Опыт менеджеров, состав команды
- ≡ Срок существования (больше года)
- ≡ Техническую оснащенность
- ≡ Методику работы
- ≡ Рекомендации существующих клиентов





## Фактор стоимости далеко не решающий

| Агентство                           | «А»   | «В»  |
|-------------------------------------|---|--|
| Комиссия %                          | 15  | 25   |
| Переданный портфель USD             | 1 000 000                                       | 1 000 000  |
| Возврат %                           | 10  | 20   |
| Возврат USD                         | 100 000   | 200 000  |
| Доход банка за вычетом комиссии USD | $100\ 000 - 100\ 000 * 15\%$<br><b>= 85 000</b> | $200\ 000 - 200\ 000 * 25\%$<br><b>= 150 000</b> |



**Продать своему или внешнему?**





- ≡ КОНЕЦ 80-Х НАЧАЛО 90-Х КРИЗИС NPL В США  
(ORIGINATOR DEAL LONE STAR)
- ≡ СЕРЕДИНА 90-Х СКАНДИНАВСКИЙ БАНКОВСКИЙ  
КРИЗИС (ORIGINATOR SECURUM)
- ≡ КОНЕЦ 90-Х АЗИАТСКИЙ КРИЗИС





### BACK LOG EXPECTATION

€ ГЕРМАНИЯ - 40,1 млрд.

€ ФРАНЦИЯ - 17,9 млрд.

€ БЕНИЛЮКС - 6,4 млрд.

€ ИСПАНИЯ - 2,9 млрд.

€ ИТАЛИЯ - 9,3 млрд.

€ СКАНДИНАВИЯ - 1,8 млрд.

**\$ РОССИЯ 0,8 - млрд.**





Формирование  
портфеля  
для продажи

Передача  
Инвестору

Оценка  
портфеля

Подготовка  
предложения

Согласование  
стоимости

Согласование,  
подписание  
договора цессии



Сделка

Уведомление  
должников

Обслуживание  
долга





-  **Подход I:**  
**Списание безнадежных кредитов с баланса**  
Преимущество – быстрое списание
  
-  **Подход II:**  
**Выкуп перспективного портфеля с предварительным тестом**  
Преимущество - формирование наиболее справедливой стоимости портфеля









## Завышенные ожидания продавцов

- ≡ Потеря контактов
- ≡ Ненадлежащее хранение кредитных файлов
- ≡ Неготовность банка предоставлять информацию для анализа портфеля





## Стратегическое партнерство – ключ к успеху

-  Адекватная оценка рисков
-  Возможность быстро оценить стоимость портфель
-  Справедливая цена
-  Высвобождение средств на рефинансирование







**[WWW.PRISTAVCOLLECTION.RU](http://WWW.PRISTAVCOLLECTION.RU)**

