

УДК 330.3, 336.1, 336.77

КЛЮЧЕВЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОБЛЕМНОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

И.С. Воронин

Владимирский филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Владимир, email: houdini567@icloud.com

Аннотация. В статье рассматриваются основные методы управления проблемной задолженностью в деятельности кредитных организаций в контексте геоэкономической ситуации и повышенного риска невозврата долгов. Представлены следующие методы: классификация и оценка рисков, реструктуризация долгов, внесудебное урегулирование, судебное разбирательство, передача прав требования, использование государственных гарантий и механизмов поддержки. Представлены преимущества и ограничения каждого из этих методов, рассмотрено комплексное применение методов в качестве регулярной практики в рамках управления проблемной задолженностью в деятельности кредитных организаций. В статье установлена зависимость результативности управления от согласованности применения методов в рамках единой сценарной модели реагирования. В частности, разработан алгоритм применения методов для комплексного управления проблемной задолженностью в деятельности кредитных организаций.

Ключевые слова: кредитные организации, проблемная задолженность, невозврат долгов, методы управления, управление проблемной задолженностью.

KEY METHODS OF PROBLEM DEBT MANAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF CREDIT INSTITUTIONS

I.S. Voronin

Vladimir Department of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir, email: houdini567@icloud.com

Abstract. The article discusses the main methods of problem debt management in the activities of credit institutions in the context of the geo-economic situation and the increased risk of non-repayment of debts. The following methods are presented: classification and assessment of risks, debt restructuring, out-of-court settlement, court proceedings, transfer of claim rights, use of state guarantees and support mechanisms. The advantages and limitations of each of these methods are presented, and the complex application of methods as a regular practice in the framework of problem debt management in the activities of credit institutions is considered. The article establishes the dependence of management effectiveness on the consistency of the application of methods within the framework of a single scenario response model. In particular, an algorithm has been developed for the application of methods for the integrated management of problem debt in the activities of credit institutions.

Keywords: credit organizations, problem debt, non-repayment of debts, management methods, management of problem debt.

Дата поступления статьи в редакцию: 02.04.2025

Дата принятия статьи в печать: 05.05.2025

Введение

В настоящее время в мировой экономике наблюдается нестабильность, вызванная чередой внешнеполитических и финансовых потрясений. Воздействие санкционных ограничений, рост геоэкономической изоляции отдельных государств и структурные изменения в глобальных цепочках поставок формируют условия повышенной неопределённости для участников финансового рынка. В условиях ограниченного доступа к внешнему капиталу и изменившихся условий валютной ликвидности наблюдается снижение инвестиционной активности, что, в свою очередь, отражается на платёжеспособности предприятий. Национальные экономики, в особенности те, которые тесно связаны с экспортом сырьевых ресурсов или зависят от импорта важнейших компонентов, сталкиваются с необходимостью переосмысления систем регулирования финансовых рисков, включая управление долговыми обязательствами.

Сложившаяся экономическая конъюнктура приводит к росту вероятности неисполнения обязательств со стороны корпоративных заёмщиков и физических лиц. Резкое изменение стоимости заим-

ствований, вызванное повышенной волатильностью процентных ставок, оказывает прямое воздействие на способность участников рынка обслуживать долговую нагрузку. Помимо макроэкономических факторов, на уровень возвратности кредитов оказывают влияние ухудшение финансового состояния субъектов бизнеса, снижение доступности рынков сбыта и рост издержек. Всё это в совокупности усиливает нагрузку на кредитные организации, для которых необходимым становится не просто выявление потенциальных рисков, но и реализация инструментов своевременного реагирования на ухудшение качества активов.

В условиях устойчивого давления на банковскую систему приоритетным направлением для кредитных организаций, стремящихся к сохранению ликвидности и поддержанию нормативов достаточности капитала, становится управление проблемной задолженностью. Надёжность кредитных портфелей всё чаще определяется не столько количественно, т.е. объёмом выдачи новых заимствований, сколько эффективностью реализации механизмов работы с нарушенными обязательствами. При этом для регулирования проблемной задолженности требуется выстраивание целостной системы управления на уровне как внутренней политики банка, так и нормативного регулирования.

Переход к комплексной модели регулирования долговых обязательств обусловлен трансформацией самих принципов финансовой устойчивости в банковском секторе. Усиление роли превентивных механизмов, ориентированных на раннее выявление угроз, сопровождается необходимостью внедрения гибких стратегий реструктуризации задолженности, а также усиления взаимодействия между внутренними службами контроля. Изменение практик взыскания и правового сопровождения задолженности отражает переосмысление места проблемных активов в структуре баланса банка. Таким образом, современные условия диктуют необходимость как оперативного реагирования на просрочку, так и стратегического планирования в рамках всей деятельности кредитных организаций.

Несмотря на нарастание значимости управления проблемной задолженностью, в отечественной практике сохраняется разнородность трактовок и методик, что затрудняет унификацию управленческих решений. Отсутствие единой классификации применяемых инструментов, их последовательности и эффективности в конкретных ситуациях формирует методологический пробел, требующий научного осмысления. Настоящее исследование направлено на восполнение данной лакуны посредством системного анализа ключевых методов работы с проблемной задолженностью и рассмотрения условий их применения в деятельности кредитных организаций.

Цель исследования

Целью статьи является определение и систематизация основных методов управления проблемной задолженностью в деятельности кредитных организаций.

Результаты исследования

По состоянию на ноябрь 2024 г. совокупная величина кредитных и иных размещённых средств, направленных на финансирование корпоративного сектора в Российской Федерации, достигла 86,1 трлн руб., что эквивалентно увеличению в 2,5 раза по сравнению с началом 2016 г. В том же периоде объём заимствований, выданных физическим лицам, возрос до 38 трлн руб., превысив исходное значение в 3,6 раза. При этом средняя доля просроченной задолженности в общем объёме кредитов за 2016–2024 гг. удерживалась в пределах 5,0–5,1%, что отражает относительно стабильный уровень исполнения обязательств по совокупному портфелю. Вместе с тем наблюдается устойчивое сокращение просрочки: в корпоративном сегменте она снизилась с 6,3% в начале 2016 г. до 2,7% к концу 2024 г., а в розничном направлении — с 8,2% до 3,6% соответственно [9].

При этом в период с конца 2022 по третий квартал 2024 г. доля проблемных кредитов в общем кредитном портфеле российских банков снизилась с 6% до 4,6%. В сегменте юридических лиц это снижение составило 26,2%, тогда как в розничном направлении — 15,7%. Вместе с тем уровень покрытия проблемных активов резервами изменился разнонаправленно: рост на 6,5% установлен в корпоративном секторе, тогда как по потребительским ссудам наблюдалось снижение на 8%. При этом к концу 2024 г. доля просрочки в розничном сегменте достигла 7,9%, что стало следствием выдачи ссуд при высокой стоимости заимствования. Значительная часть кредитов предоставлялась клиентам без подтверждённой кредитной истории и с ограниченными возможностями по обслуживанию долга. Несмотря на это, уровень резервирования по данным обязательствам достиг 92%. В корпоративном секторе доля проблемной задолженности оставалась на уровне 4,8%, что соответствует допустимому значению по оценке Банка России [9].

Тем не менее, даже учитывая в целом стабильную ситуацию, в ближайшее время российскую экономику ожидает «охлаждение» [10], поэтому и Банком России, и экспертным сообществом подчеркивается необходимость совершенствования управления проблемной задолженностью.

Анализ научной литературы позволяет выделить шесть наиболее укрупнённых групп методов управления проблемной задолженностью в деятельности кредитных организаций: классификация и оценка рисков, реструктуризация долгов, внесудебное урегулирование, судебное разбирательство, передача прав требования, использование государственных гарантий и механизмов поддержки.

Классификация и оценка рисков. Идентификация кредитных рисков представляет собой исходную точку управления проблемной задолженностью, поскольку определяет рамки допустимого уровня неопределённости в структуре кредитного портфеля. Без чёткого разграничения источников потенциальных угроз финансовая стабильность кредитной организации подвергается значительному давлению, которое может привести к росту доли необслуживаемых активов. В связи с этим классификация рисков становится основой построения всей модели долгового регулирования, именно она задаёт контур аналитической и операционной деятельности в части управления качеством ссудной задолженности. Использование различных классификационных оснований, базирующихся на совокупности количественных и качественных признаков, позволяет системно оценивать вероятность дефолта по отдельным категориям заёмщиков и лучше управлять платёжную дисциплину клиентов, т.е. «обязанности предприятий, организаций или отдельных граждан осуществить платежи точно в установленные сроки и в полном объёме» [2], что исходит из нормы ГК РФ, а именно ст. 309, в которой установлено, что «обязательства должны исполняться надлежащим образом в соответствии с условиями обязательства и требованиями закона» [1].

Так, разделение рисков по степени воздействия на платёжную дисциплину позволяет формировать сегментированное видение кредитного портфеля, что создаёт условия для применения дифференцированных управленческих решений. Действуя в условиях нормативных ограничений и рыночных колебаний кредитные организации опираются на внутренние модели, в которых уровень риска рассматривается как функция от платёжеспособности, структуры доходов и поведения заёмщика в течение всего срока действия обязательства [4]. Применение таких моделей даёт возможность предсказывать вероятность образования проблемной задолженности до момента её фактического возникновения, что обеспечивает превентивный характер принимаемых мер. Кроме того, точность в определении категории риска оказывает прямое влияние на величину создаваемых резервов, что влечёт последствия для капитальной устойчивости организации.

Построение эффективной системы оценки риска невозможно без интеграции данных из различных источников, включая как историческую статистику по нарушенным обязательствам, так и информацию о внешнеэкономической среде. Совокупность таких данных формирует основу для создания прогнозных моделей, позволяющих своевременно выявлять негативную динамику в сегментах портфеля. Отдельное значение в данном процессе имеет периодическая переоценка уровня риска, связанная с изменениями в состоянии заёмщика или макроэкономических условиях. Поэтому для управления проблемной задолженности недостаточно применять количественные показатели, важно включать в расчётные модели экспертные оценки, основанные на глубоком понимании отраслевых и поведенческих особенностей конкретных заёмщиков [3].

Важно отметить, что системная классификация рисков и их корректная оценка формируют основу для принятия управленческих решений на различных уровнях: от индивидуальной работы с заёмщиком до формирования общей кредитной политики. Без точной диагностики структурных пробелов портфеля обоснованное распределение ресурсов на стадии реагирования становится затруднённым. Таким образом, классификация и оценка рисков выполняют функцию «раннего фильтра», выделяющего потенциально проблемы задолго до наступления дефолта, и позволяют выстраивать политику управления проблемной задолженностью в режиме профилактики.

Реструктуризация долгов. Применение реструктуризации в управлении проблемной задолженностью обусловлено необходимостью сохранить платёжеспособность заёмщика при ухудшении его финансового положения. Механизм реструктуризации позволяет изменить условия исполнения обязательств с целью обеспечения возврата хотя бы части задолженности при снижении риска окончательной утраты активов. Основной задачей выступает согласование новых параметров кредитного договора, которые соответствуют текущим возможностям должника, при этом принципы правомерности и баланса интересов сторон не должны нарушаться. В частности, в банковской практике реструктуризация используется как способ управления убытками в тех случаях, когда немедленное взыскание задолженности может привести к более значительным финансовым потерям [7].

Реструктуризация предполагает наличие признаков потенциального дефолта ещё до возникновения формальных оснований для признания задолженности безнадёжной. На данном этапе кредитная организация получает возможность провести оценку перспектив восстановления регулярного обслуживания долга и установить реалистичные условия погашения. Восстановление финансовой (платёжной) дисциплины за счёт изменения графика платежей, процентной ставки или порядка погашения основного долга позволяет предотвратить перерастание проблемной задолженности в необратимую форму. Таким образом, реструктуризация функционирует как превентивный инструмент, направленный на снижение нагрузки на заёмщика и сохранение стоимости активов в структуре баланса.

Важно подчеркнуть, что с учётом регуляторных требований, реструктуризация не может осуществляться в произвольной форме. Необходимость документального обоснования процедуры и соблюдение критериев добросовестности заёмщика формируют ограничения, в рамках которых её применение сохраняет правовую и финансовую обоснованность. Решение о проведении реструктуризации принимается на основании анализа платёжной истории, текущей деловой активности и перспектив улучшения финансового состояния должника. Прозрачность процедуры и формализация всех параметров обеспечивают юридическую защиту интересов кредитной организации в случае дальнейшего ухудшения ситуации.

Стратегическая значимость реструктуризации заключается в её способности формировать условия для восстановления долговой дисциплины без применения мер принудительного воздействия. Достигнутая в результате корректировки условий договора возвратность активов снижает издержки, связанные с длительными процедурами взыскания. При этом эффективность данного метода определяется как параметрами реструктуризации, так и качеством предварительного анализа финансового положения заёмщика. Устойчивый результат возможен лишь при наличии оснований считать, что обновлённые условия исполнения обязательств окажутся реалистичными и выполнимыми в рамках текущего бизнес-профиля должника.

Внесудебное урегулирование. Практика внесудебного урегулирования задолженности получила распространение в качестве способа уменьшения временных и финансовых затрат, связанных с формальным взысканием долгов. Основная цель метода заключается в достижении договорённости между кредитной организацией и заёмщиком без привлечения судебных инстанций. Применение внесудебных механизмов позволяет сохранить контроль над динамикой исполнения обязательств, не прибегая к правовым средствам давления. В условиях, когда судебное разбирательство связано с длительными процедурами и непредсказуемыми результатами, на первый план выходит необходимость в оперативной стабилизации отношений с заёмщиком [5].

Использование инструментов досудебного взаимодействия основывается на анализе текущего состояния обязательства и способности заёмщика выполнять условия договора в альтернативном режиме. Такой формат работы допускает согласование новых графиков платежей, перераспределение обязательств между участниками или разработку компромиссных механизмов урегулирования с условием сохранения базовой структуры долга. Эффективность внесудебного урегулирования как метода обусловлена возможностью учёта индивидуальных обстоятельств, влияющих на платёжную дисциплину, и адаптации предложенных решений под конкретную ситуацию. Снижение конфликтности взаимодействия между сторонами позволяет не допустить дальнейшего ухудшения финансовых показателей обеих сторон.

Для реализации внесудебных форм воздействия используется регламентированная внутренняя процедура, включающая в себя элементы оценки, согласования и контроля исполнения договорённостей. Как правило, работа осуществляется в рамках правового поля, с опорой на положения гражданского законодательства, регулирующего обязательственные отношения сторон [6]. Значение имеет и достижение временного компромисса, и закрепление условий дальнейшего обслуживания долга. Наличие формализованного соглашения между банком и заёмщиком снижает вероятность возникновения судебного спора и обеспечивает предсказуемость дальнейших действий в случае повторного нарушения условий.

При этом результативность внесудебного урегулирования напрямую зависит от прозрачности процедуры и объективности оценки перспектив восстановления платёжной дисциплины. Успешная реализация данного метода снижает необходимость привлечения ресурсов к судебной защите прав кредитора и способствует формированию устойчивой модели профилактики просроченной задолженности. При этом применимость данного метода ограничена лишь теми случаями, в которых заёмщик показывает готовность к диалогу и располагает минимальной базой для восстановления обязательств. Своевременное обращение к внесудебным механизмам позволяет кредитной организации перейти от реагирования к управлению на этапе, предшествующем юридическому вмешательству. Однако когда внеправовые способы урегулирования оказываются неэффективными, возникает необходимость судебного вмешательства в процесс возврата проблемной задолженности.

Судебное разбирательство. Отказ заёмщика от выполнения ранее согласованных обязательств, отсутствие диалога или намеренное затягивание переговоров формируют условия, при которых кредитной организации требуется задействовать инструменты принудительного взыскания. Переход к судебной защите интересов — закономерное продолжение процесса урегулирования, когда досудебные ресурсы исчерпаны, а перспектива добровольного исполнения обязательств отсутствует. Таким образом, выбор в пользу инициации судебного разбирательства обусловлен необходимостью формализованного подтверждения прав требования и их последующей реализации в рамках установленного законом правового порядка.

Судебное разбирательство представляет собой институциональный механизм, посредством которого кредитор получает возможность зафиксировать нарушение условий договора и инициировать процедуру принудительного исполнения. Юридическая фиксация факта просрочки способствует созданию правовой базы для применения мер обеспечения, включая арест имущества, наложение запрета на регистрационные действия и начало исполнительного производства. В отличие от досудебных форм взаимодействия, решение суда обладает императивным характером, который обеспечивает принудительное восстановление прав кредитной организации. Такая форма реагирования используется, когда иные методы перестают выполнять функцию сдерживания роста долговой нагрузки.

Эффективность применения судебного механизма во многом зависит от корректности подготовки искового заявления, полноты представленных доказательств и соблюдения всех процессуальных норм. Ошибки в формулировках, недостаточная обоснованность требований или пропущенные сроки могут привести к отказу в удовлетворении иска, что усугубит положение кредитора. Кроме того, продолжительность судебных процедур и возможность апелляционного обжалования могут привести к риску затягивания процесса возврата средств. В связи с этим большое значение приобретает предварительная оценка перспектив удовлетворения требований, а также анализ платёжеспособности должника с учётом возможного наложения взыскания на имущество.

Результатом судебного разбирательства является вынесенное судом решение, имеющее обязательную силу и подлежащее исполнению в порядке, установленном законодательством. Получение исполнительного листа открывает кредитной организации доступ к институту принудительного взыскания, включая взаимодействие с судебными приставами. Однако сам факт вынесенного решения не является гарантией оперативного возврата задолженности. Эффективность стадии исполнения зависит от ряда факторов: наличия активов у должника, его текущего правового статуса, а также возможностей для оспаривания или затягивания процедур. Именно поэтому полноценное судебное сопровождение должно иметь системный подход с участием компетентных юридических подразделений банка.

Наряду с восстановлением нарушенных прав, судебное разбирательство выполняет функцию предупреждения нарушений в будущем. Факт обращения в суд формирует у заёмщика понимание последствий неисполнения обязательств и снижает вероятность повторного нарушения условий кредитного договора. Кроме того, наличие судебной практики способствует выработке внутрибанковских стандартов работы с просроченной задолженностью и укрепляет правовую позицию кредитной организации. Тем не менее, выбор данного метода оправдан лишь при отсутствии альтернатив, поскольку ресурсные затраты на судебную защиту и исполнение решения достаточно значительны.

Передача прав требования. В ряде случаев, когда судебное взыскание показывает низкую эффективность вследствие отсутствия у заёмщика ликвидных активов или осложнённой процедуры исполнения, кредитная организация принимает решение о выходе из отношений с должником путём передачи прав требования третьим лицам. Такая стратегия позволяет уменьшить затраты, связанные с длительным участием в исполнительном процессе, и конвертировать проблемный актив в ликвидный ресурс в пределах допустимого уровня потерь. Передача прав рассматривается как форма управленческого действия, направленного на перераспределение риска в пользу специализированных организаций, обладающих механизмами эффективного взыскания.

Сделка по уступке прав требования, как правило, осуществляется на основании оценки остаточной стоимости долга и перспектив его возврата в альтернативной юрисдикции. При этом ключевым элементом является соблюдение юридической чистоты процедуры, поскольку наличие процессуальных или документальных барьеров может повлиять на действительность перехода права. Надлежащая фиксация всех условий, включая объём уступаемых обязательств, объекты обеспечения и правопреемство, обеспечивает юридическую преемственность и возможность последующего взыскания в интересах нового кредитора. Для первоначального кредитора уступка фиксирует убыток, однако позволяет освободить баланс от обременённого актива и перераспределить управленческие ресурсы.

Передача прав требования предполагает наличие на рынке профессиональных участников, специализирующихся на работе с проблемными активами, которые формируют собственные модели оценки риска, стоимость которых нередко отличается от внутренней оценки коммерческого банка. В процессе заключения сделки определяющее значение приобретают не только размер задолженности, но и характеристики должника (юридический статус, судебную историю и структуру активов), что обуславливает необходимость предварительного информационного анализа, в рамках которого кредитная организация проводит внутреннюю ревизию юридической и финансовой состоятельности передаваемого актива.

Несмотря на то, что передача прав требования сопровождается финансовыми потерями для первоначального кредитора, она выступает эффективным методом стратегического управления, направленным на оздоровление структуры активов и повышение прозрачности отчётности. Передача прав требования нацелена на оптимизацию финансового положения самой кредитной организации. Кроме того, уступок формирует экономическую среду, в которой проблемные активы продолжают обращаться в обороте, а потенциальную ценность для участников, обладающих ресурсами и компетенциями в области взыскания, сохраняется.

Использование государственных гарантий и механизмов поддержки. В тех случаях, когда рыночные методы управления задолженностью не способны обеспечить достаточную стабильность в управлении проблемной задолженности, кредитные организации ориентируются на возможности, формируемые в рамках государственной политики в сфере финансовой поддержки. Передача прав требования позволяет банку выйти из проблемных активов, однако в условиях макроэкономических дисбалансов такое решение не всегда является достаточным для обеспечения устойчивости. Поэтому значимую роль приобретает механизм участия государства, направленный на компенсацию рисков, возникающих в связи с нарушением обязательств со стороны заёмщиков. Присутствие гарантийных обязательств со стороны государственных институтов усиливает уровень защищённости кредиторов и снижает потенциальные убытки при работе с просроченной задолженностью [8].

Применение государственных гарантий как метода управления просроченными активами обусловлено и экономической целесообразностью, и институциональными ограничениями, сдерживающими активность коммерческих банков в ряде социально и стратегически значимых сегментов. Так, при наличии обеспечения со стороны уполномоченных структур повышается вероятность принятия положительного решения по заявке и формируется потенциал для смягчения условий договора в случае возникновения риска дефолта. Иными словами, гарантийная поддержка выполняет компенсаторную и превентивную функции, что позволяет стабилизировать отношения между кредитором и заёмщиком на ранних этапах ухудшения платёжной дисциплины.

Также инструментом, дополняющим систему государственных гарантий, выступают меры субсидиарной поддержки, включая участие в программах рефинансирования, рестимулирование отраслевых направлений и предоставление компенсаций по отдельным видам обязательств. Такие формы взаимодействия снижают давление на ликвидность банков и позволяют сохранить баланс между задачами коммерческой устойчивости и выполнения макроэкономических приоритетов. Следует подчеркнуть, что для включения государственных механизмов в структуру управления задолженностью требуется соблюдать установленный регламент, включая нормативную базу, критерии допуска и ограничения процедуры, что обуславливает необходимость высокого уровня подготовки при оформлении соответствующих соглашений.

Важно отметить, что использование гарантийных и компенсационных механизмов не заменяет внутренних процедур оценки рисков и контроля качества активов, однако позволяет сместить акцент с индивидуального взыскания на институциональное регулирование последствий нарушения обязательств. В рамках комплексной стратегии управления проблемной задолженностью инструменты государственной поддержки выполняют стабилизирующую роль, что особенно важно в условиях неопределённости экономики и её ближайшего, хотя и циклического, «охлаждения».

Таким образом, можно обобщить перечисленные методы (табл. 1).

Объективные ограничения эффективности отдельных инструментов управления проблемной задолженностью предопределяют необходимость их объединения в единую системную модель. Отказ от фрагментарного реагирования в пользу комплексного подхода позволяет реализовать последовательную стратегию снижения кредитных рисков, охватывающую все стадии жизненного цикла обязательства. В основе такого подхода лежит согласование внутренней нормативной базы с действующими механизмами мониторинга, анализа и оперативного вмешательства, которое обеспечивает гибкость и своевременность принимаемых управленческих решений.

Таблица 1

Основные методы управления проблемной задолженностью в деятельности кредитных организаций: преимущества и ограничения

Метод	Когда применяется	Преимущества	Ограничения
Классификация и оценка рисков	На этапе идентификации потенциальных нарушений условий обязательств	Раннее выявление угроз, дифференциация качества активов, обоснованность резервирования	Зависимость от качества данных, ограниченность прогноза при нестабильной внешней среде
Реструктуризация долгов	При наличии признаков ухудшения платёжной дисциплины до момента юридического дефолта	Снижение нагрузки на заёмщика, предотвращение ухудшения качества портфеля, сохранение балансовой стоимости актива	Риск неисполнения новых условий, необходимость оценки платёжеспособности, ограниченность применения в отдельных сегментах
Внесудебное урегулирование	При наличии возможности достижения договорённостей без обращения в суд	Экономия времени, гибкость взаимодействия, снижение конфликтности	Отсутствие принудительного механизма исполнения, зависимость от позиции заёмщика
Судебное разбирательство	В случае отказа от добровольного исполнения обязательств и исчерпания иных вариантов	Формализация прав требований, возможность применения обеспечительных мер, юридическая защита интересов	Длительность процедур, издержки, зависимость от загруженности судебной системы
Передача прав требования	Когда взыскание нецелесообразно или невозможно в рамках внутренних процедур	Освобождение от проблемного актива, перераспределение риска, концентрация ресурсов	Финансовые потери при уступке, необходимость юридической чистоты сделки, ограниченный рынок покупателей
Использование государственных гарантий и механизмов поддержки	В условиях внешнеэкономической нестабильности или при реализации программ целевого финансирования	Частичная компенсация убытков, повышение устойчивости портфеля, снижение барьеров при кредитовании уязвимых категорий населения	Нормативные ограничения, сложность получения, риск несвоевременного исполнения гарантийных обязательств

Источник: составлено автором.

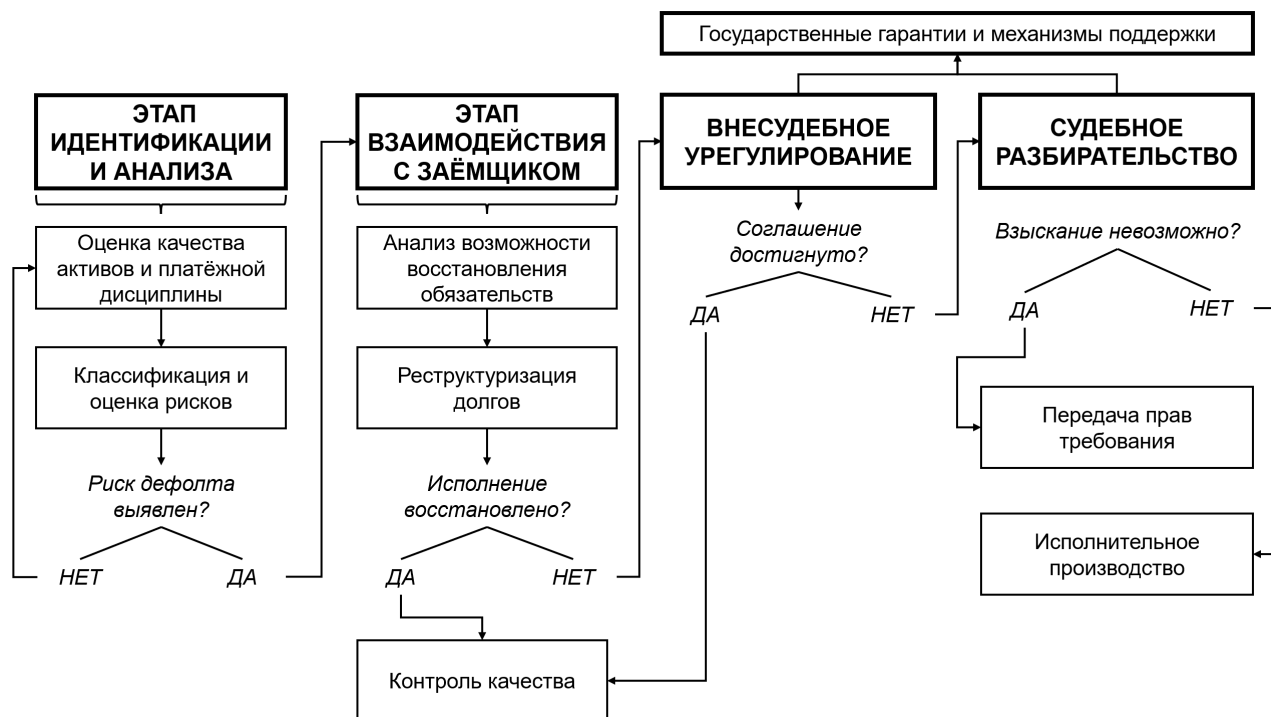


Рис. 1. Алгоритм применения методов для комплексного управления проблемной задолженностью в деятельности кредитных организаций

Источник: составлено автором.

Для интеграции различных методов от кредитной организации требуется координация действий между подразделениями, участвующими в процессе управления проблемной задолженностью. Финансово-аналитические службы, правовые департаменты, службы взыскания, службы риск-менеджмента и иные органы должны взаимодействовать на основе единых стандартов, позволяющих синхронизировать контрольные и исполнительные функции. Комплексный подход снижает вероятность несогласованности решений и повышает результативность применения процедур, направленных на восстановление платёжной дисциплины. Эффективность управления в этом случае формируется на уровне устойчивости всей системы регулирования.

Комплексный подход к управлению проблемной задолженностью предполагает последовательность шагов — от выявления признаков ухудшения качества активов до выбора адекватного механизма реагирования. Одним из ключевых условий результативности в таком контексте становится наличие встроенной логики плавного перехода между применяемыми методами, позволяющей адаптировать стратегию под изменяющиеся обстоятельства. Выбор конкретного инструмента должен осуществляться в рамках согласованного сценарного алгоритма, основанного на ранней диагностике и оценке потенциальной эффективности воздействия, что позволяет уменьшить потери времени на принятие управленческих решений и оперативно адаптировать поведение кредитора к ситуации (рис. 1).

Применение алгоритма управления проблемной задолженностью основывается на поэтапной логике принятия решений, в рамках которой каждый последующий шаг формируется как реакция на результат предыдущего действия и уровень риска, выявленный в ходе текущей диагностики. В основе конструкции схемы лежит функциональное разделение процессов по стадиям — от аналитической фиксации признаков возможного дефолта до завершения процедур правового или институционального урегулирования. Последовательность действий предполагает динамическую маршрутизацию: при отсутствии оснований для применения одних инструментов осуществляется автоматический переход к альтернативным механизмам воздействия. Такая архитектура отражает практическую необходимость синхронизации превентивных, договорных и принудительных методов в единой системе, при которой управленческое решение формируется на основе объективного состояния обязательства и юридических возможностей воздействия.

Отдельным элементом выделяется блок использования мер государственной поддержки, подключаемый в зависимости от нормативных условий и наличия формальных оснований. Следует отметить, что конфигурация алгоритма исключает дублирование этапов и допускает возврат к ранее применённым мерам в случае изменения параметров задолженности, что придаёт системе адаптивность и устойчивость при работе в условиях правовой и экономической неопределённости.

Применение комплексной архитектуры управления проблемной задолженностью формирует предпосылки для институционального развития внутри самой кредитной организации. Наличие прозрачных и формализованных процедур способствует выстраиванию стандартов обслуживания проблемных активов, что в перспективе снижает затраты на их сопровождение. Кроме того, устойчивость внутренних процессов управления способствует выполнению требований регулятора по контролю качества активов, что повышает доверие к деятельности организации как со стороны партнёров, так и со стороны органов надзора.

Важно отметить, что регулярное использование согласованного набора методов не ограничивается задачами возврата просроченной задолженности. Речь здесь скорее идёт о формировании долгосрочной устойчивости бизнес-модели, в которой управление рисками занимает базовое положение политики кредитной организации. Встраивание системы управления проблемной задолженностью в общую стратегию кредитной организации обеспечивает её адаптацию к внешним угрозам и вызовам, формирует гибкость в условиях волатильной среды и снижает зависимость от экстренных мер вмешательства. Таким образом, именно комплексный подход к использованию методов превращает управление проблемной задолженностью из функции реагирования в полноценный элемент стратегического планирования кредитной организации.

Выводы

Таким образом, систематизация методов управления проблемной задолженностью в деятельности кредитных организаций позволяет утверждать, что эффективность реагирования на нарушение обязательств определяется не столько выбором конкретного метода, сколько структурой его применения в рамках целостной архитектуры. Проблемная задолженность утрачивает характер исключения и приобретает свойства управляемого элемента кредитного процесса, для чего требуется стратегическая трансформация подходов к её регулированию. В современных условиях концепция «реагирования» может быть

заменена на концепцию «предупреждения», в рамках которой каждый метод рассматривается как часть непрерывного цикла управления рисками. При этом значение приобретает способность системы адаптироваться к изменениям юридических, макроэкономических и поведенческих факторов.

Очевидным направлением дальнейших исследований выступает разработка количественных критериев оценки результативности методов управления в привязке к отраслевой специфике заёмщиков. Унификация метрик, основанных на уровне восстановления обязательств, скорости урегулирования и стоимости сопровождения процедур, позволит перейти от описательной оценки к формализованному анализу эффективности. Для реализации данного направления следует создавать сквозные индикаторы, отражающие влияние конкретных решений на устойчивость кредитной организации в кратко- и среднесрочной перспективе. На этом основании возможно построение рейтинговых моделей оценки практик управления проблемной задолженностью.

Необходимым также представляется и уточнение правового режима применения отдельных инструментов в контексте текущих изменений гражданского, процессуального и банковского законодательства. Противоречивость правоприменительной практики и наличие неопределённостей в трактовке понятийного аппарата формируют риски для юридической устойчивости принимаемых решений. Исследование этих аспектов позволит определить зоны правовых коллизий в действующих механизмах регулирования и сформировать предложения по их устранению в рамках нормативной реформы. Большое значение в этом контексте имеет сопряжение внутренних банковских процедур с требованиями надзорных органов.

Актуальность также представляют вопросы интеграции цифровых решений в управление проблемной задолженностью. Использование технологий автоматизированного мониторинга, машинного обучения для оценки вероятности дефолта, а также цифровых платформ для взаимодействия с заёмщиками может обеспечить качественный сдвиг в направлении оптимизации управления проблемной задолженностью.

Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ). Часть первая. N 51-ФЗ от 30.11.1994. [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 10.04.2025).
2. Васильева Ю.В., Алексеева Н.А. Анализ финансового состояния организации как отправная точка для его улучшения // Научные достижения 2022: гуманитарные и социальные науки. 2022. С. 18-22.
3. Ибрагимов А. Современные подходы к риск-менеджменту в области управления проблемной ссудной задолженностью // Инновации и инвестиции. 2022. № 8. С. 65-69.
4. Каширин К.Д., Куровский С.В., Мишин Д.А., Блащинский С.А., Чумакова А.А. Разработка и внедрение антифродовых систем в банках // Финансовые рынки и банки. 2024. № 6. С. 333-336.
5. Куровский С.В., Кушелев И.Ю., Соснин Д.А., Мишин Д.А. Развитие инновационной деятельности страхового бизнеса // Инновации и инвестиции. 2023. № 10. С. 20-25.
6. Медведева Л.Д., Шнайдер И.А. Проблемная задолженность по кредитам коммерческих банков: состояние и подходы к управлению // Вектор экономики. 2022. № 3 (69). С. 1-11.
7. Федоренко В.И., Володин А.А., Куровский С.В. Причины и последствия банкротства для клиентов российских брокерских компаний // Экономические стратегии. 2018. Т. 20. № 7. С. 138-145.
8. Шнайдер И.А., Медведева Л.Д. Аспекты управления проблемной банковской задолженностью // Интеллектуальный потенциал Сибири. 2022. С. 380-382.
9. Статистические показатели банковского сектора Российской Федерации // Банк России. [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/review/ (дата обращения: 10.04.2025).
10. Владимир Путин счел неизбежным охлаждение экономики РФ // ЭКСПЕРТ (18.03.2025). [Электронный ресурс]. URL: <https://expert.ru/news/vladimir-putin-schel-neizbezhnym-okhlazhdenie-ekonomiki-rf/> (дата обращения: 10.04.2025).