

# ЭФФЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ ПО РАБОТЕ С ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

Н  
О  
В  
Ы  
Е  
  
Р  
Ы  
Н  
К  
И

В канун Нового года российский коллекторский рынок пополнился новым игроком — мощной транснациональной корпорацией CRIF. Итальянскому монополисту этого сектора рынка стали интересны процессы, происходящие в России. Для банков присутствие на рынке сильного игрока, способного эффективно выстроить работу в сегменте «плохих» активов — рождественский подарок, а для участников коллекторского рынка появление серьезного конкурента, скорее, не очень приятный сюрприз.

О планах по развитию бизнеса CRIF в России мы попросили рассказать Наталью Щелованову, Регионального менеджера компании, директора CRIF Collection services в России и СНГ.



## Отдайте решение проблем CRIF Collection Services на аутсорсинг до того как они начали вас тяготить

— В период кризиса создается иллюзия, что многие ниши высвобождаются, и их можно легко занять. Активное перераспределение клиентов происходит на самом деле, но чтобы их завоевать, нужно предложить рынку что-то особенное, — чем планируете удивлять?

**Наталья Щелованова:** В первую очередь, конкурентным преимуществом CRIF Collection services является высокотехнологичная ИТ-платформа, которая позволяет нам очень эффективно, то есть высокоскоростным автоматизированным образом, обрабатывать счета должников наших партнеров — и банков, и других клиентов (телекомов, лизинговых, факторинговых и многих других компаний). При этом, вопрос передачи счетов может осуществляется в режиме on-line, как это делается в Италии, в том числе начиная с первых дней просрочки, что позволяет эффективно работать с большим числом клиентов и должников. Информация по счетам передается нам из банка, а обратно в банк мы передаем результат обработки данных. Это очень эффективно для банка, потому что фактически мы ста-

новимся его агентом по работе с просроченными счетами и играем роль быстрого реагирования на малейшие признаки, свидетельствующие о потенциальном или фактическом ухудшении счета.

Наш программный продукт позволяет сегментировать проблемных заемщиков наших клиентов, распределять их среди операторов call-центра в соответствии с рейтингом их профессиональных качеств, характеристиками и сложностью счета. Поэтому с каждым заемщиком проводится качественная работа, эффективность которой существенно выше по сравнению с обычным однородным подходом к работе со всеми категориями счетов (что не эффективно с точки зрения оптимального распределения затрат).

## Стандарт европейского качества

— Вы упомянули про «аутсорсинг за умеренную плату», планируете демпинговать?

**Наталья Щелованова:** Демпинговать не планируем. Мы планируем распространить на рынке европейский стандарт в части качества услуг обработки данных, мер безопасности при хранении этих данных, эффективности возврата долгов. Естественно, чтобы все это осу-

ществлять на достойном уровне, CRIF необходимо поддерживать определенные инвестиции. Поэтому демпинговать мы просто не сможем, да и не хотим. Мы хотим дать российскому рынку услуги collection европейского качества с высоким уровнем возвратности просроченной задолженности, за которые имеет смысл платить.

## Проблемная зона

— Как известно, программное обеспечение компании CRIF предназначено для автоматизации процесса принятия различных решений для рынка розничных финансовых услуг и работы с малым и средним бизнесом, в том числе с применением скоринговых и рейтинговых моделей. В результате идентифицируются группы или кластеры клиентов, к которым могут применяться различные формы обслуживания. Как меняются подходы к использованию и интерпретации скоринговых моделей в период кризиса, ведь такие системы основаны на принципах стандартизации, а кризис — это отклонение от стандарта. Как их определить? Что в новых условиях предлагает CRIF?

**Наталья Шелованова:** Вы правы, статистические модели базируются на большом количестве исторических данных. Сегодня информация быстро меняется, и достоверную модель выстроить становится сложнее: кризис ведь носит временный характер и в каждой стране имеет свои особенности. Поэтому на этом этапе мы предлагаем нашим клиентам пересмотреть подход к интерпретации результатов скоринговых моделей.

Сегодня приходится быть более консервативными, поскольку погрешность может быть существенно выше, соответственно, в вопросительное поле (проблемную или серую зону) попадает большее число клиентов, возникает большая нагрузка на сотрудников компаний при принятии окончательного решения. При этом все более важным независимым фактором становится информация кредитных бюро: она частично помогает оптимизировать риски, в том числе и для текущих портфелей, идентифицировать потенциально проблемных заемщиков. На этом этапе отказываться от единых автоматизированных решений хранения, обработки и интерпретации данных, в том числе для расчета результатов скоринга, даже в период кризиса вряд ли имеет смысл, поскольку вопросы существенны для новых и существующих кредитов, а оптимизации издержек и усиление функций риск-менеджмента становятся во главу угла для большинства финансовых организаций.

## Оперативная скорая помощь

— Несмотря на то, что первая волна кризиса отступила, проблема ликвидности в банках продолжает быть актуальной. Сегодня, когда ликвидность на рынке есть, но каналы ее передачи работают плохо, банки стремятся исполь-

зовать любые возможности для ее приобретения, в том числе и от продажи хороших активов. Но для того, чтобы проанализировать их качество, требуются аналитические системы. И в этом смысле решения CRIF — это оперативная скорая помощь, ведь часто в таких ситуациях решение следует принимать оперативно.

**Наталья Шелованова:** Да, CRIF разрабатывает решения, которые позволяют банкам интерпретировать большие объемы информации и сегментировать клиентов и портфели, исходя из задаваемых параметров. Такие системы можно использовать не только для оценки качества кредитных портфелей, но и для построения систем ценообразования банковских продуктов с учетом рисков. Мы видим, как быстро менялись процентные ставки по депозитам, кредитам и многим другим банковским продуктам в последние месяцы. Однако эти цены должны не только повторять динамику рынка, но и быть экономически оправданными для конкретного банка, ведь у каждого из них складывается своя собственная процентная маржа, свои собственные соответствия и разрывы между сроками и суммами активов и пассивов. Так что при расчетах, как видите, необходимо учитывать довольно много различных параметров, в том числе аналитику по кредитному портфелю и профилю стандартного клиента. А что касается оценки кредитного портфеля банков, то он сегментируется с учетом риска актива, производится расчет, который корректируется на текущие рыночные цены и в итоге создается средневзвешенная стоимость портфеля, по которой может быть совершена сделка купли-продажи.

## CRIF Collection services

— Как планирует CRIF развивать коллекторский бизнес в России?

**Наталья Шелованова:** Компания очень гордится тем, что выходит в России на новый рынок с новым бизнес-направлением «CRIF Collection services». Технологии collection хорошо отработаны компанией TeleService, дочерней компанией холдинга CRIF, и мы планируем привнести в российскую действительность максимум отлично работающей практики и навыков.

В 2005 году CRIF уже начала работать с бизнес-направлением, которое требовало на тот момент наименьших инвестиций. Что касается collection, то мы считаем этот бизнес наиболее перспективным среди всех, которые на сегодняшний момент позиционируются компанией. Мы уже приступили к работе в этой сфере в России.

В части возможностей развития коллекторского бизнеса мы полагаемся на основные тенденции, которые были естественно подстегнуты кризисными явлениями. В первую очередь, это растущие невозвраты, постепенно снижающиеся объемы кредитования, и на этой базе развитие процессов консолидации банков, оптими-

зации их затрат. Мы видим, что для российских банков становится актуальной проблема реструктуризации бизнеса, пересмотр бизнес-процессов с целью оптимизации расходов. В центр внимания попадают розничные бизнес-процессы.

По данным агентства Moody's российские банки осуществляют слишком много расходов на обработку кредитных заявок и обслуживание кредитов, а теперь уже и невозвратов по ним. Сегодня банки стремятся к реализации новых стратегий, связанных с минимизацией затрат, в том числе с передачей на аутсорсинг своих бизнес-процессов, либо их определенных частей, к примеру, работу с проблемными активами.

— Каковы Ваши преимущества работы с проблемными активами?

**Наталья Щелованова:** В первую очередь, это использование программного обеспечения, разработанного CRIF, которое позволяет обрабатывать и интерпретировать большое количество данных, распределять и сегментировать клиентов определенным образом, исходя из заложенных параметров и стратегий. Получаемые аналитические отчеты используются для разработки оптимальных стратегий для решения задач наших клиентов. Для этих целей используется высокоскоростная ИТ-платформа, которая позволяет существенно оптимизировать процесс обработки информации — с момента загрузки данных и до получения конечного результата. Использование описанной технологии является результатом двадцатилетней практики работы и накопленного опыта CRIF. Таким образом, мы имплементируем в бизнес-модель коллекторского бизнеса европейские стандарты каче-

## ПОЛНЫЙ ЦИКЛ РАБОТЫ С ЗАЕМЩИКОМ И РАЗДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ С БАНКОМ ДЛЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА В ДИКОВИНКУ

**Марко Прети**

член Совета директоров CRIF, директор по работе с коллекторским бизнесом и системами бизнес-информации



Отличительной особенностью CRIF является полный цикл работы с заемщиком, то есть комплекс тех услуг, которые мы предлагаем банку. Коллекторский бизнес является последним, завершающим этапом этого цикла. Кредитный процесс начинается с выдачи кредитов, далее выстраивается система управления кредитным портфелем, которая логично перетекает в процесс работы с проблемными активами, когда на аутсорсинговой основе мы оказываем услуги по управлению взысканием задолженностей.

В Италии рынок очень зрелый. И в последние два-три года единственным преимуществом при выборе компаний в сфере работы с проблемными активами являлась ценовая характеристика. Мы считаем, что здесь, кроется угроза качеству услуг. Бизнес, как известно, всегда

стремился, а в условиях кризиса стремится еще больше к оптимизации затрат, поэтому на практике оказывается, что за более низкую цену невозможно предложить приемлемое качество.

Поскольку в России рынок аутсорсинговых услуг в банковском деле, в том числе и коллекторский, развит не настолько как в Италии, то мы ожидаем, что в России в ближайшей перспективе конкуренция развернется не на уровне цен, а за качество и ассортимент услуг. Поэтому мы надеемся, что сможем выигрывать сразу по многим параметрам. Вместе с тем, мы уверены, что предлагаем клиентам хорошие цены для хорошего уровня качества, потому что наши технологии отработаны, а бизнес хорошо оптимизирован. Нам остается перенести европейский опыт на российскую землю и применить его здесь, используя, разумеется, российскую специфику.

Наша стратегия развития бизнеса построена на принципах единого подхода к работе со всеми клиентами и портфелями. Мы разработали линейку продуктов, которые предлагаем компаниям разного масштаба бизнеса — и крупным, и малым и средним. Конечно, на данном этапе ставку делаем на системообразующие банки, на те, которые составляют костяк российской банковской системы, чье значение с течением кризиса будет увеличиваться.

За рубежом среди наших клиен-

тов такие транснациональные банки, как UniCredit, American Express, Deutsche Bank и многие другие. В Италии мы являемся крупнейшим игроком на рынке бюро кредитных историй, практически 90% рынка банковского сектора пользуются нашими услугами. В Восточной Европе это крупнейшие банки, такие как VUB, CSOB.

### В 2009 году возможен 50% рост просрочки по банковским кредитам

Коллекторская индустрия играет жизненно важную роль — она помогает компаниям эффективно управлять их счетами и возвращает миллиарды долларов в реальную экономику, создает рабочие места, помогает бизнесу эффективно работать и развиваться. Согласно исследованию PricewaterhouseCoopers за 2007 год, collection оказывает важные услуги не только бизнесу и кредитным организациям, но также и самим потребителям, поскольку позволяет каждой американской семье в год экономить более чем \$350 на штрафах, премиях, процентных ставках. В прошлом году, согласно исследованию, только в Америке коллекторские компании вернули бизнесу больше \$40 млрд. В США, где потребительский долг составляет более \$2,6 трлн, а коллекторский бизнес является наиболее развитым — им занимаются свыше 6 тыс. компаний, сумма воз-



ства. Отмечу, что в Европе эта деятельность сертифицируется на соответствие стандартам качества безопасности хранения информации. Вот эти передовые опыт и навыки работы компании TeleService мы будем стараться максимально использовать в российской практике.

И третье наше конкурентное преимущество – это наличие ресурсов. CRIF продолжает инвестировать в развитие коллекторского бизнеса в России. Основные инвестиции уже сделаны: создан call-центр, интегрированный программный продукт, реализована организационная структура.

## Применить аналитику в действии

— Девиз, с которым CRIF выходит на российский рынок коллекторских услуг звучит так:

*«применяя аналитику в действии». В чем его суть?*

**Наталья Щелованова.** Аналитика – в основе предпринимательских действий. Мы предполагаем использовать возможности наших программных решений для встраивания различных аналитических и скоринговых моделей, позволяющих определять наиболее приемлемые действия для должника, попадающего в определенный сегмент, исходя из срока просрочки, вероятности погашения, сложности взыскания, связанных с ним затрат и прочих параметров, определяющих специфику действий, применяемых к каждому счету. Далее, проводя аналитику фактических результатов нашей работы, проводить усовершенствование используемых стратегий для того, чтобы достигать наибольшей эффективности.

вращенных долгов составляет 30% от объема выданных кредитов.

В ЕвроСоюзе проблемные активы на 63% состоят из потребительских кредитов и на оставшиеся 37% – кредитов бизнесу. Компании-члены Федерации европейских национальных коллекторских ассоциаций обрабатывали в прошлом году 112 миллионов проблемных счетов. Уровень возврата, эффективность работы коллекторских агентств в Европе составила 40%, что выше, чем в США. Но в Европе мы имеем другой тип коллекторских агентств.

В разных странах типы организации коллекторского бизнеса различны. Так, в Германии работает порядка 750 мелких компаний, числом сотрудников не более 10 человек. Такие микроколлекторские организации обслуживают и банки, и Телекомы, и страховые компании, и прочие типы бизнесов. Однако уровень возврата ими долгов очень высокий – до 50%. В коллекторском бизнесе Великобритании работают 20 тыс. человек. Это достаточно много для такой небольшой страны. В Италии – порядка 450 коллекторских компаний. Оборот большинства из них составляет менее миллиона евро – это небольшие организации. Однако в целом в обороте коллекторской индустрии в Италии 20 млн обрабатываемых счетов на сумму около 7 млрд евро. Эффективность их работы по возврату долгов составляет порядка 40%.

В связи с кризисными явлениями на рынке, вмешательство коллекто-

ров возникает на стадии максимальной близкой к моменту возникновения задолженности. И это – большой плюс, потому что та компенсация, которую получают коллекторские агентства за свои услуги, зависит от результатов, которых они достигают. Поскольку сумма вознаграждения переменна, то является мотивом для активных действий коллекторских агентств. Фактор времени является ключевым для успеха в коллекторском бизнесе, потому что вероятность дефолта становится максимальной на середине срока кредита, а коллекторы должны гарантировать своим клиентам максимальную эффективность после возникновения задолженности.

По статистике уровень возврата долга изменяется в зависимости от срока просрочки. Если операции по возврату произведены меньше, чем в течение 180 дней после просрочки, то эффективность возвратов возрастает в 2 раза. Но если коллекторская активность возникает после 180 дней просрочки, то уровень возврата составляет всего 25%.

Согласно данным Профессиональной Ассоциации Кредитных и Коллекторских Компаний (ACA International), Россия входит в тройку стран, в которых коллекторские услуги развиваются максимальными темпами. В последние годы кредитный рынок в России стремительно рос. В 2007 году в среднем рост составил 56% процентов с длительностью срока потребительского кредита в среднем 29-32 месяца.

Если принять во внимание, что максимальная вероятность дефолта происходит в середине срока действия кредита, то в 2009 году можно ожидать минимально (так как процент просроченной задолженности рос в 2008 рос быстрее уровня выдаваемых кредитов) порядка 50% роста просрочки, поскольку, максимальная вероятность наступления такого события как раз приходится на следующий год. Такой прогноз основывается на нашем опыте в Италии и других странах, и он, возможно, сбудется и для России. Кризисная ситуация, возможно, усилит эти тенденции, и процент просроченных кредитов станет еще больше, а значит, вырастет спрос на коллекторские услуги.

Объективно следуя мировой практике, в России происходит постепенное сокращение сроков просрочки по счетам, передаваемым в работу коллекторским агентствам. Это объясняется, в первую очередь, сокращением внутренних издержек в банках и пониманием необходимости работы с профессиональными специализированными компаниями. Каждый должен заниматься своим делом, о чем свидетельствует и сложившаяся мировая практика. При этом, кризис данную тенденцию подстегнул и вынес на новый качественный уровень: все более высокие требования к качеству и эффективности, что невозможно без профессионально выстроенных бизнес-процессов и высоко технологичной инфраструктуры.



В-третьих, мы предполагаем максимально использовать аналитику для управления внутри компании и мотивации персонала.

Наш девиз – это, в том числе, реализация миссии нашей компании – соблюдение высоких стандартов качества и этических принципов ведения бизнеса. Поскольку мы – часть холдинга CRIF, то такое положение просто обязывает действовать соответственно безукоризненной репутации крупной западной компании, привносить в специфичный российский коллекторский рынок европейскую культуру и стандарты работы.

Сотрудничество с клиентами мы строим на основе доверия и понимания основ работы друг друга. Мы видим нашу социальную роль в повышении уровня сознательности и понимания населением основ рынка кредитования, в разъяснении должникам, что такое кредит и как работают банки, почему плохо не возвращать долги и портить свою кредитную историю, поскольку такие действия по отношению к банку приводят не только к нехорошим последствиям в краткосрочной перспективе, но и окажут негативное влияние на дальнейшую судьбу заемщика-должника.

Мы планируем проводить и дистанционную, и выездную работу как с существующими должниками, так и осуществлять превентивные меры при работе с клиентами банков. В Европе активно используется механизм он-лайновой передачи данных и обработки счетов для идентификации тех, кто с наибольшей вероятностью в ближайшем будущем откажется платить и пополнит категорию неплательщиков. Мы готовы запустить на российский рынок комплекс превентивных мер, которые, к примеру, компания TeleService осуществляет применительно к потенциально проблемным счетам. Это – быстрое реагирование, быстрый звонок, начиная с первого, второго, третьего дней просрочки, и, соответственно, передача результатов обратно в банк.

Российский банковский рынок уже вплотную подходит к тому, чтобы начать передавать счета коллекторам на более ранних стадиях просрочки и использовать разные технологические схемы, а не только режим пакетной обработки для роста эффективности работы с проблемными счетами и оптимизации затрат внутри банка в части отделов по работе с просроченной задолженностью. Это новый подход к построению бизнес-модели по работе на стадии сбора задолженности, в которой коллекторская компания становится полноправным партнером с первых шагов.

Процедура распределения счетов предусматривает учет профессиональных качеств и возможностей (на основании градаций и рейтингов) персонала, который задействуется в бизнес-процессе определенной сложности по взысканию проблемной задолженности с учетом специфики кредитных продуктов, счетов, сроков просрочки, потенциальных сложностей и опасностей работы. Если работа осуществляется дистанционно, то на различных стадиях контакты с должниками перераспределяются среди сотрудников call-центра, исходя из их профессиональных качеств.

Аналитика и отчетность – очень важная составляющая работы, потому что позволяет не только сохранить результат, но и в дальнейшем постоянно оптимизировать те бизнес-процессы и стратегии распределения счетов, которые мы будем использовать. И, естественно, мы будем обмениваться аналитическими данными с нашими клиентами-заказчиками.

Еще раз хочу обратить внимание на то, что наш основной подход связан с аналитическим перераспределением счетов внутри компании, автоматизацией этого перераспределения и выбора действия, в зависимости от срока просрочки, типа кредитного продукта и потенциальной сложности работы с каждым должником без относительно суммы счета.

Группа компании CRIF начала работать как кредитное бюро в 1988 году, головной офис компании расположен в городе Болонья (Италия). Компания обслуживает более 90% финансового рынка Италии, в холдинге работают более тысячи человек. На базе кредитного бюро постепенно развивались дополнительные бизнес-направления, связанные с кредит- и риск-менеджментом, аналитической обработкой данных, услугами для розничного банковского и финансового секторов.

Концепция CRIF включает разработку решений и предоставление услуг для финансовых организаций на каждой стадии рабо-

ты с заемщиками, начиная от момента принятия решения о работе и заключения договора и заканчивая стадией управления портфелем просроченных задолженностей (collection). На стадии принятия решений используются данные систем бизнес-информации и кредитных бюро, результаты работы систем по выявлению мошенничества, скоринговые и аналитические системы. CRIF работает с большими объемами данных и является активным участником глобальной экономики.

В Чехии и Словакии CRIF управляет кредитными бюро. В Великобритании активнее представлен на страховом рынке, где

управляет базами данных для борьбы с мошенничеством в страховых компаниях. Все это – на базе собственного программного обеспечения.

В Россию CRIF вошел в 2005 году как соучредитель Национального бюро кредитных историй. С тех пор CRIF в России достаточно вырос: сегодня компания обслуживает крупнейшие российские банки в части проектов автоматизации и имплементации решений в секторе потребительского финансирования и кредитования малого бизнеса. Основные центры компетенции CRIF находятся в Италии, Словакии, Америке и теперь уже в России.

## Пределов совершенству нет

— *Что CRIF collection services планирует предпринять в следующем, проблемном для кредитного рынка году, и какова стратегия работы на ближайшие несколько лет?*

**Наталья Щелованова:** Так как мы начинаем работу в тяжелый для кредитного рынка период, то в следующем году нам предстоит большое количество мероприятий. В первую очередь, это укрепление штата сотрудников, повышение квалификационного уровня специалистов call-центра, а также укрепление штата специалистов по выездной деятельности.

В наших планах в следующем году развитие бизнеса в российских регионах. В соответствии с концепцией развития мы планируем в среднесрочной перспективе открыть несколько региональных представительств, более активно использовать возможности программной платформы для создания системы Хоум-офисов (Home-offices), то есть работы агентов по сбору долгов на дому без открытия представительств. Такая агентская сеть является очень распространенной в Европе, но для России она достаточно инновационная.

Сотрудник хоум-офиса будет иметь удаленный доступ к нашей системе. В рамках выбранной бизнес стратегии, а также наблюдаемого сегодня кризиса, этот вариант быстрого развертывания (и при необходимости такого же быстрого свертывания) региональной сети будет наиболее эффективным и оптимальным.

Мы запланировали открыть полноценные представительства в основных региональных экономических центрах России. Однако эта программа рассчитана на двух-трех летнюю перспективу, при реализации которой мы будем четко следовать принципам экономической эффективности и своевременности.

В наших планах в 2009 году совершенствование ИТ-платформы: ничто не вечно. Чтобы быть конкурентоспособным, нужно предугадывать ожидания рынка и всегда находиться на передовой процесса эволюции — в этом залог успеха любого бизнеса. Благо, для этого у нас есть наработанный опыт европейского опыта CRIF.

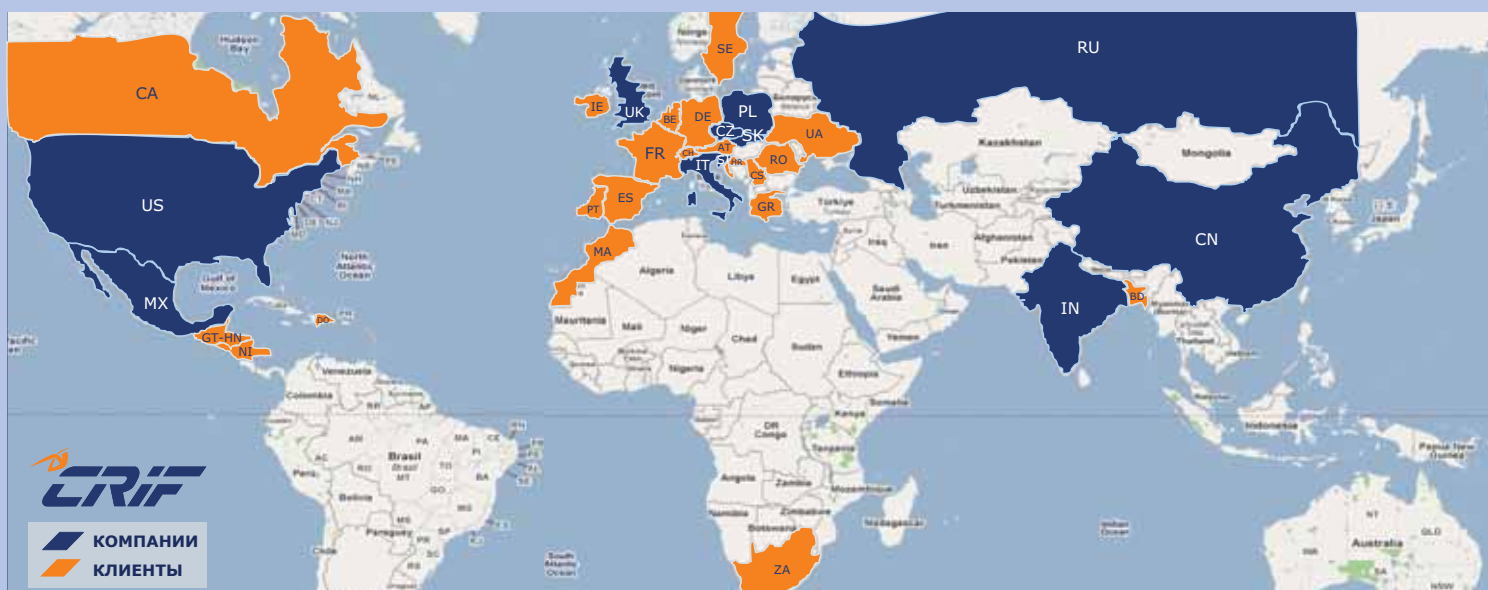
Кроме того, ситуация в следующем году в нашем секторе бизнеса может начать развиваться очень динамично, а это означает, что нам следует подготовиться к тому, чтобы оперативно модифицировать, дополнять и совершенствовать методы нашей работы. Есть возможности для интеграции с другими эффективными системами, возможности дополнения отчетных модулей. Надеемся, что изменения в законодательстве нам помогут сделать систему еще эффективнее.

Задача номер один на следующий год — развитие работы с клиентами, использование различных технологических возможностей и решений для передачи данных, обмена информацией с нашими клиентами-заказчиками коллекторских услуг. В успехе такой работы важную роль будет играть подготовленность самих банков к использованию новых возможностей для сотрудничества, для работы на новом уровне. Мы готовы помочь банкам настроить соответствующие бизнес-процессы и верим, что работа с CRIF collection services станет для них более удобной и комфортной во всех отношениях.

## Вне зоны доступа

— *Будет ли CRIF collection services покупать долги, освобождая от них банковские балансы?*

**Наталья Щелованова:** Основным приоритетом в развитии CRIF collection services является работа по аутсорсингу. Но, учитывая ситуацию на российском рынке





потребительского кредитования и, соответственно, рынке долгов, мы не можем не замечать, что многие банки заинтересованы в цессии, то есть в работе по схеме переуступки прав требований. Однако мне кажется, это массовое явление носит временный характер, связанный с кризисом и решением краткосрочных задач. На Западе работа по цессии и оценка портфелей – это отдельный вид бизнеса, опыт в котором нарабатывается годами, и определенные компании специализируются именно в нем.

Мы бы хотели сконцентрироваться на нашем основном приоритете и быть профессионалами в нем: нельзя хорошо делать все, – в этом случае теряется смысл самого слова «профессионализм», раздуваются затраты и теряется контроль над процессами. К примеру, банкам не нужно быть специалистами в коллекторских услугах – для этого есть профессиональные игроки. Возвращаясь к вопросу цессии, добавлю, что на следующий год мы не отказываемся от этого направления, так как с коммерческой точки зрения в кризисный период оно остается крайне привлекательным.

*– Как работает CRIF с субагентами за рубежом? Что, на Ваш взгляд, можно использовать в России?*

**Наталья Щелованова:** В Италии у CRIF-TeleService существует опыт работы и с субагентами, в первую очередь, для выездной деятельности, но такая схема типична для всех коллекторских работ. Субагентами могут быть как частные компании, так и отдельные индивидуальные предприниматели. Для итальянского рынка каждый из таких субъектов в обязательном порядке должен получить лицензию в целях обеспечения и контроля качества его действий. В дальнейшем качество его услуг контролируется компанией-основным агентом как в части выполнения субагентского соглашения, которое с ним подписывается, так и в части случайной проверки тех клиентов-должников, с которыми контактируют субагенты (какая именно сумма долга была уплачена субагенту, какие методы употреблялись и так далее). В Италии субагенты могут получать от должников наличные средства и вносить их в банк. Это, с одной стороны, упрощает процедуры возврата долгов, а, с другой стороны, увеличивает риск мошенничества со стороны субагентов. Поэтому такую схему в России мы не планируем применять широко, а только в той части работ, где для компании будет нецелесообразно основывать офисы и представительства, либо при случайных запросах от банков в те регионы, которые находятся вне зоны нашего стратегического развития. Но если субагент не прав в своих действиях и работает некорректно, мы откажемся от его услуг.

### Нам дорог каждый клиент

*– С какими группами должников планирует работать CRIF collection services? На какую*

*целевую аудиторию делает акцент компания, выходя на российский рынок?*

**Наталья Щелованова:** Выходя на российский рынок, компания делает акцент, в первую очередь, на работу с частными лицами и индивидуальными предпринимателями, малым и средним бизнесом, а также микробизнесом. В части крупных корпоративных долгов мы пока еще не обладаем определенной специализацией, так как здесь практикуется индивидуальный подход.

*– Многие коллекторские агентства сейчас отказываются от работы с мелкими долгами по кредитным картам. Вы за такую работу возьметесь?*

**Наталья Щелованова:** Нам дорог каждый клиент, и со всеми мы работаем одинаково хорошо. Наш стратегический подход – получить результат по конкретному счету, конкретному должнику.

*– Планируете ли Вы работать с кредитными бюро, получать от них информацию о кредитных историях должников?*

**Наталья Щелованова:** Мы очень хотели бы получать информацию из кредитных бюро, но у нас такой возможности нет – действующее законодательство этого не разрешает. Информация из кредитных бюро была бы очень полезна для коллекторского рынка в части выстраивания работы с должниками, так как это очень большой пласт данных, позволяющих делать выводы об активности клиента, его закредиванности, возможностях и мошенничествах. Будучи встроена в стратегию принятия решений, эта информация смогла бы существенно увеличить эффективность работы со счетами.

### Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать

*– Кто в России работает в вашей компании, какие люди будут осуществлять коллекторские услуги CRIF collection services?*

**Наталья Щелованова:** Я глубоко убеждена, что качество персонала и управления теми людьми, которыми располагает компания, являются одной из самых важных составляющих успеха коллекторского бизнеса. CRIF collection services нацелен на достижение максимальных результатов, поэтому мы планируем уделять самое пристальное внимание дополнительному обучению, росту квалификации и мотивации сотрудников нашей компании.

Для развития коллекторского бизнеса мы приглашаем на работу людей, имеющих опыт не только в collection, но, и в банковском бизнесе, потому что люди, занимающиеся collection, должны понимать

и нашего заказчика-банк и клиента банка-должника, и то, как организовано, как работает коллекторское агентство.

В настоящий момент мы активно развиваем call-центр – SoftCollection. Это отдел телефонного взыскания, дистанционной работы с должниками.

Операторы разделены по знаниям, навыкам и умениям. Для определенных видов работ необходимы юридические знания и специальные базовые навыки. Для каждой из групп рекомендованы методы и стиль общения. Мы также начали набор персонала в FieldCollection – это работа с должниками на выезде.

Приветствуется продвижение по карьерной лестнице вверх: компания быстро растет, и поэтому возможности карьерного роста огромны. Особенно ценятся коммуникативные навыки и умение управлять. Для лучших мы планируем выстроить особую систему мотивации. Важно, чтобы люди в деталях узнали ту сферу, с которой работают.

Наш бизнес-план позволяет расти вместе с ростом объемов портфелей. Мы ожидаем, что рост объемов портфелей будет достаточно большим, поэтому и объем нашей работы в краткосрочной перспективе, несомненно, увеличится. Правда, работа с долгами легче не станет, так как финансовый кризис негативно сказывается не только на банковском секторе, но и на платежеспособности населения, и это обуславливает специфику работы в нынешних условиях. Рост объема просроченной задолженности по кредитам, однако, будет носить временный характер, так как снизятся объемы

нового кредитования и ужесточатся требования к качеству портфелей в банках. Поэтому, в перспективе полугода-года может наблюдаться снижение общего уровня просроченной задолженности по новым кредитам, однако, продолжится рост просрочки по старым кредитным портфелям.

Некоторую неясность в текущую ситуацию вносит происходящее перераспределение банковских активов и возникающая в связи с пересмотром дальнейшей стратегии, неопределенность в работе с поставщиками коллекторских услуг у отдельных банков. Но если говорить практически, то хочу отметить, что в настоящий момент банки проявляют все больший интерес ко взаимодействию с коллекторскими агентствами. Поэтому рост численности персонала компании может вырасти в разы в течение нескольких месяцев.

— Выходя на российский рынок, кого Вы видите основным конкурентом?

**Наталья Щелованова:** Мы планируем в течение двух лет войти в пятерку крупнейших агентств, действующих на территории Российской Федерации. При этом мы надеемся на совершенствование конкурентного рынка в сфере работы с просроченной задолженностью. На сегодня по западным меркам этот рынок недостаточно сформирован и низко капитализирован. Постепенно ситуация будет сглаживаться, а кризис подтолкнет развитие рынка на новый качественный уровень.



## Конкурс «Аналитик года»

Впервые в России проводится конкурс российских организаций, осуществляющих свою деятельность в сфере инвестиций, банковских, страховых, оценочных и аудиторских услуг, на звание

# «Аналитик года»

по итогам работы за 2008 г.

Федеральное Государственное Учреждение «Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации» объявляет об учреждении ежегодного конкурса «Аналитик года». Эта инициатива предложена в целях создания заинтересованности федеральных и региональных органов государственной власти, представителей коммерческих структур в повышении уровня и эффективности аналитической работы.

Ежегодный конкурс «Аналитик года» станет важным шагом к созданию единого аналитического сообщества в стране, позволит специалистам в указанной сфере деятельности повышать свою квалификацию, выйти на новый уровень профессионального общения. Аналитическим центром разработана методика подтверждения квалификации конкурсного отбора отдельно для юридических лиц (конкурс «Лучшее аналитическое подразделение») и физических лиц (конкурс «Лучший аналитик» – отдельно для участников, участвующих в конкурсе самостоятельно и по рекомендации юридического лица).

На первом этапе (декабрь 2008г. – март 2009г.) будет проведен отбор лучших аналитиков в банковской, инвестиционной, аудиторской, оценочной и страховой сферах. В дальнейшем номинации конкурса будут распределены и на другие области аналитической деятельности. Конкурс проводится по следующим номинациям:

- «Успешное аналитическое подразделение (кредитная организация)»
- «Успешное аналитическое подразделение (инвестиционная организация)»
- «Успешное аналитическое подразделение (страховая организация)»
- «Успешное аналитическое подразделение (оценочная организация)»
- «Успешное аналитическое подразделение (аудиторская организация)»

Предварительный отбор и построение рейтинга участников конкурса будут производиться специалистами Аналитического центра и уполномоченными экспертами Аналитического рейтингового независимого агентства (АРЕНА). Окончательные результаты должны быть утверждены авторитетным жюри, в которое вошли известные и заслуженные люди, являющиеся высококвалифицированными специалистами в различных сферах.