

## Не надо ждать и догонять Запад. Время работать на опережение

Генеральный директор коллекторского агентства «ЭОС» Антон Дмитриков — о «новой реальности» в цессии, корпоративных долгах, медиации и международном взыскании



— Антон, вопрос к вам как к крупнейшему инвестору в покупку долгов: почему в России цены на портфели находятся на более низком уровне, чем в Европе? Как банки могут повысить привлекательность своего предложения для покупателей?

— В пользу более высоких цен играет несколько факторов. Во-первых — высокое качество самих активов, как с точки зрения их предпродажной подготовки, низких сроков просрочки в момент продажи, так и с точки зрения перспектив взыскания по ним. Во-вторых — стабильная бизнес-среда, сопровождающая взыскание. В европейских странах вопрос переуступки проблемных долгов коллекторам — базовый инструмент управления ликвидностью. Цессия была закреплена еще в римском праве, а взыскание как бизнес существует около 100 лет и не является предметом политических спекуляций в каждый предвыборный цикл.

— Но в чем состоят слагаемые более высокого качества зарубежных долгов?

— Полная комплектация каждого кейса: полное кредитное досье, контактные данные клиента, а также, что особенно важно, файл, содержащий историю взаимодействия с ним до момента переуступки, включая историю работы с долгом других коллекторских агентств. И все это в электронном виде!

Ключевую роль играет срок просрочки. В среднем в Европе возраст долга на этапе продажи 180+ дней. 360+ — намного реже. А в Чехии, к примеру, — вообще 90+ дней. Если сравнить с нашим рынком, где возраст долгов — от двух лет и выше, а комплектация кейса часто неполная, вопрос жалоб на низкие цены отпадает.

Вторая составляющая качества — это эффективность взыскания. В Европе она выше. За счет чего? Система исполнительного производства по банковским долгам в большинстве стран — частная, а негосударственные исполнители работают более эффективно — это показывает статистика. Быстрый доступ к счетам обеспечивается Европейским Постановлением об аресте счетов. Поэтому исполнитель может арестовать счета должника и взыскать с них средства в любой стране ЕС, что серьезно упрощает и ускоряет процедуры.

— Вы упомянули залоговые кредиты. Готовы ли российские банки их продавать? Насколько серьезно мы отстаем от западных стран в этом сегменте продаж?

— Начну с конца вашего вопроса — отстаем. Отстаем очень серьезно, причем даже от стран Восточной Европы. Доля так называемых кредитов Real Estate Owned, то есть кредитов, где недвижимость является залогом в общей структуре проданных в Европе долгов, в 2019 году составила 16%. Это, на минутку, 23 млрд евро! В России доля ипотеки — ниже 1%, а про абсолютные значения и говорить не приходится.

Готовность российских банков последовать примеру западных коллег пока неочевидна, хотя лично я призываю наших банкиров серьезно задуматься над перспективами продаж в этом сегменте — доля ипотеки в общей структуре ссудного портфеля сейчас составляет 43% и совсем скоро достигнет 50%, будьте уверены.

— То есть вы хотите сказать, что рост доли ипотеки в портфеле зеркально отразится на росте просрочки?

— Безусловно. И это ни хорошо, ни плохо — это объективная рыночная реальность. К ней надо быть готовыми.

— То есть увеличение просрочки в ипотеке приведет к «новой реальности» на рынке цессии?

— Эта «новая реальность» уже наступает. Достаточно посмотреть на наших западных соседей, историю их рынка, которую мы повторяем с опозданием. Именно поэтому я бы посоветовал банкам формировать «залоговые» предложения уже сейчас. На тех проблемных активах, которые они имеют. Не надо ждать и догонять Запад. На основе их опыта мы уже обладаем ценным «постзнанием» о том, как надо действовать. Время — играть на опережение.

Мы, в России, имеем отличную возможность «потренироваться на кошках» и получить отличную экспертизу работы с ипотечными портфелями на всех стадиях: формирования лотов, оценки, ценообразования, продаж и работы с купленными портфелями со стороны новых кредиторов.

**— При таком подходе и нарабатанной экспертизе чего ожидать, в частности, продавцам от покупателей?**

— Главное для продавцов — возможность оперативно «дирижировать» резервами. Рост доли ипотечной просрочки в портфелях увеличит резервирование, и своевременная, подчеркну — квалифицированная, продажа такого портфеля за адекватную цену станет важным условием устойчивости банка.

Предложить адекватную цену для продавцов в будущем я как покупатель смогу только после получения значимых «пилотов» уже сейчас. Так что давайте начинать формировать рынок прямо сегодня.

**— Спасибо. Антон, а теперь от рынка цессии перейдем к другой теме. Кризис вызвал цепную реакцию неплатежей в корпоративном секторе. Как вы оцениваете объем проблемной дебиторской задолженности в b2b-секторе?**

— На начало года Росстат давал точные данные — 2,7 трлн рублей на 1 января 2020 года. Очевидно, что до конца этого года объем проблемной дебиторской задолженности в b2b-секторе вырастет, причем значительно. Кроме того, проблемная задолженность компаний перед банками — это еще 2,4 трлн рублей по состоянию на 1 июня — с ней тоже придется столкнуться, особенно в сегменте малого и среднего бизнеса.

**— Что рынок взыскания может предложить? Какие есть ресурсы и практики?**

— Работа с «дебиторкой» — очень неблагодарное дело, оно требует времени, материальных затрат. При широкой географии бизнеса обеспечивать необходимый штат в регионах, отвлекать от текущих дел опытных клиентских менеджеров часто неприемлемо. А в кризис рост неоплаченных поставок и услуг увеличивается в несколько раз и может убить бизнес без помощи со стороны компаний, которые профессионально работают с этой проблемой.

**— И тут появляетесь вы...**

— Да. И предлагаем своих специалистов — своих менеджеров, юристов, медиаторов. Наш принцип работы в b2b — медиация, переговоры и достижение примирения сторон до суда. Ведь в b2b-сегменте очень часто нет однозначных должников и кредиторов. Как правило, все являются заложниками ситуации, той самой пресловутой «цепочки неплатежей». И вот тут наша цель — пройти по всей цепи контрагентов и решить проблемы, найти выход для всех и, что очень важно, сохранить потенциал сотрудничества для, казалось бы, навсегда поссорившихся контрагентов.

**— А трансграничные долги входят в вашу компетенцию? Ведь EOS Россия — часть международной группы.**

— Входят. По факту, мы единственные в России, кто может предложить такие услуги на очень высоком, я бы сказал — экспертном, уровне. Мы работаем в 26 странах, и еще в 80 у нас есть компании-партнеры на местах. Бизнес очень технологичен — есть глобальная онлайн-платформа, в которую загружается долговой кейс, и он в режиме реального времени поступает в работу в страну, где находится компания-должник. При этом каждое действие по взысканию фиксируется и, если надо, согласовывается с заказчиком.

**— 19 июля — день рождения EOS Россия. Какое место заняло российское подразделение в EOS Group за эти годы?**

— 13 лет работы в России... Чертова дюжина (улыбается). Обычно принято говорить о высоких немецких стандартах, которые мы привносим в отечественную бизнес-среду. Все это так. Но я добавлю: российское подразделение за эти годы стало одним из самых успешных проектов Группы. И уже мы, российское отделение, с нашим опытом, нашими процессами, нашими результатами, — пример для зарубежных коллег. Мне как патриоту России очень приятно знать об этом и делать для этого все, что от меня зависит.