

**Капутин Антон Юрьевич**  
Московская международная академия

**Управление просроченной задолженностью коммерческого банка: теоретический аспект**

**Аннотация** Статья посвящена системному управлению просроченной задолженностью коммерческого банка в условиях колебаний экономической активности, изменчивости доходов населения и бизнеса и структурных сдвигов на рынке труда. Показано, что просроченная задолженность, определяемая как неисполненные в срок финансовые обязательства заемщика, оказывает многоканальное воздействие на устойчивость банков: ухудшает ликвидность, увеличивает потребность в резервах, снижает рентабельность и ограничивает кредитование реального сектора. Обоснована необходимость интеграции превентивных, операционных и правовых механизмов на всем цикле работы с долгом: от раннего предупреждения и персонализированных коммуникаций до реструктуризации, внесудебного и судебного взыскания, а также постреструктурного мониторинга. Уточнены типовые градации просрочки по длительности и их значение для оценки необслуживаемых активов и вероятности дефолта. Показано, что эффективность управления определяется качеством исходной кредитной политики, корректной сегментацией портфеля, своевременной идентификацией ухудшения риска, адресностью вмешательств и правовой устойчивостью решений. Раскрыта роль нормативной базы Банка России в части резервирования, управления рисками и раскрытия информации, а также значимость гражданско-правовых механизмов защиты прав заемщиков и кредиторов. Выявлены микро- и макрофакторы формирования просрочки, включая доходы, занятость, инфляцию, реальные ставки, продуктовые параметры и стандарты андеррайтинга, а также региональные различия, связанные с сезонностью и отраслевой структурой. Сформулированы практические рекомендации по усилению превентивной политики, развитию раннего предупреждения, региональной адаптации процедур, повышению правовой устойчивости и совершенствованию системы метрик. Сделан вывод о том, что устойчивый результат достигается благодаря согласованности кредитной политики, урегулирования и контроля, а также постоянному совершенствованию методик и независимой оценке эффективности.

**Ключевые слова:** просроченная задолженность; кредитный риск; необслуживаемые активы; раннее предупреждение; реструктуризация; взыскание; правовая устойчивость; региональная специфика; операционная эффективность; управление рисками банка.

**Kaputin Anton Yurievich**  
Moscow International Academy

**Management of overdue debt of a commercial bank: theoretical aspect**

**Annotation.** The article is devoted to the systematic management of overdue debts of a commercial bank in the context of fluctuations in economic activity, variability in household and business incomes, and structural changes in the labor market. It is shown that overdue debts, defined as unfulfilled financial obligations of the borrower, have a multi-channel impact on the stability of banks: they worsen liquidity, increase the need for reserves, reduce profitability, and limit lending to the real sector. The need for the integration of preventive, operational, and legal mechanisms throughout the debt management cycle has been substantiated, from early warning and personalized communications to restructuring, non-judicial and judicial collection, and post-

restructuring monitoring. The article clarifies the typical gradations of overdue payments by duration and their significance for assessing non-performing assets and the likelihood of default. It shows that the effectiveness of management is determined by the quality of the initial credit policy, correct portfolio segmentation, timely identification of risk deterioration, targeted interventions, and legal stability of decisions. The article also highlights the role of the Bank of Russia's regulatory framework in terms of reserves, risk management, and information disclosure, as well as the significance of civil law mechanisms for protecting the rights of borrowers and creditors. Micro- and macro-factors of delinquency formation have been identified, including income, employment, inflation, real rates, product parameters, and underwriting standards, as well as regional differences related to seasonality and industry structure. Practical recommendations have been formulated to strengthen preventive policies, develop early warning, adapt procedures regionally, improve legal sustainability and improve the system of metrics. It is concluded that a sustainable result is achieved through the coherence of credit policy, settlement and control, as well as continuous improvement of methods and independent assessment of performance.

**Keywords:** overdue debt; credit risk; non-performing assets; early warning; restructuring; collection; legal stability; regional specifics; operational efficiency; bank risk management.

Актуальность темы объясняется тем, что качество кредитного портфеля остается ключевым источником финансовой устойчивости банков. Просроченная задолженность влияет на ликвидность и достаточность капитала, провоцирует рост резервов, ухудшает показатели рентабельности и ограничивает способность к финансированию экономики. В условиях колебаний экономической активности, изменчивости доходов населения и бизнеса, а также структурных сдвигов на рынке труда управление просроченной задолженностью требует совмещения превентивных, операционных и правовых механизмов.

Цель статьи состоит в теоретико-прикладном осмыслении системного управления просроченной задолженностью коммерческого банка.

Просроченная задолженность – это неисполненные в срок финансовые обязательства, например, обязательства заемщика перед банком по своевременному погашению кредита. [1].

В банковской практике для целей внутреннего управления и отчетности используется градация по «положению в днях просрочки»: ранняя стадия (до 30 дней), промежуточная (31–90 дней) и длительная просрочка (свыше 90 дней). Доля обязательств свыше 90 дней традиционно интерпретируется как показатель необслуживаемых активов, отражающий устойчивую потерю финансовой дисциплины заемщика и высокий риск дефолта [2].

С точки зрения управления рисками просроченная задолженность рассматривается одновременно как результат и как процесс. Как результат она отражает реализацию кредитного риска вследствие ухудшения платежеспособности заемщика. Как процесс — задает последовательность управленческих решений: раннее предупреждение, коммуникации, изменение условий договора, применение мер взыскания, правовые действия и последующее сопровождение [3].

В исследованиях обращается внимание на необходимость интегрированной архитектуры управления, объединяющей данные, технологии и регламенты, и на важность связи между стратегией кредитования и стратегией урегулирования, поскольку качество выдач определяет будущие потоки просрочки [4-6].

Отечественная и зарубежная литература сходится в том, что эффективность управления просроченной задолженностью обусловлена способностью банка своевременно идентифицировать ухудшение профиля риска заемщика, корректно сегментировать портфель, выбирать экономически оправданные меры воздействия и обеспечивать правовую устойчивость решений [4,7,8]. Важное место занимает измерение эффективности

в терминах финансового результата, времени урегулирования, доли восстановленных платежей и издержек процесса.

Регулирование кредитных рисков и формирования резервов оказывает прямое влияние на политику управления просроченной задолженностью. В российской практике ключевым источником является нормативная база Банка России, включая положения о порядке формирования резервов на возможные потери по ссудам [9], общие требования к управлению рисками и раскрытию информации [10]. Банки внедряют внутренние документы по управлению рисками, кредитной политике, реструктуризации и взысканию, ориентируясь на правила надзора.

Практика защиты прав заемщиков и кредиторов опирается на гражданское законодательство и специальные законы о потребительском кредитовании, банкротстве физических и юридических лиц, а также регулирование деятельности организаций по возврату просроченной задолженности [11]. Эти нормы задают рамки для внесудебных и судебных процедур, определяют допустимые способы взаимодействия с заемщиками и сроки, регламентируют порядок уступки прав требования и урегулирования спорных ситуаций.

Формирование просрочки обусловлено совокупностью факторов. На микроуровне решающее значение имеют характеристики заемщика: стабильность источника доходов, долговая нагрузка, структура обязательств, кредитная история, поведенческие особенности и качество финансового планирования. Существенную роль играют параметры кредитного продукта: срок, ставка, требования к обеспечению, график погашения, особенности страховой защиты и дополнительные расходы. На уровне банка важны стандарты андеррайтинга, качество скоринга и верификации, адекватность лимитов и условий, а также система мотивации продаж.

На макроуровне воздействуют динамика доходов и занятости, инфляция и реальные процентные ставки, траектории отраслевого развития, региональная структура рынка труда и степень тенизации занятости. Чувствительность сегментов розничного кредитования к изменениям доходов населения обычно выше, чем по ипотеке с залоговым обеспечением, что объясняется отсутствием ликвидного обеспечения и большей эластичностью платежных графиков. В корпоративном сегменте ключевыми являются долговая устойчивость компаний, концентрация на ограниченном числе контрагентов и доступ к оборотному капиталу.

Региональные различия в уровне доходов, занятости, структуре экономики и сезонности формируют неодинаковые контуры рисков. В крупных столичных агломерациях наблюдается относительно низкая безработица и стабильные денежные доходы, что сопровождается меньшей долей длительной просрочки. В регионах с выраженной сезонностью занятости и высокой долей малого бизнеса волатильность ранней просрочки выше, а циклические колебания в несельскохозяйственных и туристических районах отражаются на динамике входящих просрочек в отдельные периоды года. Практика российских банков подтверждает, что адаптация процедур урегулирования к региональной специфике повышает результативность [12, 13].

Эффективная система строится на согласовании стратегических, методических и операционных элементов.

Первый элемент — превентивная политика кредитования. Ключевые решения о таргетировании клиентов, структуре продуктовой линейки, критериях андеррайтинга и лимитировании должны учитывать издержки будущего урегулирования. Важна связка кредитной политики с мониторингом портфеля, в том числе с использованием поведенческих индикаторов.

Второй элемент — раннее предупреждение. Система мониторинга выявляет сигналы ухудшения: изменение поведенческих паттернов платежей, рост доли использования кредитных лимитов, снижение поступлений на счета, ухудшение внешних индикаторов работодателя, признаки утраты дохода или устойчивого снижения заработка. В рамках

раннего предупреждения применяются мягкие меры коммуникации, персонализированные предложения и корректировка графика платежей.

Третий элемент — реструктуризация. Изменение условий договора применяется при наличии объективных оснований, подтвержденных документально, и нацелено на восстановление платежеспособности. Предпочтительны схемы, сохраняющие экономическую эквивалентность договора, ограничивающие рост общей долговой нагрузки и учитывающие риски морального ущерба. Важно документировать основания реструктуризации и оценивать финансовый результат.

Четвертый элемент — взыскание. Внесудебные меры включают операционные кампании по сбору платежей, взаимодействие с клиентом через цифровые каналы и колл-центры, предложения о частичном досрочном погашении. Судебное взыскание применяется при устойчивой утрате платежной дисциплины с оценкой издержек и вероятности исполнения. Возможны уступка прав требования и взаимодействие с внешними агентствами. Для корпоративных клиентов упор делается на реструктуризацию долговой нагрузки, обеспечение и соглашения с кредиторами.

Пятый элемент — контроль эффективности. Управление просроченной задолженностью требует системы показателей: доля просрочки по стадиям, скорость погашения, доля восстановленных платежей, средний срок урегулирования, издержки взыскания, результаты судебных решений, чистый финансовый результат мер.

Содержание раннего предупреждения сводится к своевременной идентификации заемщиков с повышенной вероятностью просрочки на горизонте нескольких платежных периодов. В качестве индикаторов используются отклонения от обычного поведения клиента, сигналы нестабильности дохода, рост кредитной нагрузки, увеличение доли использования лимита по кредитной карте и уменьшение кредитного остатка на счетах [4, 10, 11]. Важна регулярная связь с заемщиками с использованием каналов, соответствующих их предпочтениям, и предложения, снижающие краткосрочный платежный стресс.

В российских условиях значимым является учет региональной сезонности и отраслевой принадлежности. В регионах с выраженным туристическим сезоном эффективны временные переносы части платежа с согласованной компенсацией в пиковые месяцы [14]. В промышленных регионах полезны сигналы об ухудшении финансового состояния крупных работодателей как внешние триггеры раннего контакта с клиентами.

В данном контексте важны принципы и риски реструктуризации. Реструктуризация применяется как мера восстановления платежеспособности. К ключевым принципам относятся: доказуемость обстоятельств, ограниченность меры по времени, поддержание экономической эквивалентности договора, сохранение стимулов к добросовестному исполнению, прозрачность для учета и резервирования. Важным является различие между временным снижением платежа и долговременным изменением условий. Для ипотечных кредитов возможен перенос части платежей на конец срока или увеличение срока с ограничением роста общей переплаты. Для необеспеченных кредитов применимы краткосрочные каникулы и перераспределение платежа между процентами и основным долгом.

Потенциальные риски связаны с моральным ущербом, когда широкое применение реструктуризации стимулирует стратегическое недоповедение заемщиков. Поэтому банку необходима адресность меры, согласованная коммуникация и постреструктурное наблюдение. Важен контроль за качеством реструктурированных кредитов и их вкладом в будущие потоки просрочки.

Выбор между внесудебным и судебным взысканием определяется размером долга, наличием обеспечения, имущественным положением заемщика и оценкой времени исполнения. Внесудебные процедуры позволяют оперативно восстановить поток платежей при сохранении деловых отношений, но требуют высокой дисциплины процессов и соблюдения прав заемщика. Судебное взыскание обеспечивает правовую защиту интересов банка, но сопровождается временными и финансовыми издержками [4-6].

Распространенной практикой является комбинирование мер: активная работа в ранних стадиях и переход к правовым действиям при устойчивой утрате платежной дисциплины.

Сотрудничество с внешними агентствами по взысканию требует стандартизации требований к качеству коммуникаций, соблюдения законодательства, установления финансовых метрик и прозрачной отчетности. Важной частью является защита репутации банка, контроль жалоб и соблюдение этических норм.

Система управления просроченной задолженностью объединяет подразделения рисков, кредитного администрирования, юридического блока, операционных центров и контактных центров. Централизация принятия решений позволяет обеспечить единообразие подходов, тогда как региональная адаптация усиливает ответ на локальные особенности. Важны регламенты принятия решений, система полномочий, контроль конфликтов интересов и независимый мониторинг эффективности.

Особое значение приобретает качество данных, их полнота и сопоставимость, а также наличие витрин для оперативной аналитики. Безопасность и защита персональных данных обязательны на всех этапах.

Для ориентировочной характеристики условий кредитования и качества портфеля используются открытые статистические массивы. В агрегированных рядах отражаются динамика задолженности, изменения процентных ставок, объемы выдач и показатели качества обслуживания. В разрезе субъектов Российской Федерации различается структура рынка и волатильность просрочки в зависимости от уровня доходов, занятости и отраслевой специализации [15].

Общедоступные данные позволяют сопоставлять поведение ключевых сегментов кредитования. В ипотеке доля длительной просрочки традиционно ниже, что объясняется наличием ликвидного обеспечения, более строгими стандартами и механизмами страховой защиты. В необеспеченном сегменте колебания выше, отражая чувствительность к доходам и изменению условий обслуживания. Различия по регионам объясняются уровнем доходов, структурой занятости и сезонными факторами.

Результативность процедур регулирования оценивается системой показателей. Ключевыми являются доля просрочки по стадиям, скорость погашения, доля восстановленных платежей, средняя длительность нахождения в просрочке, экономический результат реструктуризаций, издержки взыскания, отношение возмещения к затратам. Важна устойчивость результатов во времени и предсказуемость потоков денежных поступлений.

Для сопоставления каналов используются единые правила измерения и периодичность контроля. Контроль изменений показателей должен учитывать сезонность, региональные особенности и продуктовую структуру. Для банков значимо сочетать финансовые метрики с показателями качества клиентского опыта и соблюдения законодательства.

Независимая оценка эффективности и соответствия нормативным требованиям снижает операционные и правовые риски. Внутренний аудит и служба комплаенс проверяют корректность процедур, полноту документации, качество учета и формирования резервов, соблюдение законодательства и внутренних политик. В ходе проверок оценивается корректность применения реструктуризации, качества коммуникаций, оснований для судебных действий и уступки прав требования, а также точность данных и отчетности [16].

Проведенный в работе анализ позволил автору сформулировать практические рекомендации по управлению просроченной задолженностью коммерческого банка.

Во-первых, необходимо усиление превентивной составляющей кредитной политики. Это означает регулярный пересмотр критериев отбора заемщиков и лимитов с учетом агрегированных тенденций, повышение стандартов верификации доходов и устойчивое

документирование оснований решений, а также интеграцию данных о поведении клиентов в текущую оценку риска.

Во-вторых, необходимо развитие раннего предупреждения и персонализированных мер. Полезно применять адресные предложения облегчения платежа и краткосрочные меры поддержки, сопровождая их четкими условиями и контролем постреструктурного поведения.

В-третьих, требуется региональная адаптация процедур. В регионах с сезонной занятостью эффективны графики с переносом части платежей между сезонными периодами, а также программные предложения, учитывающие специфику доходов. В регионах с высокой долей промышленности уместно использовать внешние индикаторы состояния работодателей как триггеры для ранних коммуникаций.

В-четвертых, необходимо усиление правовой устойчивости. Следует обновлять регламенты в соответствии с изменениями законодательства, поддерживать качество договорной документации, обеспечивать прозрачность процедур и документировать экономическое обоснование решений.

В-пятых, требуется развитие системы измерения эффективности. Банку требуется единая методическая база для сопоставления результатов каналов урегулирования, регулярная проверка устойчивости результатов и корректировка подходов.

Таким образом, системное управление просроченной задолженностью представляет собой непрерывный процесс, сочетающий превентивные меры, оперативные вмешательства и правовые процедуры. Эффективность зависит от качества исходной кредитной политики, своевременности реагирования и адресности мер поддержки, а также от способности учитывать региональные различия и макроэкономические изменения. Существенное значение имеет независимая оценка процедур и прозрачность приемов взыскания. Для устойчивого результата банку необходимо развивать организационную архитектуру, усиливать контур данных и аналитики, повышать адресность мер реструктуризации и совершенствовать систему показателей.

Представленный обзор подтвердил, что управленческая практика должна опираться на согласованность кредитной политики, раннего предупреждения, реструктуризации, взыскания и правовой защиты. Эффективность достигается благодаря адресности мер, качеству данных и процессной дисциплине, а также учету региональной и макроэкономической специфики. Рекомендуется систематически обновлять методики, усиливать независимый контроль и совершенствовать систему показателей результативности, обеспечивая устойчивость финансовых результатов и защиту прав участников кредитных отношений.

#### **Список источников**

1. Словарь финансовых и банковских терминов. Режим доступа: [https://finuslugi.ru/glossariy/prosrochennaya\\_zadolzhennost](https://finuslugi.ru/glossariy/prosrochennaya_zadolzhennost) (дата обращения 12.11.2025 г.)

2. Кредитный мониторинг. Режим доступа: <https://bookdata.org/construction/investments09/economics22.php> (дата обращения 11.11.2025 г.)

3. Марчук Е. С. Кредитный риск: содержание, оценка и методы управления кредитным риском / Е. С. Марчук // Вопросы науки и образования. – 2018. – № 8(20). – С. 71-74. – EDN XQWZJB.

4. Пягай В. Г. Банковские риски: связь кредитного риска и риска ликвидности / В. Г. Пягай // Синергия Наук. – 2022. – № 71. – С. 480-485. – EDN UGFUSK.

5. Хетагуров А. Н. Управление кредитными рисками и регулирование рисков кредитной деятельности коммерческих банков / А. Н. Хетагуров // Современные научные исследования. – 2013. – № 17(2). – С. 14. – EDN PWDMSJ.

6. Стратийчук Ю. Г. Оценка кредитного риска портфеля физических лиц кредитных организаций / Ю. Г. Стратийчук, Г. В. Цветова // Власть и управление на Востоке России. – 2016. – № 3(76). – С. 61-67. – EDN XABQYF.

7. Кондратьева Я. Э. Роль управления просроченной дебиторской задолженностью в кредитной политике / Я. Э. Кондратьева // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 1(66). – С. 683-689. – EDN СHTAOE.

8. John Kwaning Mbroh The Credit Policies and Credit Finance Creation Practices by Commercial Banks in Ghana: Perspectives of Staff and Clients of the Prudential Bank Limited. International Journal of Economics, Finance and Management Sciences, 2015; 3(5): 441-452.

Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/293014373\\_The\\_Credit\\_Policies\\_and\\_Credit\\_Finance\\_Creation\\_Practices\\_by\\_Commercial\\_Banks\\_in\\_Ghana\\_Perspectives\\_of\\_Staff\\_and\\_Clients\\_of\\_the\\_Prudential\\_Bank\\_Limited](https://www.researchgate.net/publication/293014373_The_Credit_Policies_and_Credit_Finance_Creation_Practices_by_Commercial_Banks_in_Ghana_Perspectives_of_Staff_and_Clients_of_the_Prudential_Bank_Limited) (дата обращения 12.11.2025 г.)

9. Положение Банка России от 28.06.2017 N 590-П (ред. от 15.03.2023) "О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности" (вместе с "Порядком оценки кредитного риска по портфелю (портфелям) однородных ссуд"). Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_220089](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_220089) (дата обращения 12.11.2025 г.)

10. Указание Банка России от 7 августа 2017 г. N 4482-У "О форме и порядке раскрытия кредитной организацией (головной кредитной организацией банковской группы) информации о принимаемых рисках, процедурах их оценки, управления рисками и капиталом" (с изменениями и дополнениями). Режим доступа: <https://base.garant.ru/71759692> (12.11.2025 г.)

11. Защита прав кредиторов при банкротстве. Режим доступа: [https://zakon.ru/blog/2022/05/25/zaschita\\_prav\\_kreditorov\\_pri\\_bankrotstve](https://zakon.ru/blog/2022/05/25/zaschita_prav_kreditorov_pri_bankrotstve) (дата обращения 12.11.2025 г.)

12. Финансовые технологии как инструмент управления долговой нагрузкой населения / А. Д. Захаров, В. Н. Грепан, И. Ю. Благова, Е. В. Пономарев // Первый экономический журнал. – 2024. – № 9(351). – С. 87-97. – DOI 10.58551/20728115\_2024\_9\_87. – EDN LWXHYH.

13. Milenin M. V. The analysis of financial behavior of Russian population during coronavirus pandemic / M. V. Milenin, V. S. Ivanova // Научный Альманах ассоциации France-Kazakhstan. – 2022. – No. 1. – P. 145-153. – EDN KUOKPF.

14. Магомедова П. А. Анализ долговой нагрузки регионов в 2019-2020 гг / П. А. Магомедова, Х. О. Османова // Теория и практика мировой науки. – 2020. – № 8. – С. 63-67. – EDN IMYYFG.

15. Статистика. Банк России. Режим доступа: <https://cbr.ru/statistics/?CF.Search=креди> (дата обращения 11.11.2025 г.)

16. Информационное письмо ЦБ России от 24 апреля 2023 г. N ИН-03-59/31 «О стандарте защиты прав и интересов заемщиков – физических лиц при урегулировании задолженности по кредитным договорам, заключенным в целях, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности». Режим доступа: [https://rulaws.ru/acts/Informatsionnoe-pismo-Banka-Rossii-ot-24.04.2023-N-IN-03-59\\_31](https://rulaws.ru/acts/Informatsionnoe-pismo-Banka-Rossii-ot-24.04.2023-N-IN-03-59_31) (дата обращения 12.11.2025 г.)

#### Сведения об авторе

**Капутин Антон Юрьевич**, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

**Kaputin Anton Yurievich** Postgraduate Student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia

