

## 10.21. ЭФФЕКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ БАНКА И ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: СОДЕЙСТВИЕ ИННОВАЦИОННОМУ РОСТУ

Смулов А.М., д.э.н., профессор;  
Абушаева Р.Р., аспирант, кафедры «Банковское дело»

*Российский экономический  
университет им. Г.В. Плеханова*

В статье рассматриваются экономические задачи промышленных предприятий и возможности банка по их решению, представлен комплекс мероприятий по организации взаимовыгодного сотрудничества кредитной организации и промышленных предприятий. Авторами отмечены основные причины неэффективности работы банков с предприятиями и предложены механизмы по устранению указанных недостатков. В статье акцентируется внимание на формирование долгосрочных взаимовыгодных отношений между банком и клиентами на основе построения интегрированных бизнес-групп.

Коммерческие банки являются активными элементами рыночной экономики, аккумулируя денежные средства, реализуя эффективную кредитно-инвестиционную стратегию, осуществляя расчетно-кассовые и иные операции, они обеспечивают денежное обращение в экономике. Функцией кредитной организации является комплексное обслуживание потребностей предприятий и организаций посредством эффективного регулирования их финансовых потоков с различными экономическими агентами – поставщиками, покупателями, населением, государством и прочие. Одной из главных задач этих партнерских отношений являются приумножение и оптимальное использование производственного и экономического потенциала промышленного предприятия, что безусловно благоприятно не только для банковского клиента и кредитной организации, но для общества и государства в целом. Некоторые ключевые возможности банка по решению экономических проблем (задач) предприятий реального сектора экономики представлены в табл. 1.

1. Управление текущими денежными потоками включает обслуживание расчетов с экономическими агентами, в том числе по внешнеэкономической деятельности, операции с наличными денежными средствами. Данная задача реализуется следующими услугами:
  - открытие и обслуживание счетов; начисление и выплата процентов по неснижаемому остатку денежных средств на счете;
  - переводы и зачисление денежных средств в рублях и иностранной валюте, в том числе посредством «многорейсовой» системы отправки платежей;
  - прием и выдача наличных денежных средств;
  - инкассация и доставка наличных денежных средств, дистанционное банковское обслуживание, которое с помощью электронных документов позволяет клиенту сделать процесс проведения операций по счетам более быстрым и удобным.

Международные расчеты могут быть проведены в форме документарного аккредитива, документарного и чистого инкассо, банковского перевода.

2. Размещение временно-свободных денежных средств предполагает получение предприятием дополнительного дохода за счет передачи денежного ресурса в депозиты или векселя коммерческих банков, использовании их в операциях на рынке ценных бумаг. Например, предприятие может оформить срочный депозит, как в валюте Российской

Федерации, так и в иностранной валюте на условиях его возврата по истечении определенного договором срока с выплатой процентов на ежемесячной основе или в конце срока, возможно начисление и выплата процентов на среднемесячные либо неснижаемые остатки денежных средств на счетах. Векселя коммерческого банка могут быть использованы как срочный финансовый инструмент, приносящий доход либо для проведения расчетных операций с контрагентами. Предприятие может приобрести именные либо на предъявителя депозитные сертификаты.

3. Привлечение денежных средств с целью финансирования текущей деятельности предполагает покрытие временных кассовых разрывов предприятия, в данном случае кредитная организация может предложить оперативное финансирование в форме «овердрафтов», иных краткосрочных кредитов, кредитование банковскими (финансовыми) векселями.
4. Привлечение денежных средств с целью финансирования инвестиционной деятельности имеет решающее значение в развитии промышленного предприятия и реального сектора экономики в целом. Данный вопрос может быть решен с помощью организации проектного финансирования, размещения долгосрочных ценных бумаг, привлечение средств других кредитных организаций и частных инвесторов через синдицированное кредитование, в целях модернизации основных средств может быть использован лизинг.
5. Организация эффективного сотрудничества с поставщиками и покупателями позволяет предприятию эффективно организовать процессы производства и сбыта готовой продукции, что также важно для банка, так как обеспечивает регулярные денежные поступления (доход) клиенту. В данном аспекте актуальным является факторинговое обслуживание, а в рамках внедрения инновационных производств и во внешнеэкономической деятельности – форфейтинг, акцептование или авалирование векселей предприятия, аккредитивы, гарантии и комплекс мероприятий по управлению дебиторской задолженностью клиента. Форфейтинг – вид кредитования поставщика, при котором все кредитные риски принимает на себя банк-форфейтор. В отличие от факторинга эти риски принимаются без оборота на поставщика. При этом форфейтирующий банк обеспечивает свои интересы путем авали обязательств покупателя со стороны обслуживающего банка.
6. Обслуживание персонала клиента предполагает введение «зарплатных проектов», кредитных продуктов с особыми условиями для сотрудников данного предприятия, а также персональное обслуживание счетов, в том числе и руководителей предприятий, как по депозитным, так и по кредитным операциям. Автоматизация процесса начисления заработной платы позволяет существенно снизить расходы предприятия по инкассации, созданию и охране кассового узла, избавляет от необходимости депонирования невостребованных сумм, упрощает процесс выдачи заработной платы. Специальные кредитные продукты для сотрудников предприятия – клиента банка могут иметь наиболее удобные сроки кредитования, графики погашения и особые процентные ставки. Предприятие может выступать поручителем по кредитам, получаемым его сотрудниками в банке.
7. Организация управленческого учета имеет особое значение для промышленных предприятий, так как позволяет построить стратегический план развития, оптимизировать производственно-хозяйственную деятельность и коммерческий банк в данной ситуации может выступать квалифицированным координатором и контролером по реализации разработанного предприятием бизнес-плана и программы финансирования.

В целях полного и своевременного решения экономических запросов предприятия кредитной организации необходимо наиболее эффективно спланировать движения финансовых ресурсов клиента, разработать политику оптимального сочетания интересов банка и предприятия (локальная система типа банк – клиент), возможно также и с учетом взаимодействия с третьи-

ми лицами (глобальная система типа банк – клиент – третьи лица). В этом случае под интересами третьих лиц могут пониматься:

- интересы контрагентов предприятия;
- социальные и экономические интересы региона функционирования предприятия;
- интересы бюджетов всех уровней;
- общенациональные интересы.

Таблица 1

### ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ВОЗМОЖНОСТИ БАНКА ПО ИХ РЕШЕНИЮ

Задачи клиента банка	Возможности банка
Управление текущими денежными потоками	Проведение платежей в национальной валюте (включая Интернет-банк)
	Кассовое обслуживание
	Обслуживание платежей в иностранной валюте и проведение иных валютных операций
Эффективное использование временно свободных денежных средств	Депозиты юридических лиц
	Операции на рынке ценных бумаг
	Операции с векселями кредитной организации
Привлечение денежных средств для финансирования текущей деятельности	Кредитование на пополнение оборотных средств
	Овердрафт
	Вексельное кредитование
Привлечение денежных средств для финансирования инвестиционной деятельности, инноваций и модернизаций	Проектное финансирование
	Размещение ценных бумаг
	Синдицированное кредитование
	Лизинг
Организация эффективного сотрудничества с поставщиками и покупателями	Факторинг, форфейтинг
	Обслуживание векселей клиента и его контрагентов
	Управление дебиторской задолженностью клиента
	Документарные операции
Организация расчетов предприятия с сотрудниками	Банковские гарантии
	«Зарплатные проекты» (включая эмиссию пластиковых карт)
	Специальные кредитные продукты для сотрудников предприятия - клиента банка
	Персональное обслуживание частных счетов, в том числе счетов руководителей предприятий
Организация планирования и управленческого учета	Составление бизнес-плана и программы (схемы) его финансирования
	Построение схем эффективного движения (использования) денежных и товарных потоков
	Анализ производственно-финансового состояния клиента

Комплекс проводимых двумя (и более) сторонами мероприятий может включать в себя следующие направления (табл. 1):

- оценка потребностей клиента в инвестициях и анализ текущих и планируемых проектов с позиции участия банка в их финансировании;
- анализ особенностей деятельности клиента – отрасли и рынки сбыта, связи с поставщиками и покупателями;
- анализ качества менеджмента и подготовка предприятия к использованию различных банковских услуг;
- анализ оборачиваемости и движения денежных средств по счетам, динамики дебиторской и кредиторской задолженностей, наличия собственных источников средств для инвестиций;

- разработка программы по оптимизации финансовых потоков клиента с позиции комплексного взаимодействия с банком и контрагентами предприятия;
- привлечение контрагентов (поставщиков и покупателей) клиента в схемы комплексного сотрудничества;
- анализ социальных вопросов функционирования предприятия (помощь и поддержка сотрудников, организация различных мероприятий, в том числе на местном и региональном уровне);
- оценка общеэкономической эффективности работы предприятия и перспектив расширения масштабов деятельности, полноты и своевременности налоговых отчислений, возможности создания новых рабочих мест, поддержка региональных и государственных социальных программ и реформ.

Мероприятия по организации комплексного взаимодействия с клиентами на основе кредитных отношений в современных кредитных организациях не реализованы в полной мере, по ряду нижеперечисленных причин.

- Во-первых, российские банки, как и в начале их деятельности, подавляющей частью вместо активного кредитования реального сектора экономики и реализации стратегии общеэкономического развития страны озадачены исключительно проблемами собственного выживания. В стремлении максимизировать доход, банки выбирают альтернативные (наиболее простые и быстрые) способы его получения, таковыми являются, в частности, продажа и покупка иностранной валюты за рубли в наличной и безналичной формах. За период 1 января 2010 г. – 1 октября 2010 г. кредитные организации заработали на этих операциях 10332,8 млрд. руб. (62,8% в структуре дохода). При этом процентные доходы по средствам, предоставленным юридическим лицам (кроме доходов по ценным бумагам) на 1 октября 2010 г. составляют лишь 7,4% (1 222,6 млрд. руб.), доход от операций с ценными бумагами составил 601 млрд. руб. (3,7% в структуре дохода) [1]. Таким образом, вместо активных инвестиций в реальную экономику Российской Федерации отечественные банки занимают игру на разнице валютных курсов и котировок ценных бумаг.
- Во-вторых, указанные мероприятия могут быть даже утверждены в кредитной организации в инструкциях и положениях, но не исполняются в практической работе ввиду высокой загруженности персонала банка, отсутствия программ по надлежащему профессиональному обучению и повышению квалификации, необходимости затрат немалого объема рабочего времени, сил и средств на подготовку специалиста с соответствующими знаниями, квалификацией, навыками и умениями.
- В-третьих, отсутствует мотивация, как в денежной форме так и в профессиональной, у самих кредитных специалистов банка в реализации конкретного инвестиционного проекта и разработки под него комплексного плана работы. Работнику проще кредитовать на основе скоринговой системы без глубокого анализа и изучения деятельности предприятия, не повышая при этом уровень своих профессиональных знаний, но получая при этом некий фиксированный доход.
- В-четвертых, в условиях перманентного обострения экономического кризиса руководители кредитных организаций озадачены вопросом краткосрочной адаптации и проводят чуть ли не массовое сокращение штата кредитных и других сотрудников, в том числе, и обычно, наиболее квалифицированных (как наиболее независимых, высказывающих свое критическое мнение) которые «уносят» с собой ценнейший нематериальный актив: специфические знания и опыт, как правило, отсутствующие у вновь нанимаемых работников. Высокая мобильность кадров негативно сказывается на возможности кредитной организации выстраивать долгосрочные отношения с предприятием, так как, вне общепанковского интереса и личной заинтересованности банковского персонала, обуславливает периодическую по-

гически необоснованную смену сотрудника, курирующего отдельный инвестиционный проект или их совокупность.

Охват банковским кредитом значительной части делового оборота предприятия позволит кредитной организации отслеживать динамику развития его деятельности и постепенно переходить от механизмов обслуживания к партнерству, а в перспективе – к возможному участию в совместном выборе эффективных направлений финансово-хозяйственной деятельности, что, в свою очередь, становится действенной формой гарантии возвратности предоставляемых средств.

В итоге в силу существенного роста взаимного доверия сторон, повышается ответственность банков за финансово-хозяйственное состояние кредитуемого предприятия и результативность его работы, а предприятия-заемщика за эффективную реализацию, по существу – совместного, проекта и возврат средств, вложенных в него банком.

Нередко банки при принятии решения о предоставлении кредита акцентируют основное внимание на качестве залога как основного источника погашения долга в ситуации кризиса кредитных отношений. При этом оценка залога часто имеет формальный, но как правило существенно (иногда многократно) занижающий стоимость объекта, подход и не отражает реальной ликвидности обеспечения. Что в результате наносит ущерб как заемщику, так и самому банку.

В этой связи представляют интерес результаты исследований степени удовлетворенности банков услугами по оценке залогов [2]:

- 46% – проблемы связаны с преднамеренным завышением стоимости объекта оценки согласно пожеланиям собственника, то есть проявляется конфликт интересов заемщика, оценщика и кредитора;
- 30% – несоответствие стандартов оценки имущества требованиям, предъявляемым банками, то есть непонимание оценщиками специфики оценки активов для целей залога, неполный учет всех факторов, влияющих на стоимость, использование недостаточного объема информации;
- 12% – низкий профессиональный уровень региональных оценочных компаний и региональных банковских специалистов в области оценки;
- 6% – отсутствие действенных механизмов привлечения к ответственности недобросовестных оценщиков;
- 4% – длительные сроки оценки усложняют взаимоотношения кредитора и заемщика;
- и лишь 2% – не имеют проблем в оценке залогов.

Таким образом, допустимо утверждать, что в 76% случаев банки прямо или косвенно указывают на имеющуюся, по их мнению, тенденцию завышения стоимости объектов обеспечения, то есть проявляют таким образом явное стремление к ее занижению, а не определению оптимальной (реальной) стоимости закладываемого имущества.

В то же время, наличие ликвидного залога не является гарантией своевременного и полного исполнения заемщиком обязательств по кредиту, а реализация предмета залога не гарантирует полный возврат инвестированных ресурсов. Задачей банка и предприятия является нацеленность на долгосрочный и разумный рост производственных и финансово-экономических показателей в рамках совместно разработанных инвестиционных проектов. В такой ситуации ответственный сотрудник банка – это не посредник в продаже банковских продуктов, а грамотный консультант для клиента, способный в ходе прямого общения с клиентом проанализировать возможные инвестиционные направле-

ния развития предприятия и предложить соответствующие финансовые решения.

Как отмечалось выше, стратегия поддержки и развития инвестиционных проектов базируется на долгосрочных индивидуальных (между конкретными взаимодействующими экономическими агентами) доверительных отношениях. При этом банк имеет возможность не только удовлетворять существующий платежеспособный спрос на проектное финансирование, инвестиционное и иное кредитование, но формировать его, в рамках понятия «инициированная кредитоспособность», по аналогии с тем, как это отмечается в работе [8]. Так проводя мониторинг состояния отраслей экономики и социально-экономическое развитие регионов страны, банк может выявлять имеющиеся возможности и сам предлагать предприятию(ям) возможные варианты развития, то есть выступая, по своей воле, инициативным, активным и целенаправленным инвестиционным консультантом.

При этом кредитные организации, выявляя факты финансирования долгосрочных проектов краткосрочными займами, т.е. наличие потенциальных конфликтов в системе банк – предприятие-заемщик, со своей стороны, могут предложить более целесообразный вариант длительного сотрудничества на основе долгосрочного кредитования. В такой ситуации, в систему отношений с заемщиком, могут синдицировано, или на иных условиях, войти два или несколько банков.

Кредитная организация должна становиться не сторонним наблюдателем, лишь ежеквартально собирающим отчеты для оценки финансового состояния заемщика, а экспертом бизнеса клиентов. Работа банка, в этом случае, отходит от ориентированного лишь на прибыль массово-поточного, «трафаретного» метода и полностью ориентируется на решение вопросов предприятия, формирование индивидуальных, но имеющих общественное значение, отношений с клиентом.

Банки в первую очередь должны анализировать финансово-хозяйственную деятельность компании, ее устойчивость на рынке, то есть реальные и потенциальные финансовые потоки, как основные источники погашения задолженности, а затем уже, взвешенно, подходить к составу, ликвидности и оценке стоимости принимаемых в обеспечение объектов.

Эффективным является установление определенных ориентиров результативности работы сотрудника банка, а не только «нормы прибыли на одного сотрудника», а некоторого инициативного объема операций с клиентом, по которым сотрудник несет персональную ответственность и при этом получает, пропорциональный объему данных операции, личный доход. Сотрудник может гарантировать некоторую норму рентабельности на весь комплекс взаимно реализуемых услуг (операций), процентные и тарифные показатели могут устанавливаться индивидуально для каждого клиента, но при этом сотрудник-куратор несет персональную ответственность за получение положительного результата реализации проекта.

Несмотря на некоторое количественное расширение кредитной деятельности, вклад банковской системы в стимулирование и поддержание экономического роста национальной экономики сегодня все еще незначителен. В 2001-2009 гг. доля кредитов банков в общем объеме инвестиций в основные средства возросла с 2,9% до 11,8%, превысив «планку» в 10% только в 2008 г. Основная часть кредитов реальному сектору

все еще носит краткосрочный характер и направлена, в большей части, на пополнение оборотных средств предприятий [3].

Таким образом, банковское кредитование не обеспечивает должного увеличения объемов производства и инвестиций, надлежащего роста материально-технической базы страны, желаемые изменения структуры ее экономики, внедрение инноваций и модернизации производственных фондов, финансового оздоровления предприятий базовых обрабатывающих отраслей, соблюдая при этом сбалансированное состояние общества, экономики и окружающей среды, а решает лишь вопросы покрытия кассовых разрывов и обслуживания текущих расходов.

И в то же время, современные российские коммерческие банки, по своим интеллектуальному и финансовому потенциалам, при условии их руководствования принципами долгосрочного комплексного сотрудничества с предприятиями, большей частью, в состоянии успешно решать задачи эффективного перераспределения финансовых потоков и обеспечивать реализацию инвестиционных проектов национальной и региональной значимости.

Существующий же разрыв в функционировании банковской системы и реального сектора экономики отрицательно сказывается на развитии страны и благосостоянии общества. Спрос промышленных предприятий в долгосрочных источниках финансирования решается, как правило, за счет собственных средств либо остается неудовлетворенным, замедляя развитие производства и снижая конкурентоспособность отечественного производителя. При этом кредитные организации остаются безразличными к проблемам предприятий и не желают нести повышенные риски кредитования, сохраняющиеся примерно на равном уровне все двадцать лет периода «перехода к рыночным отношениям».

Наиболее актуальным и одновременно сложным вопросом для современных предприятий реального сектора отечественной экономики является привлечение долгосрочных источников финансирования инвестиционных, инновационных и модернизационных проектов. В целях повышения эффективности использования предприятием-заемщиком кредитных ресурсов и контроля за реализацией проекта банку целесообразно определить и, на время действия проекта (или при развитии сотрудничестве – постоянно), закрепить сотрудника ответственного за организацию и поддержание надлежащего уровня сотрудничества с клиентом.

Ответственный сотрудник должен иметь высшее юридическое, экономическое, либо профильное для курируемого предприятия образование, опыт работы в кредитном подразделении не менее пяти лет при этом два года занимать руководящую должность. Важным моментом является наличие глубоких знаний в организации комплексного сотрудничества с клиентом на базе кредитных отношений, наличие опыта социально-психологического взаимодействия с людьми разных профессий и сфер интересов, а также умение идентификации проблемности судной задолженности и осознание всей полноты ответственности за выдаваемый (обслуживаемый) кредит.

Обязанности данного сотрудника должны включать: как непрерывный и тщательный анализ текущей работы предприятия, формирование промежуточных (ежеквартальных и даже ежемесячных) итогов использования

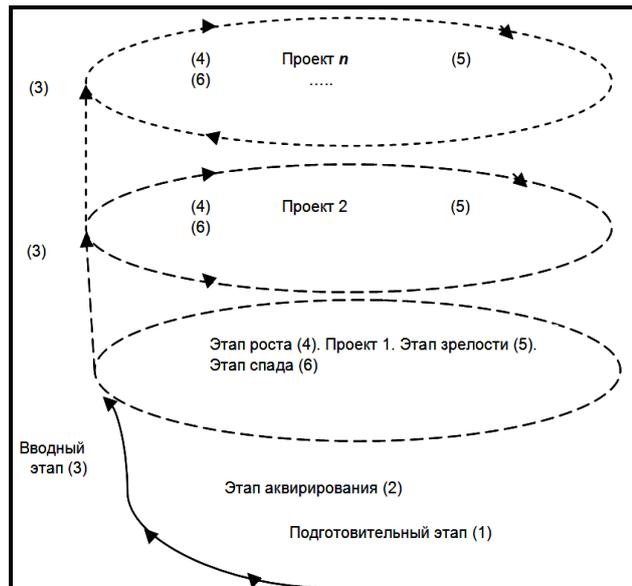
кредитных средств, так и выработку рекомендаций по возможному совершенствованию направлений и технологий реализации проекта. Сотрудник банка выступает определенным рода внешним куратором клиента, его консультантом в финансово-хозяйственной деятельности. Кредитная организация может привлекать сторонние специализированные компании осуществляющие контроль реализации финансируемых проектов, например, по строительству различных объектов – оценивать качество и объемы выполненных работ, по реализации и сбыту нового товара – проводить маркетинговые исследования и др.

В идеальном случае, ответственный сотрудник кредитной организации назначается с момента начала сотрудничества клиента с банком и сопровождает деятельность этого клиента на протяжении всего многоэтапного периода развития отношений. Последовательность развития отношений банка и предприятия может быть представлена следующими этапами.

1. Подготовительный этап – выбор отрасли (направления) деятельности потенциальных клиентов, то есть банк выбирает отрасли (направления), развитие предприятий в рамках которых он считает перспективным для долгосрочного сотрудничества и просматривает потенциальный состав предприятий-партнеров.
2. Этап акquirования – этот этап включает работу кредитной организации по привлечению клиентов, раскрытие информации о предлагаемых ею банковских продуктах, а также представление материала, в том числе рекламного, для первичного знакомства с коммерческим банком.
3. Вводный этап – на данной стадии кредитная организация рассматривает деятельность конкретного предприятия, выявляет его особенности и слабые/сильные стороны, налаживает отношения полного взаимопонимания и доверия с руководящим составом и разрабатывает комплексную программу по взаимодействию с предприятием и план финансирования инвестиционного(ых) проекта(ов).
4. Этап роста – по прохождении вводной части, предприятие и банк оказываются на этапе роста. Усиливается эффективность работы предприятия, появляются новые контрагенты, которые могут оказаться потенциальными клиентами банка. На данном этапе в зависимости от достигнутого успеха и возникшим запросам клиента-предприятия, его контрагентов и третьих лиц может измениться (оптимизироваться) схема комплексного взаимодействия и программа финансирования.
5. Этап зрелости – по прошествии стадии роста и выработки четкой схемы работы и финансирования предприятие и банк выходят в своих отношениях на стадию зрелости, то есть поступательного развития при уже сложившихся масштабах работы, уровне сбыта продукции и спектре используемых банковских услуг.
6. Этап спада – характеризуется сокращением объема реализации продукции предприятием, снижением его дохода по данному продукту и замедлением темпов развития, что является сигналом к модернизации сложившегося уровня производства и внедрению инноваций, нового продукта на смену уходящему. На данном этапе активность взаимодействия банка и предприятия снижается, поэтому кредитная организация как инициатор развития «завершающегося» плана финансирования должна подготовить возможные варианты дальнейшего сотрудничества с клиентом, обеспечив для предприятия долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество по новым инновационным технологиям и продуктам.

Приведенные выше этапы развития отношения банка и предприятия являются аналогами стадий жизненного цикла продукта, так как финансирование предприятия связано с созданием нового уникального комплексного банковского продукта – долгосрочного взаи-

мовыгодного сотрудничества и обеспечением полного прохождения стадий его существования.



**Рис. 1. Этапы взаимодействия банка и предприятия**

В прикладном плане авторы понимают под «продуктом» совокупность отношений между кредитной организацией и предприятием по предоставлению банковских продуктов и услуг с реализацией разнообразных элементов кредитования, которые могут быть в отдельные периоды сотрудничества, как более интенсивными, так и менее активными. Схематично приведенные этапы развития отношений представлены на рис. 1, этапы 3-6 повторяются для каждого финансируемого проекта, при этом опыт сотрудничества и совместной реализации программ накапливается, что в некоторой степени гарантирует эффективность и комплексность работы каждого следующего уровня.

По согласованию с клиентом банка, ответственному сотруднику кредитной организации определяется круг сбалансированных прав и обязанностей, которые кратко могут быть описаны следующим образом:

- принимать участие (с правом или без права решающего голоса) в совещаниях руководства предприятия по принятию решений об освоении нового рынка и вида продукции, направлений инвестирования и источников привлечения дополнительного финансирования;
- получать и анализировать документы, касающиеся текущей деятельности предприятия, взаимоотношений с контрагентами, инвесторами, а также подтверждающие целенаправленное использование кредитных ресурсов, вносить предложения на официальное рассмотрение руководителей предприятия;
- предоставлять итоги промежуточного и отчетного календарного, функционального и ретроспективного анализов работы предприятия, как банку-кредитору так и самому клиенту с целью оценки текущих результатов, разработки и реализации необходимых мероприятий по совершенствованию всех сфер жизнедеятельности предприятия-заемщика;
- принимать участие в переговорах клиента с потребителями и поставщиками, представляя интересы как самого клиента (эффективно развивающегося при поддержке кредитной организации), так и непосредственно банка, как возможного источника финансирования сделок (например, на более выгодных для контрагентов условиях при их сотрудничестве с «базовым» предприятием – клиентом банка);

- разрабатывать совместно с клиентом бизнес-план по развитию предприятия и составлять, соответствующий темпам роста производства и повышающий его эффективность, график (схему) финансирования.

По согласованию с клиентом представитель кредитной организации (куратор) может посещать предприятие в любое (рабочее) время по мере необходимости, но обязан, в соответствии с решением руководителя банка (в зависимости от величины обслуживаемого кредита и иных факторов), работать на территории заемщика не реже одного раза в неделю-месяц, встречаться с директорами и компетентными сотрудниками для оперативного решения возникающих вопросов. Ответственный работник банка может, а скорее – должен, проводить систематическое обучение-переподготовку сотрудников предприятия с разьяснением особенностей банковских продуктов, возможности их использования в производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности организации и получении преимуществ от их внедрения, указывать также и на потенциальные риски.

Признавая банк производителем финансовых продуктов и услуг (авторы-сторонники данной концепции – J. Wood (1975), T. Havrilesky и R. Schweitzer (1975), F. Edwards (1977)), в его портфель следует включать следующие компоненты: транзакционные, и документарные операции, депозитные и кредитные продукты, выдачу гарантий, операции с ценными бумагами, доверительные операции [3]. Необходимо учитывать, что многоцелевой (многопродуктовый) характер деятельности банка определяет высокие требования к банковским работникам, но при этом не исключает возможности привлечения сторонних консультантов, экспертов и аналитиков в зависимости от специфики возникающего вопроса и финансируемого инвестиционного проекта.

- Во-первых, сотрудник-куратор – это аналитик, свободно ориентирующийся во всех сложностях оборота денежных средств кредитуемого банком производственного хозяйства.
- Во-вторых, он должен уметь на высоком профессиональном уровне прогнозировать конъюнктуру развития хозяйства, рынков денег, труда и капитала.
- В-третьих, кредитный инспектор – это специалист, способный эффективно и своевременно находить оптимальные решения в условиях динамичного развития событий, к тому же и хороший психолог [4].

Таким образом, сотрудник банка, ответственный за выстраивание с клиентом долгосрочных отношений и одновременно являющийся финансовым координатором последнего, должен обладать конкретными знаниями, навыками и опытом их практического применения, как в банковском деле, так и в отрасли функционирования предприятия. Он принимает участие в полном деловом цикле развития деятельности предприятия: исследование рынка – выпуск товаров или услуг – возврат средств – решение о новом проекте. Одновременно сторонними экспертами могут выступать как физические лица, имеющие соответствующий подтвержденный профессиональный опыт работы, либо юридические лица – специализированные компании, научно-исследовательские институты, подразделения учебных заведений, экспериментальные (проблемные) лаборатории.

Предлагаемая схема работы ответственного сотрудника банка с предприятием уже на первоначальном этапе сотрудничества с клиентом позволит кредитной организации:

- оценить серьезность намерений инвестора в развитии производства, умение его руководства и персонала планировать и управлять работой предприятия;

- получить общее знание условий хозяйствования потенциального заемщика;
- разработать качественный, детализированный бизнес-план, позволяющий определить реально-необходимый объем инвестиций за счет совместного финансирования проекта кредитной организацией и предприятием.

Эффективное управление кредитным риском возможно при рационально и четко построенном бизнес-процессе кредитования как единого комплекса мероприятий, начиная с момента рассмотрения кредитной заявки до момента полного погашения кредита. Актуальным является организация кредитного процесса при которой кредитному инспектору предоставляется самостоятельность действий в рамках, установленных для него полномочий риска при полной личной ответственности. Основным уполномоченным органом, принимающим решение о кредитовании в рамках лимитов самостоятельного кредитования, является сам кредитный инспектор. При этом данный кредитный инспектор в целях организации эффективной кредитной работы вправе привлекать дополнительных сотрудников (помощников).

Одним из важных условий для принятия правильного решения является формирование состава подразделений, предоставляющих комплексную профессиональную оценку по рассматриваемому инвестиционному проекту, а также рассмотрение возможности привлечения сторонних организаций и третьих лиц.

При рассмотрении вопроса о финансировании инвестиционного проекта кредитному инспектору должны быть представлены заключения всех задействованных в кредитном процессе подразделений, таковыми могут быть:

- заключение подразделения казначейства о наличии необходимого для размещения объема денежных средств с учетом разработанного кредитным инспектором плана финансирования;
- заключение подразделения по работе с залогами о возможности принятия в обеспечение по кредитной сделке предлагаемого имущества и о его прогнозируемой ликвидности;
- заключение юридического подразделения по всем участникам кредитной сделки об их правоспособности – возможности совершения рассматриваемой сделки с правовой точки зрения;
- заключение подразделения службы безопасности по всем участникам сделки. Юридическим лицам – информация о наличии/отсутствии текущих и завершенных судебных процессов, сведения о налоговых и иных правонарушениях, соответствия активов предприятия представленным документам; физическим лицам - сведения о наличии / отсутствие судимости, правонарушений и других сведений об их деловой репутации, действительности наличия активов у владельцев (учредителей / акционеров) компании;
- заключение подразделения риск-менеджмента по оценке кредитного и других рисков по проекту.

Помимо внутренних подразделений банка кредитный инспектор может привлекать сторонних лиц, например независимых психологов, экспертов, оценщиков и других необходимых специалистов.

Корпоративное кредитование основывается на индивидуальном подходе к каждому клиенту, поэтому кредитным инспектором должны быть учтены все основные и дополнительные условия, отраженные в заключениях привлекаемых подразделений. Таковыми могут быть оформление дополнительного залога или поручительства, дополнительный анализ контрагентов заемщика, привлечение сторонних организаций (страховых, оценочных, аудиторских и др.) и прочие. Обязанность по

своевременному и полному исполнению заемщиком всех условий и реализации дополнительных требований подразделений полностью лежит на кредитном инспекторе. Руководитель каждого вовлеченного подразделения несет ответственность за полноту и достоверность сведений представленных в заключении. На заседании Кредитного комитета (уполномоченного органа) происходит совместное обсуждение кредитной заявки на основе подготовленных заключений соответствующих подразделений, по итогам которого составляется протокол заседания. При этом если хотя бы одно из заключений отрицательное, то есть хотя бы один член кредитного комитета не согласен с проектом решения, указанным в протоколе заседания Кредитного комитета о выдаче кредита (т.е. он против выдачи кредита), то кредитный инспектор должен в обязательном порядке провести переговоры с руководителем данного подразделения и разъяснить возникшие вопросы. При этом, если, по итогам обсуждения, кредитному инспектору не удастся убедительно ответить на возражения руководителя и других сотрудников, и обосновать целесообразность финансирования проекта, то выдача кредита не осуществляется. Таким образом, кредитный инспектор при полной личной ответственности может размещать денежные средства в рамках действующего лимита, при условии единогласного принятия решения всеми членами кредитного комитета о выдаче средств.

Предварительно, а затем и повторно – при принятии положительного решения о выдаче кредита, кредитный инспектор проводит моделирование влияния размещения средств в данный инвестиционный проект на показатели «личного» кредитного портфеля и показатели кредитования по коммерческому банку в целом. Так может быть рассчитана доля средств, направленных на финансирование конкретной отрасли и региона, учтены процентная ставка размещения, срок кредитования и валюта, в которой осуществляется финансирование, категория качества ссуды и уровень резервов к формированию и, соответственного, его доля в расходах банка на резервирование и другие показатели. При размещении средств, за кредитным инспектором, уполномоченными сотрудниками, ведется текущий контроль по соблюдению лимитов кредитования, валюты размещаемых средств в целях учета ее влияния на валютную позицию по кредитной организации в целом, процентной ставки для учета ее соответствия диапазону ставок размещения при заранее заданном минимальном и максимальном ее значении.

Несмотря на полную личную ответственность кредитного инспектора, со стороны контролирующего его работу органа, например – непосредственного руководителя, необходимо проведение внутрибанковского аудита. Такой аудиторский контроль может проводиться по следующим параметрам:

- уровень расчетного и фактически созданных резервов по кредитному портфелю ответственного сотрудника в отношении к уровню резервирования по кредитному портфелю коммерческого банка в целом;
- качество сформированного кредитного портфеля в разрезе категорий качества выданных ссуд в соответствии с Положением Центрального банка РФ от 26 марта 2004 г. №254-П [1];
- доля просроченной по основному долгу и необслуживаемой по процентам ссудной задолженности;
- достаточность и ликвидность принятого обеспечения по кредиту;

- наличие кредитных сделок с повышенным уровнем рисков, их совокупный объем, полнота и своевременность обслуживания;
- эффективная процентная ставка по размещенным средствам.

Кредитный инспектор полностью ведет кредитную сделку по финансируемому проекту при этом его вознаграждение формируется в виде фиксированной части чистого дохода, полученного кредитной организацией от финансирования конкретного проекта, пропорционально погашенному основному долгу по кредиту. Т.е. доход кредитного инспектора рассчитывается в соответствии графиком погашения основного долга, одновременно учитывая расходы банка по привлеченным для размещения средствам. Однако, кредитный инспектор, привлекая помощников, самостоятельно определяет объемы их вознаграждения.

Схематично организация работы кредитного инспектора при полной личной ответственности в рамках установленных лимитов размещения представлена на (рис. 2).

Особенностью позиции многих современных руководителей кредитных организаций является их заинтере-

сованность в привлечение сотрудников лишь в роли рядовых исполнителей, в то время как итоговые решения принимаются единолично руководством либо группой ограниченных лиц нередко в противоречие действующим правилам и реальной оценке рентабельности финансируемого проекта. Ошибочность принимаемых данной группой лиц решений не всегда носит преднамеренный характер, но может быть вызвана отсутствием профессионального опыта и нежеланием прислушиваться к мнениям других более компетентных сотрудников. В условиях финансового кризиса и экономии средств на кадрах актуальным стал принцип универсализации сотрудников, когда один сотрудник способен заменить минимум двух своих коллег из подразделения, т.е. фактически выполнять «двойные» обязанности. При этом вводимая универсализация становится де-факто сдерживающим фактором дальнейшего развития банка, так как глубокое и детальное знание конкретной профессиональной области и повышение квалификации данного сотрудника сложно реализовать в условиях чрезмерной загруженности.

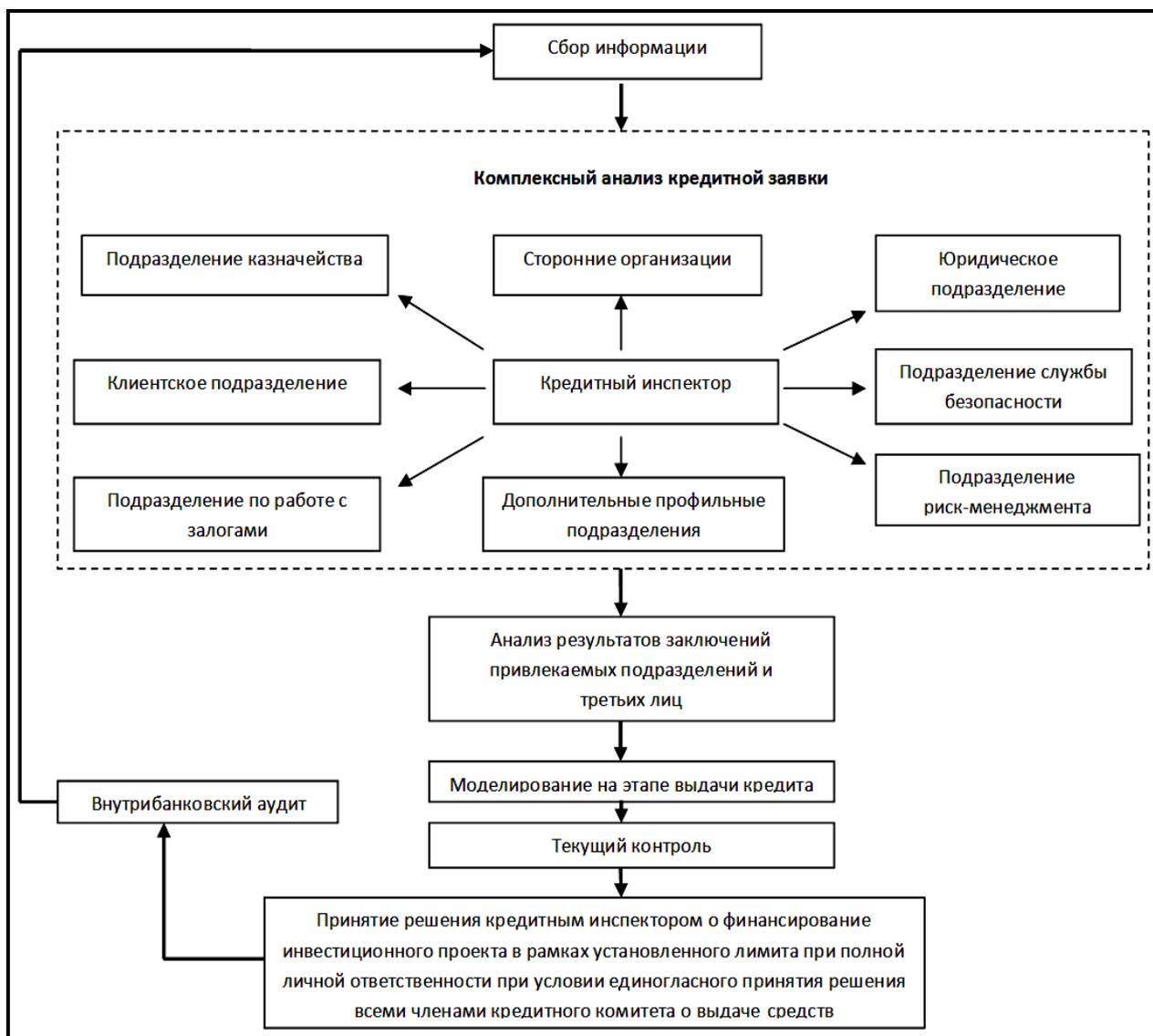


Рис. 2. Схема работы кредитного инспектора при полной личной ответственности

Возможным способом преодоления негативных тенденций во взаимоотношениях кредитных организаций и предприятий, являются формирование интегрированных бизнес-групп (ИБГ) с привлечением, при необходимости, не одной, а ряда кредитных организаций. ИБГ представляет собой некоторую совокупность экономических агентов (юридических и физических лиц, осуществляющих хозяйственную деятельность), которая обладает следующими основными характеристиками [6].

1. Юридические лица выступают коммерческими организациями, то есть их работа оценивается с точки зрения экономической эффективности деятельности.
2. Между участниками ИБГ существуют постоянные взаимосвязи, более активные, чем при обычных рыночных отношениях, то есть данное объединение экономических агентов в экономических и управленческих вопросах непрерывно либо систематически выступает как единое целое. При этом может отсутствовать жесткая юридически зафиксированная организационно-правовая взаимосвязь агентов (типа ФПГ<sup>1</sup>), сотрудничество может быть связано с вхождением, на основе хозяйственных договоров, в одну производственно-технологическую (вертикальную, горизонтальную или смешанную) цепочку, с координацией ценовой, маркетинговой технической или иной политики, и прочее.
3. В рамках ИБГ функционирует некоторый центр принятия стратегических (системообразующих) решений, обязательных для всех агентов данного объединения. Указанным центром может выступать кредитная организация совместно с руководством (участниками) предприятий.

Формирование системы комплексного взаимодействия банка и предприятия(ий) на базе построения ИБГ способствует интеграции банковского и промышленного капитала и должно строиться на следующих принципах:

- Принцип целостности отражает необходимость создания схем (экономических и социальных систем) сотрудничества между участниками проекта, охватывающими преимущественно все важные сферы их жизнедеятельности. Принцип предполагает построение единой цепочки-связи между вертикально и/или горизонтально взаимосвязанными экономическими агентами. Так в рамках технологической цепочки производства продукции одно предприятие должно четко выполнять заказ по производству комплектующих для другого предприятия и так далее – до изготовления конечного продукта, также как и при горизонтальной интеграции предприятия должны соблюдать согласованность действий, независимо, в частности, от территориального расположения друг относительно друга.
- Принцип согласованности – означает добровольное согласие банка(ов), предприятия(ий) и их контрагентов на сотрудничество в рамках комплексной системы взаимодействия на основе взаимоприемлемых условий интеграции, способствующей совместному экономическому росту. Принятие исчерпывающих парето-оптимальных (с учетом «принципа оптимизации по Парето») решений к согласованию интересов и мер их достижения.
- Принцип надежности – означает «гарантированную» эффективность работы всей системы предприятий и кредитной(ых) организации(ий), заключающуюся в наличии заранее проработанных (стратегических, по способу принятия решения) мероприятий к действию при сбое в работе какого-либо из предприятий технологической цепочки либо, например, дефицита ликвидности у одного из банков синдицированного кредитования. Данный принцип должен обеспечить надежное срабатывание системы связей между контрагентами и оперативную резервную замену этих связей в зависимости от возникших обстоятельств, при этом в обязанности каждого участника схемы входит

и обеспечение полной сохранности информации, составляющей коммерческую, банковскую и служебную тайну.

- Принцип единства понимает единство учета интересов всех участников ИБГ, а также третьих сторон в лице общества в целом, бюджетов всех уровней, социальных учреждений и др. Данный принцип отражает построение единой системы взаимовыгодного сотрудничества всех участвующих и «примыкающих» сторон.
- Принцип достоверности предполагает актуальность и достоверность информации, поступающей ко всем участникам схемы сотрудничества.
- Принцип своевременности отражает своевременное информирование предприятием-заемщиком кредитора о текущих и возможных экономических и производственно-хозяйственных проблемах, непрерывный мониторинг со стороны банка хода реализации проекта, а равно и принятие оперативных мер при возникновении сложностей в финансово-хозяйственной деятельности организаций, входящих в сферу проекта (ИБГ).
- Принцип полноты полагает предоставление предприятием полного объема информации о действующих и потенциальных контрагентах, возможных рынках и объемах сбыта продукции, источниках привлекаемых средств и других сведений о производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Банк, со своей стороны, также должен гарантировать полноту сведений о текущем финансовом положении и возможностях своевременного и полного финансирования инвестиционного проекта, предоставления полного спектра продуктов и услуг его участникам.
- Принцип гласности означает открытость схемы сотрудничества для потенциальных покупателей и поставщиков промышленного предприятия, показывает устойчивость системы на основе стабильности работы всех участников – экономических агентов. При этом, несмотря на важность данного принципа, каждая из сторон должна соблюдать строгую конфиденциальность сведений, гарантирующую отсутствие возможного негативного вмешательства третьих лиц.
- Принцип прозрачности означает формирование полных аналитических обзоров кредитной организацией (или уполномоченным агентом) о текущих результатах совместной работы участников проекта, а также планируемых показателях роста масштабов работы предприятия и его контрагентов, данная информация актуальна в первую очередь для акционеров и участников ИБГ, руководителей всех уровней.
- Принцип платности означает, что реализуемые кредитной организацией банковские услуги являются платными в соответствии с принципами кредитования, типовыми либо индивидуально разработанными, гибкими тарифами и процентными ставками, также учитывающими условия проводимых приоритетных государственных программ по развитию экономики страны.

Функционирование кредитной организации в рамках установленных лимитов и высокая концентрация рисков ограничивает возможности по финансированию крупных клиентов. Синдикация кредитов должна способствовать мобилизации не только средств банковского сектора, но и частных денежных ресурсов, что позволит увеличить объемы выдаваемых кредитов и перераспределить риски между несколькими кредиторами. При синдицированном кредитовании в состав ИБГ могут входить несколько коммерческих банков-кредиторов, но при этом организатором и куратором финансируемого проекта может выступать, и в мировой практике обычно выступает, конкретный банк.

Как уже много раз отмечалось в научной печати, одной из главных особенностей развивающихся промышленных предприятий является их потребность в значительных объемах долгосрочных средств, предоставляемых при использовании индивидуальных схем финансирования.

<sup>1</sup> Финансово-промышленная группа юридически и фактически является одной из возможных форм существования ИБГ с достаточно жестко определенной законодателем системой финансово-экономических и управленческих связей.

В современной российской банковской практике практически не используется синдицированное кредитование, приоритетным направлением которого является финансирование крупных инвестиционных проектов по развитию деятельности предприятия.

Отличительными характеристиками синдицированного кредитования является наличие двух и более кредиторов, подписание многостороннего кредитного договора, равные права всех кредиторов, ответственность заемщика перед всеми кредиторами, единство информации. Нередко в получении кредита заинтересованы именно региональные предприятия, территориально отдаленные от крупных финансовых центров, потребности которых местные банки не могут удовлетворить в полном объеме. При ведущей роли крупного банка в синдицированном кредитовании региональным банкам может отводиться решение следующих задач:

- анализ деятельность предприятия, с учетом его особенностей и специфики производственного процесса;
- оперативное согласование основных параметров сделки (сроки, сумма, порядок предоставления финансирования, процентная ставка и валюта кредитования);
- согласование и подписание документов между заемщиком и банками-участниками;
- мобилизация средств от банков-участников;
- контроль за своевременностью погашения основного долга и процентов;
- распределение между банками-участниками средств, поступивших от заемщика;
- ведение бухгалтерского учета сделки;
- оперативное информирование всех участников сделки о любых событиях связанных с кредитованием предприятия.

Таким образом, региональный банк, является непосредственным координатором в отношении деятельности клиента, может выступать инициатором и организатором синдицированного кредитования.

При этом крупный банк-участник может оказывать правовую поддержку, при необходимости привлекать юридических консультантов, заниматься подбором других участников-инвесторов синдиката, собирать дополнительную информацию о клиенте (так как в синдикации участвуют несколько банков, данные могут быть получены из разных источников).

ЦБ РФ выделяет несколько схем синдицированного кредитования [1]:

- совместно инициированный синдицированный кредит;
- индивидуально инициированный синдицированный кредит;
- синдицированный кредит без определения долевых условий.

Совместно инициированный синдицированный кредит представляет собой совокупность отдельных двухсторонних кредитов, предоставленных банками одному заемщику. При этом условиями каждого кредитного договора предусмотрено, что срок погашения обязательств заемщика перед кредиторами и величина процентной ставки идентичны, каждый кредитор предоставляет средства в размере и на условиях, предусмотренных отдельными двухсторонними договорами, а также каждый кредитор имеет индивидуальное право требования к заемщику. Все расчеты по финансированию заемщика могут производиться как через одну из кредитных организаций, непосредственных кредиторов, так и через банк-агент, действующего на основании многостороннего соглашения. В данном соглашении отражаются общие условия синдицированного кредита (общий размер кредита и доли участия каждого банка, процентная ставка, срок погашения), а также взаимоотношения между кредиторами и агентом (рис. 3).

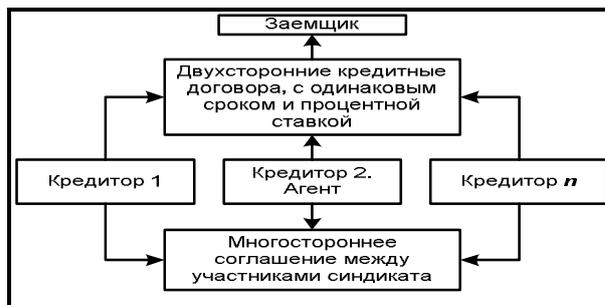


Рис. 3. Схема совместно инициированного синдицированного кредита

Индивидуально инициированный синдицированный кредит представляет собой кредит, предоставленный банком (первоначальным кредитором) от своего имени и за счет своих средств. Права требования по данному кредиту в дальнейшем уступаются банкам-участникам синдиката, так что доля каждого из них определяется соглашениями между банками-участниками синдиката и первоначальным кредитором и фиксируется в каждом отдельном договоре об уступке прав требования, заключенному между первоначальным кредитором и банком участником (рис. 4).



Рис. 4. Схема индивидуально инициированного синдицированного кредита

Синдицированный кредит без определения долевых условий состоит в следующем: банк-организатор синдиката предоставляет кредит заемщику от своего имени в соответствии с условиями заключенного с заемщиком кредитного договора, при этом другие участники синдиката обязуются предоставить банку-организатору синдиката не позднее окончания операционного дня, в течение которого банк-организатор обязан профинансировать заемщика денежные средства в величине равной или меньшей предоставляемой суммой (рис. 5).

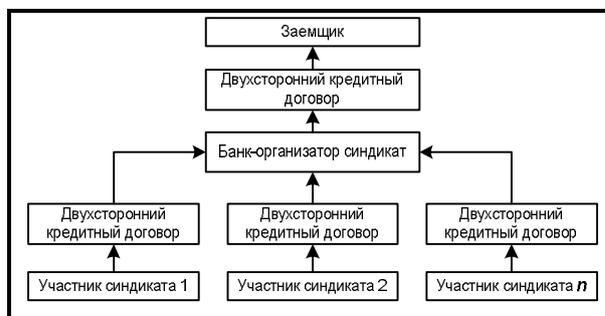


Рис. 5. Схема синдицированного кредита без определения долевых условий

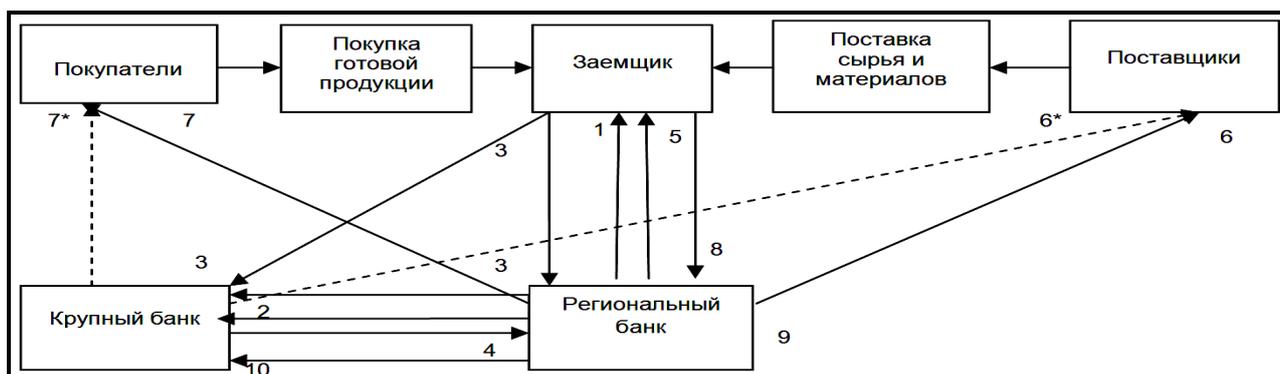


Рис. 6. Схема синдицированного кредитования производственного предприятия

Рассмотрим схему совместно инициированного синдицированного кредитования крупным и региональным банком производственного предприятия (рис. 6).

1. Региональным банком проводится комплексный анализ деятельности предприятия, выявляются особенности его деятельности и специфика производственного процесса, оценивается объем собственных средств предприятия и потребность в финансовых ресурсах, предварительно согласовывается срок кредитования, планируемый график финансирования и порядок погашения задолженности, таким образом, банк принимает участие в составлении бизнес-плана инвестиционного проекта с учетом финансирования как за счет собственных средств заемщика, так и за счет кредитных.

2. Региональный банк, оценив потребность предприятия в денежных средствах, привлекает в проект крупный банк с целью совместного финансирования предприятия. Проводится совместная итоговая оценка эффективности инвестиционного проекта, определяются условия кредитования и доли каждого из банков в общем объеме предоставляемых средств.

3. Проводятся совместные переговоры сторон-участников с целью согласования окончательных условий сделки, подписывается необходимая документация. Региональный банк одновременно получает функции агента заемщика, так как именно он обладает актуальной информацией о предприятии, в то время как территориально отдаленному крупному банку сложно постоянно проводить адекватную оценку клиента. Первый же наделяется и функциями организатора синдиката, так как именно региональный банк осуществляет мобилизацию средств для финансирования проекта.

4. В соответствии с утвержденным графиком финансирования крупный банк перечисляет средства в региональный банк.

5. Региональная кредитная организация совместно с крупным банком осуществляет финансирование заемщика, одновременно осуществляя непрерывный анализ целевого использования средств клиентом, соблюдение графика реализации инвестиционного проекта.

6. Региональный банк, как координатор предприятия, в целях обеспечения непрерывности производственного процесса может предоставлять кредиты поставщикам на закупку ими сырья, материалов и комплектующих для основного заемщика.

6\*. В случае если поставщики территориально отдалены от предприятия, а региональному банку сложно провести качественный анализ их деятельности, кредитором может выступить крупный банк, имеющий более широкие возможности оценки клиентов в других регионах, чем местный банк.

7. Региональный банк с целью увеличения объемов производства и ускорения оборачиваемости может также проводить переговоры (возможно совместно с заемщиком) по кредитованию покупателей на приобретение про-

дукции предприятия. При этом необходимо построение эффективной стратегии банка по работе с покупателями, учитывая, что доходы банка формируются не отдельно по каждой операции кредитования, а от эффективности комплексного сотрудничества кредитной организации с предприятием-заемщиком и его контрагентами. Предоставив покупателю(ям) привлекательные условия финансирования по приобретению продукции конкретного предприятия, банк:

- во-первых способствует сотрудничеству покупателя с производителем, заслуживая доверие обоих клиентов,
- во-вторых, обеспечивает предприятию-заемщику сбыт продукции, что во многом гарантирует полноту реализации инвестиционного проекта.

7\*. В случае если покупатели территориально отдалены от предприятия и региональному банку сложно провести качественный анализ их деятельности, кредитором может также выступить крупный банк.

8. Заемщик за счет средств, поступивших от покупателей, погашает текущую задолженность по кредиту с процентами.

9. Региональный банк ведет непрерывный контроль своевременности поступления средств в погашение задолженности в соответствии с запланированным графиком, и, в необходимых случаях, принимает меры по корректировке графика погашения долга, выявляет причины возможных нарушения условий кредитного соглашения и способствует восстановлению платежеспособности предприятия.

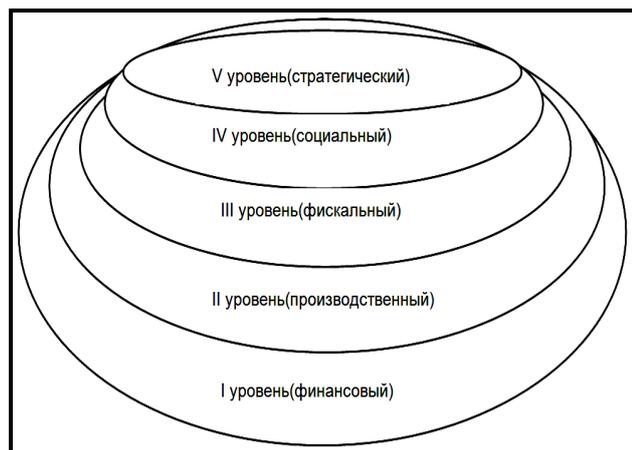
10. Региональный банк ведет учет доли средств которая должна быть возвращена крупному банку, и соответствующий данному объему средств доход этого банка.

Развитие механизма синдицированного кредитования может способствовать решению проблемы недофинансирования реального сектора экономики в условиях недостаточной капитализации отечественных банков. Особая роль здесь отводится авторами именно региональным банкам, которые обладают деловыми связями с местными экономическими субъектами и способны организовать эффективное сотрудничество с региональными предприятиями. В то время как крупные банки, являясь, как правило, основным источником финансовых средств, не всегда могут рационально организовать сотрудничество с территориально отдаленным предприятием, оценить особенности и глубину его проблем. Региональные банки обычно более тесно взаимодействуют с местными властями, что также играет немаловажную роль в успешной реализации проекта. Проблемы социально-экономического развития региона могут быть детально изучены лишь у источника их возникновения, поэтому региональные власти владеют большим сведениями о «своем» заемщике.

Благодаря эффективной координации усилий крупных (столичных) и региональных банков, местных органов власти, промышленных предприятий и других

экономических агентов в рамках синдицированного кредитования на основе активной работы ИБГ, при рациональном распределении ответственности и объемов решаемых задач возможно создать условия стабильного развития промышленных предприятий и их межрегионального, межотраслевого взаимодействия.

Таким образом, в деятельности коммерческого банка должна формироваться практика непрерывного сопровождения клиента с глобальным (всесторонним) подходом к его потребностям, с «глубоким погружением» в дела клиента. Подробное изучение финансово-производственной деятельности предприятия следует проводить по многоуровневой схеме анализа важнейших показателей (рис. 7).



**Рис. 7. Многоуровневая система анализа финансово-производственной деятельности промышленного предприятия**

Современное взаимодействие банков с предприятиями соответствует, в подавляющем числе случаев, лишь первому (сугубо финансовому) уровню, и ограничивается, большей частью, традиционным расчетно-кассовым обслуживанием и краткосрочным кредитованием на основании финансовых результатов работы клиента в прошлых периодах. При этом взаимоотношения банка и предприятия, строясь, со стороны банка, на формальном ежеквартальном анализе бухгалтерской отчетности и проверке залога. В результате кредитные организации не стремятся оказывать содействие и помощь клиенту в развитии и расширении масштабов деятельности, оптимизации бизнеса в целом – создать режим наибольшего благоприятствования с индивидуальным подходом, ограничиваясь лишь большим или меньшим набором стандартных «массовых» продуктов, в то время как каждый кредитный проект, особенно в сфере проектного финансирования, есть продукт сугубо неповторимый и строго индивидуальный.

Для более глубокого изучения работы предприятия, выявления его особенностей, текущих и перспективных производственно-хозяйственных и финансовых потребностей анализ следует проводить углубленно (2-4-й уровни). На 2-м уровне (производственный) анализируются сбытовая политика предприятия, объемы реализации и порядок расчетов с покупателями, выясняются сроки, сумма и динамика дебиторской задолженности, наличие текущей и просроченной дебиторской и кредиторской задолженности. Рассматриваются системы взаимоотношений предприятия с поставщиками и потребителями, определяются основные контрагенты, степень

зависимости предприятия от имеющего круга контактов и возможность их диверсификации по качественным и количественным показателям. Банком может быть организована система комплексного управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия на основе непрерывного отслеживания сроков поступления платежей от дебиторов и исполнения обязательств перед кредиторами, что позволит планировать финансовые потоки предприятия и оценить их достаточность.

Специалисты кредитной организации могут консультировать предприятие по вопросам налогообложения, изменениям налогового законодательства, а также способствовать оптимизации системы налогообложения для предприятий, входящих в состав ИБГ. Указывая, например, как, в рамках закона, можно получить налоговые льготы и преференции по средствам, которые идут на инвестиционные, инновационные цели и цели модернизации (3-й уровень, фискальный). Банки, являясь субъектами налогообложения, работают в соответствии с графиком налоговой отчетности, часть информации которого может быть полезна предприятиям для своевременной оплаты и сдачи отчетности в фискальные органы.

В целях оптимизации расчетов с сотрудниками и реализации целей социальной поддержки работников предприятие, совместно с банком, может внедрять полноценные зарплатные проекты, не ограничивающиеся только массовой раздачей «зарплатных» карточек. Так, работникам может быть предложено кредитование на более выгодных условиях, например по видам кредитования, срокам и графикам погашения, либо накопление средств на депозитах на различные сроки и ставки процента, неснижаемые остатки (4-й уровень, социальный). Данные мероприятия предназначены для стимулирования эффективности деятельности сотрудников, уменьшению оттока кадров и обеспечения их заинтересованности и мотивации в работе. В рамках деятельности ИБГ, благодаря интеграции, возможно повышение квалификации сотрудников путем обмена опытом, формирование рабочих групп по разработке новых продуктов и в дальнейшем создание новых рабочих мест. В процессе непрерывного общения и взаимодействия сотрудников ИБГ происходит их взаимное обучение и проработка личного профессионального опыта, который имеет весьма важное прикладное значение для повышения эффективности работы. При этом коммерческий(ие) банк(и) участники ИБГ могут предложить программу финансирования образования своих сотрудников и сотрудников предприятий в целях повышения их квалификации. Так, банком, совместно с предприятием, может согласовываться список учебных заведений и специальностей, по которым возможно получить образовательный кредит на льготных условиях. Предоставление сотрудникам возможности продолжить образование, получить дополнительные профессиональные навыки и знания является значимым фактором в реализации банком и предприятием стратегии долгосрочного сотрудничества.

Как отмечалось выше, кредитная организация может выступать консультантом при выборе стратегии развития, экспертом в составлении бизнес-плана и программы финансирования и координатором при реализации проекта, реализуя при этом общенациональные интересы и государственные программы (5-й уровень, стратегический).

На каждом из рассмотренных уровней при содействии кредитной организации реализуются конкретные задачи промышленного предприятия (см. табл. 1). Так, 1-й уровень обеспечивает управление текущими денежными потоками, эффективное использование временно свободных денежных средств, а также привлечение денежных средств для финансирования текущей деятельности. Организация расчетов с поставщиками и покупателями реализуется в рамках 2-го уровня, расчеты с сотрудниками – 4-й уровень. Стратегический уровень (5-й уровень) решает задачи составления бизнес-плана и программ финансирования проекта, одновременно в рамках 3-го уровня рассматривается оптимальная система налогообложения и порядок учета различных налоговых платежей.

Стремление только к одной цели – получать максимальную прибыль, при минимуме затрат, является для коммерческого банка бесперспективным направлением. Такая постановка задачи и в математическом плане является заблуждением, поскольку при минимуме затрат – нуле, возможна лишь минимальная прибыль – ноль, а скорее потеря собственного капитала банка, то есть – убытки, переход в отрицательную часть множества. Однако, максимизация дохода всех участников ИБГ, включая банк, при сбалансированном учете интересов, в том числе третьих сторон (общества, государства), с учетом оптимизации совокупных затрат и затрат сторон (включая и третьих), является актуальной для коммерческого банка задачей (здесь мы и приходим к оптимизации по Парето). Кредитная организация должна удовлетворять потребности своих клиентов и общественные интересы, выступать действенным инструментом развития реального сектора экономики.

В заключении, следует отметить, что темпы развития производства и инвестиций в значительной степени зависят от банковских кредитов. Долгосрочное сотрудничество кредитной организации и клиента, с участием банка в управлении клиентским проектом, позволяет расширить масштабы финансирования и снизить риски кредитования.

Повторим, что наиболее важным вопросом во взаимоотношениях коммерческих банков с предприятиями является налаживание, помимо традиционных расчетно-кассовых отношений, комплексного обслуживания с элементами кредитования на базе партнерского диалога и усиления консалтинговых функций банка в отношении клиента. Банк, оперируя актуальными информационными ресурсами, должен выступать не просто кредитором, а оказывать консультационные, маркетинговые и иные информационные услуги, исполнять для предприятия-клиента, особенно для заемщика, роль помощника, информатора и консультанта. Внесение элементов взаимобучения, наставничества и гласности во взаимодействие между предприятием и банком выступает сегодня одним из главных средств улучшения их отношений.

Централизация в рамках ИБГ финансовых, трудовых, интеллектуальных и административных ресурсов определяет их высокую степень влияния на развитие всех экономических агентов-участников. Определяющую роль играет кредитная организация как координатор работы ИБГ, при этом немаловажное значение имеет участие государства в деятельности группы. Эффективности совместной работы участников ИБГ зависит от качества реализации выбранной стратегии развития и готовности государства оказать всестороннюю поддержку и напри-

вить активность деятельности группы в соответствии с общеэкономическим развитием отдельных регионов и экономики в целом. Возможности рационального сочетания усилий государства и ИБГ могут состоять в выполнении государственных заказов и проектов, решении социальных вопросов, реализации стратегических задач развития экономики страны [6, 7].

## ВЫВОДЫ

В настоящей работе определены основные экономические задачи клиентов - промышленных предприятий и соответствующие возможности коммерческих банков по их решению, направления совместной работы банка и предприятия в комплексном долгосрочном сотрудничестве.

Выявлены основные причины, препятствующие взаимовыгодному сотрудничеству банка с предприятиями на основе кредитных отношений:

- современные кредитные организации озадачены исключительно проблемами собственного выживания;
- загруженность персонала и отсутствие программ по надлежащему профессиональному обучению и повышению квалификации;
- отсутствие профессиональной и денежной мотивации;
- отсутствие стратегии долгосрочного развития и функционирование банков лишь в целях решения текущих проблем без оценки дальнейших перспектив.

Обоснована целесообразность назначения кредитной организацией постоянно функционирующего сотрудника, ответственного за организацию и развитие сотрудничества с каждым конкретным клиентом, установлены общие требования к данному сотруднику и круг его основных обязанностей. Ответственный работник должен решать задачу построения долгосрочных отношений с клиентом, являясь одновременно аналитиком и координатором в конкретном проекте.

Выделены основные этапы последовательного развития отношений банка и предприятий, которые включают подготовительный этап, этап акquirования, вводный этап и этапы роста, зрелости и спада. Данные этапы развития сотрудничества между банком и предприятием сравнимы со стадиями жизненного цикла продукта, что объяснимо созданием для каждого предприятия индивидуального плана финансирования и комплексного банковского обслуживания.

Предложена организация кредитного процесса как единого комплекса мероприятий под руководством кредитного инспектора, которому предоставляется самостоятельность действий в рамках баланса прав и обязанностей, установленных лимитов при полной личной ответственности, определен общий порядок его работы и параметры ее контроля.

Показана многоуровневая схема анализа финансово-производственной деятельности предприятия, в соответствии с которой в деятельности коммерческого банка должна формироваться практика непрерывного сопровождения клиента с всесторонним подходом к решению различных вопросов жизнедеятельности клиента.

Рассмотрен порядок работы банков и экономических агентов в рамках ИБГ, а также эффективный механизм финансирования промышленных предприятий – синдицированное кредитование. Отмечена особая роль региональных банков в развитии предприятий и экономики региона и страны в целом, а также участие государства в оказании всесторонней поддержки в активизации работы всех участников ИБГ.

*Смулов Алексей Михайлович*

*E-mail: jeger@bk.ru*

*Абушаева Розалия Рафаэлевна*

*E-mail: ast\_rozaliy@mail.ru*

## Литература

1. О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности [Текст] : положение ЦБ РФ от 26 марта 2004 г. №254-П. – 31 с.
2. Бюллетень банковской статистики [Электронный ресурс] / Центральный банк РФ. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru>
3. Дементьев В.Е. Интегрированные корпоративные структуры и стратегия институционального развития. Управление социально-экономическим развитием России [Текст] / В.Е. Дементьев. – М. : Экономика, 2002. – 18 с.
4. Дементьев В.Е. Отечественные ФПГ: испытание кризисом-98 [Текст] / В.Е. Дементьев // Российский экономический журнал. – 1999. – №11-12. – 8 с.
5. Кашин Ю.И. Банки: взгляд в будущее [Текст] / Ю.И. Кашин // Диалог. – 1990. – №8. – 6 с.
6. Материалы конференции «Залоги успешного кредитования-3» [Текст] // Банковское кредитование. – 2009. – №1. – 2 с.
7. Смулов А.М. Промышленные и банковские фирмы: взаимодействие и кризисные ситуации [Текст] / А.М. Смулов. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 496 с.
8. Чертопруд С. Банки лукавят [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bankir.ru>.
9. Шаланговский А.В. Иницированная кредитоспособность заёмщика [Текст] / А.В. Шаланговский, А.М. Смулов // Системное моделирование социально-экономических процессов: труды 31-й Междунар. науч. школы-семинара. – Ч. III. – Воронеж, 2008 г.

## Ключевые слова

Коммерческий банк; промышленное предприятие; долгосрочное сотрудничество; кредит; интегрированная бизнес-группа; многоуровневый анализ; ответственный сотрудник.

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы. Необходимость структурного изменения реального сектора экономики требует организация взаимовыгодного долгосрочного сотрудничества банков и промышленных предприятий на основе эффективного механизма кредитования.

Научная новизна и практическая значимость. В статье представлен обзор комплекса направлений и мероприятий по организации сотрудничества банка и предприятий в реализации различных инвестиционных проектов. Авторами выявлены некоторые причины нарушения доверия во взаимодействии банка и предприятия, внесены рекомендации по выполнению кредитными организациями комплексных мер в работе с клиентами, реализующих систему интересов общенационального, регионального и частного уровней. В частности, инструментом такого согласования интересов, предложен ответственный сотрудник банка и описана его роль в реализации совместных проектов сторон. Интересным и заслуживающим внимания представляется предложенный авторами алгоритм (способ) организации кредитного процесса при полной личной ответственности кредитного инспектора. В статье представлена многоуровневая система анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия – контрагента кредитной организации, применение которой позволяет проводить глубокое исследование особенностей каждой организации, что играет важную роль в выстраивании долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентами. Актуальным является рассмотренный авторами вопрос формирования интегрированных бизнес-групп (ИБГ) – как способ преодоления существующего «разрыва» между банками и предприятиями, важным полагается определение принципов организации ИБГ. Особое внимание уделяется синдицированному кредитованию как механизму мобилизации средств и расширения сотрудничества банков и предприятий в рамках интегрированного взаимодействия.

Замечание. Схема синдицированного кредитования производственного предприятия могла бы быть просчитана при условных данных, что позволило бы наглядно продемонстрировать эффективность комплексного сотрудничества в рамках ИБГ.

Заключение. Рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

*Егорова Н.Е., д.э.н., г.н.с., профессор Центрального экономико-математического института Российской Академии наук*

## 10.21. EFFECTIVE PARTNERSHIP BETWEEN BANKS AND INDUSTRY ENTERPRISES: ASSISTANCE FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT

A.M. Smulov, Doctor in Economics, Professor;  
R.R. Abushaeva, Graduate Student

*Plekhanov Russian University of Economics (Moscow)*

The article is devoted to analysis of economic questions of industrial enterprises and possibilities of banks to make decisions, also the complex measures of organization effective partnership between credit institutions and industry enterprises. Authors show the main reasons inefficiency partnership between bank and enterprises and offer methods elimination these problems. Authors pay attention on creation of long-term partnership between bank and industrial enterprises based on integrated business-group.

## Literature

1. S. Chertoprud. Banks are cunning. / URL: <http://www.bankir.ru> (date of actualization 13.02.2011).
2. The data of conference «The base of successful crediting-3» Bank crediting, 2009, №1 (23) – 2p.
3. A.M. Smulov. Industry and bank firms: partnership and crisis situations. – M.: Finance and statistics, 2003 – 496p.
4. U.I. Kashin. Banks: look for future. / Dialog, 1990, №8 – 6p.
5. Regulations of Central Bank №254-P from 26.03.2004 «The order of forming reserves of probable credit loss and equal debts by banks»
6. V.E. Dementev. Integrate corporative structure and strategy institutional development: Management of socio-economic development of Russia. – M.: Economic, 2002 – 18p.
7. V.E. Dementev. National FPG: test by crisis-98. Russian economic journal, 1999, №11-12. – 8p.
8. A.V. Shalangovskiy, A.M. Smoulov. Initiated creditworthiness of borrower // System modeling socio-economic processes: the data Of 31 international science conference, 2008 – 2p.
9. Bulletin of bank statistic. – M.: The Central Bank, №11(42), 1996 – 1(200), 2010 URL: <http://www.cbr.ru>

## Keywords

Commercial bank; industrial enterprise; long-term partnership; credit; integrated business-group; complex service; individual approach; economic method; multilevel analysis; executive responsible for crediting.