

## 10.10. РАЗВИТИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНЫМИ ПРОЦЕССАМИ

Гусейнов В.А., аспирант кафедры «Теория финансов»

*Финансового Университета  
при Правительстве Российской Федерации*

В статье рассмотрены основные направления повышения эффективности управления кредитными процессами в коммерческом банке путем выделения функций управления ссудными операциями, введения лимитов кредитования, специальных мероприятий, способов управления кредитной линией и методов кредитного регулирования.

Российские коммерческие банки являются объектом пристального внимания. В настоящий момент банки стали весьма весомым фактором деловой и политической жизни общества, с их деятельностью связывается решение широкого спектра проблем переходной экономики. Таким образом, банковская система, кроме выполнения своих «обычных функций», является активным агентом и проводником экономических реформ.

Условия жесткой конкурентной борьбы ставят требования по высокому качеству предоставляемых банку услуг. Следовательно, одной из основных задач является оптимизация внутреннего функционирования. Данный подход предоставляет следующие возможности: проведение расчета и обоснование плановых показателей, входящих в систему планирования; обеспечение контроля выполнения планов и оценки деятельности по результатам за период; обоснование и принятие организационных решений по движению кадров, ликвидации и созданию подразделений банка.

Особую роль играют кредиты, превращаясь, по существу, в основной источник, финансирующий экономико-финансовый сектор дополнительными денежными ресурсами. С переходом к рыночной экономике монополизированная, государственная банковская структура становится более динамичной и гибкой. Банковская система основывается на частной и коллективной собственности и ориентирована на преодоление конкуренции и получение прибыли.

Самой доходной статьей банковского бизнеса безусловно являются кредитные операции. Этот источник позволяет формировать основную часть чистой прибыли, отчисляемой в резервные фонды и идущей на выплату дивидендов акционерам банка.

Банки предоставляют кредиты различным юридическим и физическим лицам из собственных и заемных ресурсов. Средства банка формируются за счет клиентских денег на расчетных, текущих, срочных и иных счетах; межбанковского кредита; средств, мобилизованных банком во временное пользование путем выпуска долговых ценных бумаг и т.д. Для достижения целей, поставленных в Стратегии развития банковского сектора, и решения задач, определяемых Концепцией социально-экономического развития России на период 2020 года, необходимо наращивать темпы корпоративного и розничного кредитования.

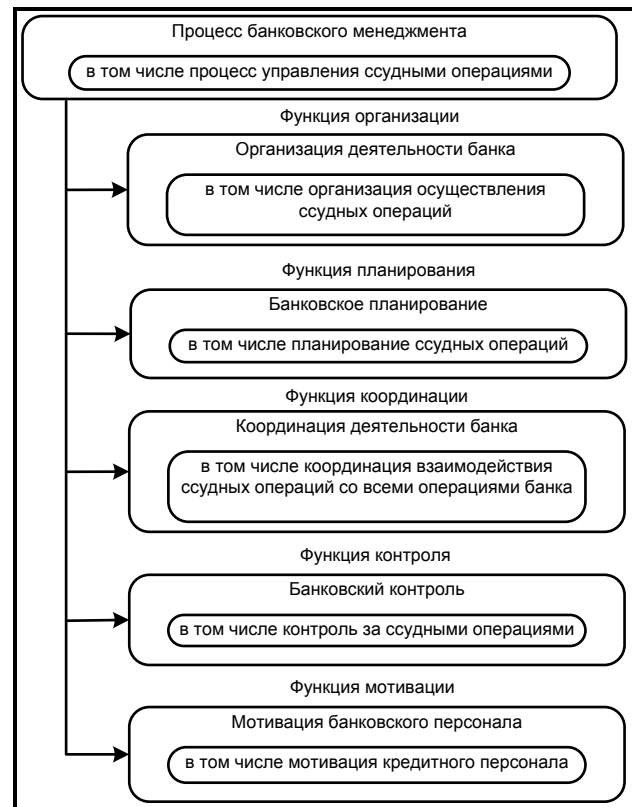
В процессе проведения активных кредитных операций с целью получения прибыли банки сталкиваются с кредитным риском, то есть риском неуплаты заемщи-

ком суммы основного долга и процентов, причитающихся кредитору. Для каждого вида кредитной сделки характерны свои причины и факторы, определяющие степень кредитного риска.

Задачи улучшения функционирования кредитного механизма определяют необходимость использования экономических методов управления кредитом, ориентированных на соблюдение экономических границ кредита. Это позволит предотвратить неоправданные кредитные вложения, обеспечить своевременный возврат ссуд, снизить риск неплатежа.

Рассмотрим формы и методы управления кредитными операциями со стороны самих коммерческих банков. Кредитные операции должны быть взаимосвязанными и составлять единую систему управления. В свою очередь данная система должна включаться в общую систему менеджмента банка.

Банковский менеджмент можно охарактеризовать как процесс управления банком путем постановки целей и разработки способов их достижения [1]. Процесс управления ссудными операциями представляет собой составную часть процесса управления банком в целом (рис. 1).



**Рис. 1. Управление ссудными операциями (банковский менеджмент)**

Управление ссудными операциями, рассматриваемое как процесс, включает в себя такие элементы, как планирование ссудных операций, организация осуществления ссудных операций, контроль ссудных операций, мотивация кредитного персонала и координация взаимодействия ссудных операций со всеми операциями банка. Кредитная политика является основой всего процесса управления кредитами и его отправным моментом. Формирование политики означает сокращение возможных альтернативных действий, упрощение и ускорение процесса принятия решения.

Главное назначение кредитной политики банка заключается в последовательности действий банка, надежности и четкости его деятельности.

В нашей стране подход к оценке управления кредитными операциями различается в зависимости от уровня развития кредитных связей (даже при небольших объемах кредитов) и сроков деятельности банка.

Политика определяет стандарты, которыми должны руководствоваться банковские работники, отвечающие за предоставление и оформление займов и управление ими. Она определяет основу действий Совета директоров и лиц, принимающих стратегические решения, а также позволяет аудиторам (внешним и внутренним) оценить качество управления кредитами в банке. Хорошо проработанная кредитная политика, которая четко проводится сверху и понимается на всех уровнях банка, позволяет руководству избежать излишних рисков и верно оценивать возможности развития дела.

Считается, что разумная, изложенная в специальном документе кредитная политика банка является основополагающей для правильного управления кредитным риском. Риск, как неотъемлемая часть всякого предоставленного банком кредита, сводится к минимуму. При этом банк должен получать прибыль, обеспечивающую стимулирование и привлечение достаточного притока капитала. Кредитная политика определяет предельные размеры кредитного риска, и, поскольку она утверждается на высшем уровне руководства, последнее тем самым само себя ограничивает с точки зрения проведения операций повышенного риска. Документ, одобренный Советом директоров,

содержит положения, в соответствии с которыми предоставляются кредиты, а также фиксирует основные процедуры их выдачи. Кредитная политика создаст единый кредитный язык, единое информационное поле и в целом составляет основу развития общей кредитной культуры банка [2].

Банк должен определить количество кредитов каждого типа, а также какие кредиты он будет предоставлять, каким заемщикам и при каких обстоятельствах. Эти важные решения требуют, чтобы целями политики банка было поддержание оптимальных соотношений между кредитами, различными видами обязательств и собственным капиталом банка. Разумная кредитная политика способствует повышению качества кредитов. Кредитная политика дает направление специализации банка на определенных кредитных инструментах и отдельных отраслях экономики, что очень важно для него и с точки зрения оценки и реализации различных видов залога, и с точки зрения оформления тех или иных видов кредита и его обеспечения.

Одним из методов регулирования кредитных операций самим банком является введение лимитов кредитования. Чтобы получить согласованную систему лимитов, учитывающую все составляющие совокупного кредитного риска, можно представить его как композицию рисков, возникающих при проведении отдельных видов операций. При этом выделение составляющих совокупного кредитного риска может идти в нескольких направлениях (рис. 2). Однако нет необходимости устанавливать все возможные виды лимитов, так как иначе невозможно будет их контролировать.

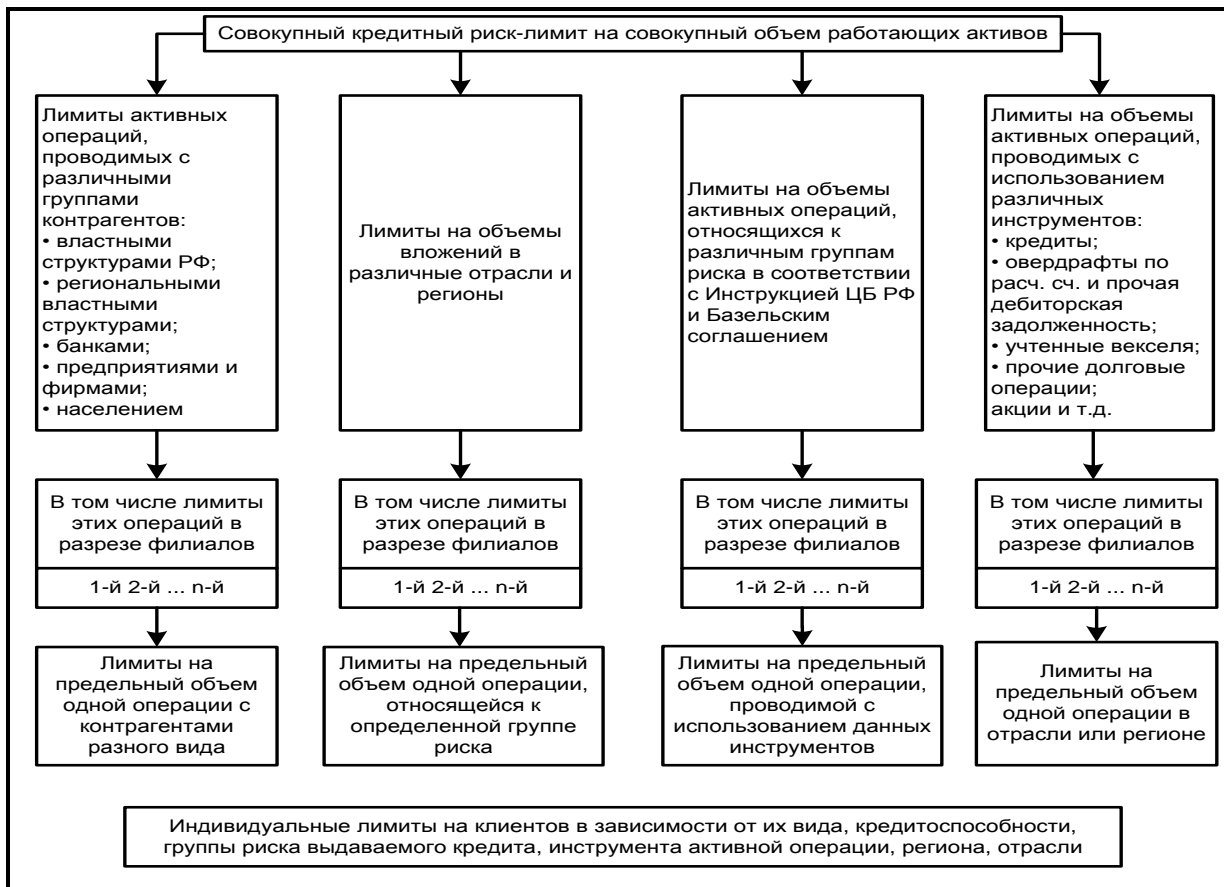


Рис. 2 Структура кредитных лимитов банка

Банк определяет только те из них, которые связаны с реально существующими кредитными рисками (в зависимости от ситуации в банке и окружающей его среде). Но при этом в зависимости от места в иерархической системе, где банк находится, необходимо обеспечить его согласованность со всеми другими лимитами более высокого уровня, иначе система ограничений для оптимальной модели может быть противоречивой [3].

Банк должен определять величину всех своих кредитных лимитов на единой методической основе и регулярно их пересматривать, отражая происходящие изменения внутри банка, в его клиентской базе, а также в экономике в целом.

Можно отметить и другие меры для защиты ресурсной базы коммерческого банка. Их можно сгруппировать следующим образом:

- «плавающие» процентные ставки;
- развитие залогового права;
- замена денежных активов на материальные;
- финансирование под «конвертируемые ценные бумаги»;
- участие в прибылях заемщика;

Кредитные линии предоставляются, как правило, только для клиентов, чьи финансовые условия не вызывают сомнений.

Указанные кредиты должны быть гарантированы; они не могут быть предоставлены для кредитования непогашенных в срок долгов. При решении вопроса о платежах либо ролловерах (периодически возобновляющихся кредитах) по «кредитной линии» принимаются во внимание[4]:

- анастоящие финансовые условия заемщика, которые доказываются экономической информацией (предпочтительно не менее чем за последние 6 месяцев). Сравнение может быть осуществлено путем сопоставления результатов за предшествующий соответствующий календарный период;
- экономические, индустриальные или политические факторы, которые могут негативно влиять на финансовое состояние заемщика.

Управление кредитной линией обычно осуществляется на колеблющейся базе, с погашениями полностью или частично время от времени. Существует годовой «чистый» период, в течение которого проверяется использование кредита.

Оперативные кредиты – это краткосрочные кредиты, которые выдаются по требованию и носят целевой характер (пополнение фондов для рабочих целей). Они обеспечиваются инвентарем или другими ценностями, готовыми к конвертации в наличную валюту, например, подлежащие получению средства от аренды, страховые полисы и т.д. Банк должен предоставлять кредит в размере максимум 75% от суммы, необходимой для финансирования мероприятия. Сумма обеспечения по операционным кредитам должна полностью соответствовать требованиям, позволяющим избежать большого недоиспользования предложенных земных средств.

Срочные кредиты предназначены для того, чтобы финансировать приобретение фиксированных активов или для рефинансирования краткосрочных долгов, используемых для покупки фиксированных активов. Кредиты должны быть обеспечены, в первую очередь, фиксированными издержками по активам корпорации. Эти кредиты формально не должны превышать 5-летнего периода, с корзиной платежей, ограниченной до 30% первоначальной суммы кредита. В некоторых случаях срочные кредиты могут использоваться для финансирования строительства или приобретения недвижимости.

Кредиты под недвижимость включают в себя финансирование строительства или приобретение недвижимости для инвестиций или личного использования. Вся кредитруемая недвижимость должна быть проверена до решения вопроса о предоставлении кредита. Максимальная сумма кредита – 75% приносимого имуществом дохода. Стоимость в большинстве случаев целесообразно определять методом оценки доходов, используя ставку капитализации. Максимальный срок кредита – 5 лет с 15-летней амортизацией. Коэффициент покрытия суммы предоставленного кредита будет нормальным при следующих условиях:

- выбор и использование методов кредитного регулирования при планировании ссудных операций охватывает следующие аспекты:
  - элементы правового регулирования;
  - специализацию банка; ресурсную базу;
  - степень допустимого риска;
  - структуру кредитного портфеля;
  - структуру обязательств по срокам.
- организация осуществления ссудных операций должна включать процедуры кредитования, которые могут быть изложены в руководстве по кредитной политике и в инструкциях для различных подразделений банка. Порядок предоставления кредита предусматривает следующие процедуры:
  - обработку заявки на кредит; кредитный анализ;
  - одобрение кредита;
  - оформление кредитного дела;
  - перечисление ссуженных денежных средств заемщику;
  - наблюдение за кредитом.

Одной из главных задач банка является активная работа по наблюдению за кредитом с целью управления им. Известно, что хорошее управление не исключает проблемность кредита, но нередко хорошие кредиты могут стать проблемными в случае неэффективной работы с ними после их выдачи.

Наблюдение проводится банком для того, чтобы иметь достоверную и оперативную информацию об изменении финансового положения заемщика, а также о выполнении заемщиком условий кредитного договора. При эффективном наблюдении банк может на ранней стадии выявить признаки затруднений у заемщика с погашением кредита. Раннее выявление проблем позволяет банку, активизировав корректирующие действия, максимально снизить убытки. Особенно значимым моментом контроля задолженности по кредиту является соблюдение договорных сроков его возврата, величины погашения процентов, коэффициентов финансовой отчетности заемщика, качества гарантии.

Раз в год или чаще банк должен проводить кредитные обзоры, суть которых состоит в пересмотре взаимоотношений с клиентом. На практике такие обзоры по каждому конкретному клиенту осуществляет ответственный за это сотрудник кредитного отдела. В процессе такого обзора сотрудник анализирует финансовое состояние заемщика на протяжении определенного времени и выявляет тенденции его развития. Изучаются прошлые и будущие возможности заемщика по обслуживанию своего долга, положение заемщика на том рынке, где он работает. В результате анализа такого рода информации становится понятно, каким именно образом банку следует продолжать развивать деловое сотрудничество с тем или иным клиентом. По результатам обзора банк решает, продолжать ли проведение данного рода кредитных операций с конкретным клиентом, вводить ли другие кредитные операции или вообще их прекратить.

Деловое сотрудничество банка с клиентом подразумевает и то, что банк должен быть в курсе всех планов развития клиента, всех его финансовых потребностей и всех происходящих с клиентом изменений. Обладание полной информацией о клиенте необходимо для сохранения надежных клиентов и для защиты банка от недобросовестных заемщиков.

Мотивация кредитного персонала имеет своей целью активизировать деятельность сотрудников банка для достижения поставленных перед ним задач. Для этого осуществляется экономическое и моральное стимулирование сотрудников, и создаются условия для их профессионального развития. Каждый банк определяет индивидуально для себя способы мотивации кредитного персонала. Стимулирование кредитных работников может быть увязано с качеством формируемого портфеля кредитов, трудовыми затратами, проявлением инициативы и т.д.

Координация взаимодействия ссудных операций со всеми операциями банка. Выполнение данной функции проявляется в соблюдении принципа ликвидности для конкретного кредитного портфеля банка, а также в формировании портфеля кредитов.

Банковский менеджмент можно рассматривать с различных точек зрения, исходя из того, что в международной практике существуют три концепции коммерческого банка:

- банк как портфель или баланс;
- банк как информационный процессор;
- банк как фирма финансовых услуг[5].

В нашей стране наиболее распространен подход к процессу управления банком, рассматривающий банк как фирму финансовых услуг, в основном трех видов:

- транзакционные услуги (т.е. расчетные);
- портфельные услуги (выдача займов и прием депозитов);
- услуги по сбору и обработке информации.

Ссудные операции банка включаются в состав портфельных услуг банка, и управление ссудными операциями является частью процесса управления всеми портфельными услугами банка.

Нередко финансовое положение кредитных институтов, рыночные факторы (изменение стоимости активов, находящиеся в портфеле, неблагоприятная валютная структура активов и др.), а также желание получить дополнительную прибыль от арбитража кредитных активов побуждают банки проводить операции по обмену активами. Заемщиков побуждают, на обмен взаимной задолженности и на выкуп собственной задолженности против реализации части кредитного портфеля, что также является одним из методов регулирования кредитных операций. Обменная сделка своп проводится участниками исходя из номинала обмениваемых активов по их рыночной стоимости. Поскольку различные активы имеют неодинаковые котировки, возникает несоответствие между рыночной стоимостью обмениваемых активов. Указанное несоответствие компенсируется путем перевода тем участником сделки, который приобретает актив с большей рыночной стоимостью, средств в ликвидной форме в пользу контрагента.

Таким образом, участники операции регулируют свой кредитный портфель без дополнительного убытка или прибыли. Необходимо отметить, что каждый процесс имеет свое уникальное значение для слаженности работы кредитного отдела, а значит и всего банка. Вместе с тем, для того, чтобы не сформировать проблемный актив в виде ссуды, необходимо правильно оценить кредитоспособность заемщика.

На территории Российской Федерации в практике банковской деятельности используются следующие три основных способа оценки кредитоспособности[6]:

- оценка кредитоспособности заемщиков на основе финансовых коэффициентов;
- оценка кредитоспособности на основе денежных потоков;
- оценка кредитоспособности на основе анализа делового риска.

Наиболее часто употребляемым является способ оценки кредитоспособности заемщиков на основе финансовых коэффициентов, в силу его практичности для настоящей стадии развития банковской системы России. Кроме того, в зарубежной банковской практике имеется тоже целый ряд методик и способов оценки кредитоспособности, причем более дифференцированных, чем в отечественной практике. Более того, в развитых странах идет тенденция к автоматизации процесса оценки заемщика банка (например, в Германии).

В настоящее время коммерческие банки испытывают сложности в приобретении (разработке) точных, робастных и прозрачных методик и соответствующих программных средств для оценки кредитных рисков физических и юридических лиц. Предлагаемые на рынке западные скоринговые методики и соответствующие программные средства для оценки кредитных рисков физических и юридических лиц и решения задачи резервирования имеют низкие точность, робастность и прозрачность. Необходима разработка более перспективных моделей и соответствующих программных средств для оценки кредитных рисков физических и юридических лиц, которые обладают существенными преимуществами по точности, робастности, прозрачности и возможности автоматизации анализа, оценки и управления рисками

Необходимо отметить, что крупные банки, которых немного, видимо, получают право самостоятельно оценивать риски и формировать резервы, остальным же придется прибегнуть для этого к помощи рейтинговых агентств. В результате это может привести к появлению у крупных банков конкурентных преимуществ, позволит им снизить объемы своих резервов, увеличить капитал. Как следствие, увеличится влияние крупных международных банков на развитие экономики.

У России есть свои особенности, что сказывается на параметрах отдельных потенциальных заемщиков. Например, одним из самых значимых показателей западных скоринговых систем является возраст потенциального заемщика (для Великобритании, Франции и Германии): чем старше человек, тем его оценка выше (он трактуется как надежный заемщик). Очевидна логика работы такой системы на Западе — проработавший всю жизнь человек успел накопить как средства, так и кредитную историю. У нас с очевидностью эта логика будет инвертированной: чем старше заемщик, тем его оценка (кредитоспособность) ниже. Поэтому нельзя просто перенести модель из одной страны в другую, из одной кредитной организации в другую. Не может быть создано единого алгоритма, работающего для всех стран одинаково хорошо. Более того, для различных регионов РФ, в силу различия наших регионов по условиям социально-экономического развития, система оценки риска будет различаться от региона к региону. Каждая конкретная модель должна соответствовать определенной стране, ее экономическим и финансовым условиям, традициям и устоям отдельных территорий, данной кредитной организации.

## Литература

1. Кондратов В.М. Менеджмент продаж: Учеб пособие. -М.: Вузовский учебник, 2011.-279с.
2. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент: учебник для ВУЗов. -М.: РДП, 2012.-464с.
3. Кузьмина Е.Е. Теория и практика маркетинга: учебник – М.: КНОРУС, 2011 -224 с.
4. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. -М.: ИНФРА-М, 2010.-236с.
5. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для ВУЗов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 375 с.
6. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: Проспект, 2010.-224с.

## Ключевые слова

Коммерческие банки; кредиты; кредитные операции; кредитный портфель; скоринговая система; кредитные риски.

*Гусейнов Вагиф Акиф Оглы*

## РЕЦЕНЗИЯ

В условиях достижения целей устойчивого развития коммерческих банков Российской Федерации, обозначенных в Стратегии национальной экономической безопасности и Стратегии развития банковского сектора на период до 2015 года, а также перехода на интенсивную модель функционирования, вопросы совершенствования управления кредитными процессами в банках приобретают особое значение.

Кредитные организации подвержены воздействию рисков, реализация которых приводит к негативным качественным изменениям, связанным с получением финансовых потерь, а иногда и к банкротству банков.

Для защиты коммерческих банков от негативных последствий, целесообразно детальное изучение развития и совершенствования кредитных процессов. Тема научной статьи актуальна и значима.

В научной статье выделены основные функции управления ссудными операциями: организация, мотивация, планирование, контроль, координация, дана оценка их реализации в условиях нестабильной экономики.

Автор синтезировал полученные результаты оценки и на этой основе предложил лимитирование кредитования на совокупный объем работающих активов, введение специальных мероприятий установления плавающей процентной ставки, развитие залогового права, замены денежных активов на материальные, финансирование под «конвертируемые ценные бумаги», участие в прибылях заемщика.

Оценка функций управления ссудными операциями позволила автору определить эффективность кредитного процесса в коммерческом банке.

Для повышения эффективности ссудных операций автор предложил управление кредитными линиями на основе применения колеблющейся базы, использование методов кредитного регулирования в процессе планирования ссудных операций, а также мониторинг функционирования заемщика, кредитные обзоры, деловое сотрудничество, мотивацию и координацию, осуществление регулирования кредитного процесса без дополнительных финансовых потерь и убытков.

В статье заслуживает внимания сравнительный анализ оценки кредитоспособности в России и за рубежом.

Акцент в статье поставлен автором на результатах введения предложенных мероприятий и их позитивных последствиях.

*Коломиец А.Г., д.э.н., профессор кафедры «Денежно-кредитные отношения и монетарная политика» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации*