

## Совершенствование кредитных процедур как фактор снижения кредитного риска

Несмотря на то, что в настоящее время сфера деятельности коммерческих банков очень разрослась, главным в ней по-прежнему остается предоставление кредитов. Кредит остается основой банковского дела и базисом, по которому судят о качестве и работе всего банка. Поэтому управление кредитным риском является одним из ключевых моментов всего процесса управления рисками в банке. Исследования банкротств банков всего мира говорят о том, что очень часто основной причиной банкротств является низкое качество активов (обычно кредитов). Многие банкиры и регулирующие органы считают, что понимание процесса управления кредитами является индикатором качества кредитного портфеля банка. Данной проблеме автором было посвящено несколько статей.<sup>1</sup>

Проблема управления кредитными рисками остро стоит перед российскими коммерческими банками. В течение последних нескольких лет в России четко прослеживается тенденция значительного роста банковского кредитования. По данным Банка России, только за 9 месяцев 2005 года объем кредитов банковской системы увеличился на 29 процентов. При этом Российские банки зачастую не располагают четко разработанной системой управления кредитным риском.

Ключевыми элементами эффективного управления кредитами являются: детально проработанная кредитная политика, четкие кредитные процедуры; качественное управление портфелем; контроль за кредитами и хорошо подготовленный персонал.

Кредитная политика создает основу всего процесса управления кредитами. Разработанная и письменно зафиксированная кредитная политика является краеугольным камнем разумного управления кредитами. Важнейшим коллегиальным органом, определяющим кредитную политику банка, основные кредитные процедуры, устанавливающим различные виды лимитов (лимиты кредитования в разрезе отраслей, в разрезе филиалов банка, лимиты кредитования на одного заемщика) является Инвестиционно-кредитный комитет банка (ИКК). ИКК- важнейший коллегиальный орган банка, созданный на уровне головной структуры. Подразделением банка, которое разрабатывает всю кредитную методологию (регламенты, положения, методики) является Кредитная дирекция банка. Кредитная дирекция банка традиционно предоставляет кредиты крупным заемщикам банка. Так как эти кредиты превосходят лимиты филиалов и риск подобного уровня может оценить только Кредитная дирекция.

---

<sup>1</sup>Теория и практика управления кредитным риском коммерческого банка. Вестник СПбГУ. Серия: Экономика. 1998.вып.4.

Проблемы оценки кредитного риска: пути решения. Вестник СПбГУ. Серия: Экономика. 2000.вып.1.  
Залог как фактор снижения кредитного риска. (готовится к печати).

Подразделением банка, которое оперативно следит за изменением кредитного риска по банку в целом, которое обеспечивает ИКК всей необходимой для принятия решений информацией является Дирекция кредитных рисков. Дирекция кредитных рисков совместно с Кредитной дирекцией участвует в разработке различных регламентов по кредитованию. Основным среди них (регламентов) является Регламент предоставления кредита заемщику (отдельно для физических и юридических лиц).<sup>2</sup> Данный Регламент детально описывает процедуру предоставления кредита, контроля за использованием кредитных средств и возврата заемных средств<sup>3</sup>. Процесс реализации кредитной сделки состоит из нескольких взаимосвязанных этапов, на каждом из которых создается определенный результат, свидетельствующий о завершении одного этапа и переходе к следующему.

Кредитная процедура достаточно сложна. Она требует от специалистов банка хороших знаний внутренних нормативных документов, способностей их адекватно применять и интерпретировать. Неправильная трактовка некоторых положений и внутренних документов может привести к неверной оценке потенциального заемщика, что в свою очередь может вести к невозврату кредита и потерям банка. Особенно актуальной эта проблема является в крупных многофилиальных коммерческих банках, когда филиалы, расположенные в различных регионах страны и в странах ближнего зарубежья практически лишены оперативных консультаций специалистов Головного банка. В условиях укрупнения банков (в результате слияний и поглощений) процессы совершенствования кредитного механизма охватывают все большее и большее число банков. Этим уточнениям (изменениям) в основном посвящена эта статья.

Осознавая все существующие недостатки кредитной деятельности и понимая важность указанной проблемы коммерческие банки занимаются совершенствованием своей кредитной деятельности. Это касается как уточнений оценочных методик (кредитоспособности заемщика, обеспечительных обязательств (залоговых требований), так и совершенствования процедур предоставления кредита.

Каковы же основные цели совершенствования кредитного процесса. Эти цели следующие:

1. Увеличение коммерческой эффективности.
2. Прозрачность и подконтрольность процесса. Что означает четкое распределение ролей и ответственности; исключение дублирующих функций.

---

<sup>2</sup> В статье основное внимание уделяется кредитованию юридических лиц.

<sup>3</sup> Центральным банком разработан нормативный документ, который в целом регламентирует процесс кредитования клиентов банками. Таким документом является Положение Банка России №54-П от 31.08.1998 "О порядке предоставления (размещения) кредитными организациями денежных средств и их возврата (погашения)". В этом документе Банк России определяет порядок и этапы предоставления кредитов заемщикам, возврата клиентом-заемщиком предоставленных средств и уплаты процентов по ним. В целом, порядок предусмотренный Положением, является рекомендуемым для всех коммерческих банков, отдельные пункты такие как работа с проблемными кредитами, могут варьироваться в различных банках.

3. Полнота операций. Что означает описание всех стадий кредитного процесса; регламентирование всех действий и взаимоотношений вовлеченных специалистов и структур.
  4. Стандартизация процесса. Что означает стандартизацию всех действий в рамках кредитного процесса для обеспечения единообразных процедур для всех клиентов среднего сегмента.
  5. Увеличение полномочий филиалов.
  6. Оптимизацию время обработки кредитной заявки
- 

Более подробно хочется остановиться на организационных изменениях самого кредитного процесса. Эти изменения касаются перераспределения ролей и задач ответственных лиц. Предлагается создание в филиалах специальных “клиентских команд” в составе Клиентский менеджер (и Младший клиентский менеджер) и Продуктовые (Кредитные) специалисты.

Предлагаемые улучшения процесса принятия решения о выдаче кредита связаны с перераспределением ролей между Клиентским менеджером и Кредитным специалистом.

Клиентский менеджер отвечает за результат по клиенту в разрезе продуктов. Основная задача – поддержание и развитие взаимодействия с клиентом.

Клиентский менеджер должен:

Гарантировать достижение экономических (эффективность/прибыль), коммерческих (продажи) и рискованных задач.

Разрабатывать бизнес план для существующих клиентов.

Предпринимать действия для привлечения новых клиентов.

Обеспечивать персональный подход при взаимодействии с клиентом, благодаря разгрузке Клиентского менеджера младшим клиентским менеджером.

Применять различные стратегии финансирования и инвестирования для усовершенствования взаимодействия с назначенными клиентами.

Гарантировать контроль качества услуг, предоставляемых клиенту.

Гарантировать надлежащий процесс получения кредитного продукта.

Инициировать процесс согласования выдачи кредита.

При взаимодействии с Мл. клиентским менеджером обеспечить корректное документарное оформление сделок.

Участвовать в работе с проблемными кредитами.

Основные функции клиентского менеджера:

1. Контакт с клиентом.

2. Сбор и предварительный анализ информации.

3. Подготовка решения по перспективе дальнейшей разработки клиента..

4. Сбор полного комплекта документов на получение кредита.

5. Регистрация заявки и отдельных шагов ее рассмотрения в ИТ-системе банка.

7. Определение соответствия параметров кредитной сделки рейтингу риска клиента.
8. Оформление кредитной заявки с включением основных параметров сделки.
9. Вынесение сделки на рассмотрение уполномоченного органа.

Кредитный специалист отвечает за совокупный результат по продукту.

Основные задачи Кредитного (продуктового) специалиста- увеличение коммерческой эффективности с помощью разработки специальных подходов продуктовой и кредитной деятельности. Кредитный специалист:

Осуществляет взаимодействие с Клиентским менеджером в разработке коммерческого предложения для специальных продуктов (в т.ч. кредитных), при необходимости, участие в переговорах с клиентом.

Разрабатывает персонализированные продукты для клиента в случае продажи сложных продуктов.

Осуществляет поддержку Клиентских менеджеров в разработке бизнес планов работы с клиентом и в выборе потенциальных клиентов.

Предлагает и инициирует запрос на создание/изменение продукта.

Основные функции кредитного специалиста:

1. Подробный анализ информации в кредитной заявке.
2. Экспертиза кредитных рисков, связанных с проведением кредитной сделки, и премии за риск.
3. Регистрация отдельных шагов рассмотрения заявки в ИТ –системе Банка.
4. Формирование и ведение кредитного досье.
5. Подготовка материалов для коллегиального органа.
6. Оформление кредитной заявки с включением основных параметров сделки.
7. Оформление завершающих стадий и последующий мониторинг сделки.
8. Контакт с клиентским менеджером (при необходимости связь с клиентом).

Таким образом, нами были рассмотрены некоторые направления совершенствования кредитного процесса. Работа по его совершенствованию продолжается.