

N.P. Radkovskaya, T.N. Makarova
CREDIT RISKS MANAGEMENT STRATEGY AS THE BASIS
FOR CREATING RISK MANAGEMENT SYSTEM
IN A COMMERCIAL BANK

Nadezhda Radkovskaya – Professor at the Department of Finance and Banking, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, Doctor of Economics, Professor, Gatchina; **e-mail: nprad2@gmail.com**.

Tatyana Makarova – post-graduate student at the Department of Banks, Finance Markets and Insurance, Saint-Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg; **e-mail: makarova-tn@mail.ru**.

Within the context of current unstable development of global and national economy and due to the growth of competition there has been an increase in demand for implementation of more efficient management instruments in any sector of economy including banking industry. One of the necessary elements of banking activities strategic management relates to risks management strategy and methodology. Financial stability and operations efficiency of any commercial bank depends on the right choice of strategic targets and on the tasks of risk management. The present article focuses on relevant issues of the development of credit risk management strategy in Russian banks. In the course of the study of basic problems of arranging risk management some methods of minimizing credit risks through the system of credit transaction monitoring have been proposed.

Keywords: credit risk; risk management; credit risk management; credit transaction monitoring; risk management strategy; commercial bank management concept.

Н.П. Радковская, Т.Н. Макарова
СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНЫМ РИСКОМ
КАК ОСНОВА ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ РИСК-
МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

Надежда Петровна Радковская – профессор кафедры финансов и банковского дела, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, доктор экономических наук, профессор, г. Гатчина; **e-mail: nprad2@gmail.com**

Татьяна Николаевна Макарова – аспирант кафедры банков, финансовых рынков и страхования, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург; **e-mail: makarova-tn@mail.ru**

В условиях нестабильного развития мировой и национальной экономики и возросшего уровня конкуренции увеличивается потребность в использовании более эффективно-го механизма управления в любой отрасли, в том числе и в банковском бизнесе. Необходимым элементом стратегического управления жизнедеятельностью банка является стратегия и методология управления рисками. От правильного выбора стратегических целей и задач риск-менеджмента зависит финансовая устойчивость и эффективность деятельности любого коммерческого банка. Статья посвящена рассмотрению актуальных вопросов формирования стратегии управления кредитным риском в российских банках. В ходе исследования основных проблем организации риск-менеджмента обобщены и предложены методы минимизации кредитных рисков с помощью системы мониторинга кредитной сделки.

Ключевые слова: кредитный риск; управление риском; факторы кредитного риска; мониторинг кредитной сделки; стратегия управления риском; концепция управления коммерческим банком.

Стратегия управления кредитным риском определяет и задает темп дальнейшего развития банка, определяет уровень финансового менеджмента, позволяет своевременно и рационально нивелировать кредитные риски на всех этапах процесса кредитной сделки. Современная ситуация возводит в ранг приоритетных вопросы снижения издержек, удержания клиентов, повышения скорости реагирования на меняющуюся внешнюю среду деятельности банка. Кредитный риск как вероятность возникновения у банка убытков, получения меньших доходов и/или возникновения дополнительных расходов имеет существенное влияние на развитие всего банка в целом. Для большинства многопрофильных банков остаётся актуальным ряд вопросов. Каковы качественные характеристики компонентов, составляющих кредитный процесс? Как оптимизировать бизнес-процессы, организационную структуру, информационные технологии и работу специалистов ответственных за кредитование без ущерба для развития банка?

Кредитная сделка любого уровня предполагает возникновение взаимных обязательств ее участников и осуществляется на условиях платности, срочности, возвратности и обеспеченности. В качестве участников кредитного процесса выступают иницирующие подразделения, например, в лице менеджера, клиента и экспертных подразделений. В зависимо-

сти от масштаба деятельности банка структура и взаимодействие между участниками кредитного процесса могут значительно отличаться. На рис. 1 рассмотрены участники кредитного процесса в крупном отечественном банке, задействованные в процессе кредитования среднего и крупного бизнеса.

Стоит отметить, что кредитный сотрудник является связующим звеном всего процесса кредитования, т.к. специалист взаимодействия со всеми подразделениями, указанными выше. Функции кредитного сотрудника на этапе принятия решения и оформления заключения для представления его на кредитный комитет заключаются в оценке степени риска и одобрении (или не одобрении) кредитной сделки. Любой кредитный процесс, независимо от масштаба сделки и сегмента деятельности клиента, несет в себе определенные риски. В рамках кредитных процессов в среднем и крупном клиентском сегменте российского банка выделяются следующие риски:

- риск дефолта;
- риск снижения кредитоспособности;
- риск обеспечения кредита;
- риск неисполнения контрагентами обязательств;
- индивидуальные риски (в зависимости от принципала/заемщика);
- портфельные риски (риски качества и структуры портфеля банка).

В то же время мы считаем, что наибо-



Рис. 1. Участники кредитного процесса при проведении кредитной сделки

Источник: [6].

лее существенными в современных условиях кредитования корпоративного сегмента рынка являются:

- риски Группы (риск того, что банк не сможет получить доступ к денежным потокам и активам, от которых зависит возвратность кредита, а также не получит информацию о взаимных и внешних обязательствах компаний, входящих в Группу; о конечных бенефициарах Группы; не узнает о наличии корпоративного конфликта в Группе; об изменении структуры участников Группы, о функционале компаний Группы и др.);

- риски отрасли/среды (риски государственного регулирования, маркетинговые риски, политические риски);

- финансовые риски (риски, выявляемые на основе анализа финансовой информации, анализа финансово-хозяйственной деятельности) [1; 3].

В зависимости от масштабов коммерческого банка и размеров кредитных сделок формы стратегии управления кредитным риском могут значительно отличаться. В качестве основных направлений стратегии управления кредитным риском крупные отечественные банки рассматривают: диверсификацию кредитного портфеля, мониторинг кредитного портфеля банка (выявление на ранней стадии факторов риска), применение количественных методик ранжирования, внутренний контроль соблюдения процедур кредитования, формирование резервов на возможные потери и мониторинг соблюдения установленных ковенантов [4]. Для корпоративного кредитования актуальным и существенным является так называемый риск Группы. На наш взгляд, данный риск скрывает большое количество факторов, которые способны проявиться в любой ситуации и на разных этапах кредитной сделки. Основные методы снижения рисков, применяемые в крупном коммерческом банке, представлены в таблице.

Независимо от выбранной стратегии управления анализ рисков клиента начинается с оценки его финансового состояния. На данном этапе кредитный сотрудник определяет финансовое положение

клиента, реальную потребность в кредитных средствах, возможность заемщика обслуживать долг и оценивает ликвидность обеспечения. От качества проведенного анализа зависит общая оценка рисков клиента и эффективность принятия дальнейших решений по кредитной сделке. Оценка финансового состояния заемщика может быть выполнена с различной степенью детализации в зависимости от цели, срока принятия решения по сделке, доступной и актуальной информации, программного и технического обеспечения банка.

Важным элементом эффективной стратегии риск-менеджмента является качественный мониторинг кредитной сделки. При этом мониторинг должен осуществляться на всех этапах кредитного процесса, который включает: оценку реального финансового состояния заемщика; определение рисков банка; определение факторов, снижающих/компенсирующих риски; подготовка предварительного заключения (для одобрения или отклонения сделки) для кредитного комитета банка. Кредитный мониторинг должен осуществлять высококвалифицированный и подготовленный сотрудник банка.

На этапе мониторинга кредитной сделки сотрудник кредитного отдела банка осуществляет:

- контроль своевременности выполнения всех дополнительных условий сделки, установленным банком;

- мониторинг финансового состояния заемщика;

- контроль платежных обязательств, обусловленных кредитным договором;

- мониторинг целевого использования кредита;

- отслеживание операций по банковскому счету клиента;

- контроль событий, связанных с деятельностью заемщика или поручителя;

- мониторинг залогового обеспечения и прочих факторов.

В течение всего срока действия кредитного договора необходим обязательный мониторинг, включающий комплекс мероприятий по наблюдению за состояни-

Основные виды кредитных рисков и способы их снижения

Виды кредитных рисков		
Риск среды/отрасли	Риск группы взаимосвязанных клиентов	Финансовые риски
Способы снижения рисков		
1. Кредитование конкретного контракта.	1. Выявление заемных источников финансирования, поступивших клиенту от аффилированных лиц и возможность их субординации.	1. Сохранение выручки не ниже определенного уровня.
2. Контроль за выполнением контрактной базы.	2. Новация обязательств по займам и кредиторской задолженности в обязательствах по векселям клиента и передача их в залог Банку.	2. Безубыточная деятельность клиента/группы взаимосвязанных клиентов.
3. Своевременное предоставление в Банк необходимых документов.	3. Ограничения на совершение привлечения/предоставления заемных средств у третьих лиц, обеспечительных операций.	3. Поддержание собственного капитала на определенном уровне.
4. Предоставление в Банк выполнения плана продаж и прогноза движения денежных средств.	4. Установление обязательств по предоставлению в Банк финансовой информации.	4. Ограничения на привлечение, предоставление кредитов\займов\лизинг без согласования с Банком.
5. Предоставление производственной программы клиента на несколько лет.	5. Предоставление в Банк консолидированной отчетности.	5. Поддержание установленных показателей долговой нагрузки.
6. Контроль за соотношением величины задолженности к остатку поступлений по контрактам клиента с его заказчиками/контрагентами.	6. Поддержание показателя величина общего долга к EBITDA.	6. Ежеквартальное предоставление финансовой отчетности, ежемесячное оповещение о выполнении финансовых ковенантов.

Источник: разработано на основе [2].

ем кредита (ссудной задолженности) и заемщика с целью своевременного выявления изменений, оценки этих изменений и их влияния на уровень кредитного риска и принятия мер для устранения последствий негативных процессов [8].

Организация мониторинга в крупном отечественном банке (рис. 2) включает все направления кредитной сделки. Задача сотрудников кредитного подразделения – осуществлять мониторинг таким образом, чтобы не допустить возникновения просроченной задолженности по кредиту. В то же время исследование отечественной практики кредитования позволяет сделать вывод, что организация мониторинга кредитной сделки в рамках риск-менеджмен-

та во многих случаях является формальной и имеет существенные недостатки.

Современное состояние финансового рынка и банковской сферы возводит в ранг наиболее значимых проблемы привлечения и удержания клиентов, снижения издержек, повышения качества обслуживания, быстрого реагирования на изменения рынка и т.д. Все это заставляет банки разрабатывать меры поддержки и развития бизнеса на основе внедрения новых технологий управления бизнес-процессами банка. В то же время выбор приоритетных целей является главной задачей при формировании современной стратегии развития коммерческого банка. При этом основные направления стратегичес-

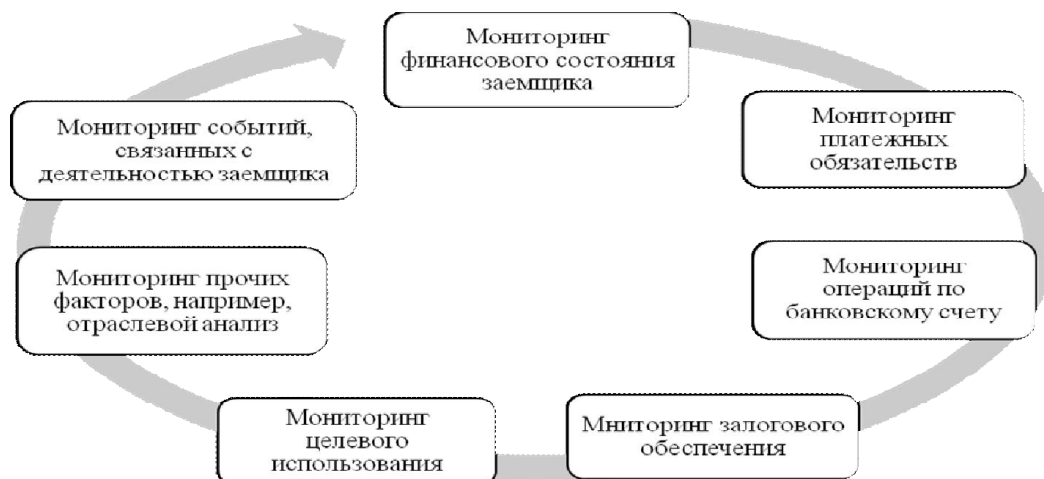


Рис. 2. Процесс мониторинга кредитной сделки в крупном отечественном банке
 Источник: [5].

кого планирования включают и разработку стратегии управления кредитным риском. В ходе ее формирования менеджмент банка должен с особой тщательностью подходить к проработке всех ее элементов, учитывая финансовое состояние кредитной организации и требования Банка России к системе регулирования кредитного риска.

Анализ современной системы кредитования показывает, что управление кредитным риском – это целенаправленная деятельность коммерческого банка по минимизации и предотвращению возможных потерь при наступлении определенных событий, связанных с полным или частичным непогашением заемщиками ссудной задолженности. Управление кредитным риском всегда характеризует качество менеджмента, качество стратегического и операционного планирования и уровень квалификации кредитных работников банка. В свою очередь управление кредитным риском должно представлять собой не разрозненный набор отдельных мероприятий, а определенную систему, к числу элементов которой необходимо отнести и мониторинг кредитной сделки как основу риск-менеджмента банка.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 2 декабря 1990 г. № 395-1 (ред. от 29.12.2014 г.). Доступ из справ.-правовой системы «Кон-

сультантПлюс».

2. Положение Банка России от 20.03.2006 г. № 283-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

3. Положение Банка России от 26 марта 2004 г. № 254-П (ред. от 14.11.2016 г.) «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

4. *Андерсен Б.* Бизнес-процессы // Инструменты совершенствования. М.: РИА «Стандарты и качество». 2008. 272 с.

5. *Грюнинг Х. ван, Брайович Братанович С.* Анализ банковских рисков. Система оценки корпоративного управления и управления финансовым риском. М.: Изд-во «Весь Мир». 2009. 304 с.

6. *Тысячникова Н.А.* Контроль системы ключевых показателей эффективности банка // Внутренний контроль в кредитной организации. 2015. № 1. С. 5–8.

7. *Becker W., Kraemer J., Staffel M., Ulrich P.* Die Rolle des CFO im Mittelstand // Bamberger Betriebswirtschaftliche Beitrage. 2009. № 155. 26 p.

8. *Strassmann P., Pisello T.* IT Value Chain Management – Maximizing the ROI from IT Investments // Information Economics Press. 2003. 15 p.