



www.volsu.ru

DOI: <https://doi.org/10.15688/jvolsu3.2018.2.8>

UDC 336.77

LBC 65.262.2

MANAGEMENT OF CREDIT LOSSES

Natalya P. Anoshkina

Saratov Socio-Economic Institute (Branch) of Plekhanov Russian University of Economics, Saratov, Russian Federation

Abstract. The paper is devoted to the problem of credit loss management topical for modern Russian science and banking practice. The bank's lending activity is an integral and the most profitable sphere of banking activity. Banks need to take credit risks inherent in their core business and minimize their impact through the establishment of advanced risk management systems. The study, reflected in the present paper, has been conducted in order to determine approaches to the organization of credit loss management in banking. Analysis of the system of management of credit risks and credit losses has shown that they have different scope, object and purpose. In this connection, there is an objective necessity to create a special subsystem for the management of credit losses in banks. On the basis of common bank approaches to credit risk management, the paper develops models of credit loss management: a multi-level management model in the area of 'operational-tactical-strategic management' and a functional management model in the area of 'technology-execution-control'. These models are important for the modern theory and practice of banking, as they allow the bank to manage credit losses on the entire time horizon of the management process, thus opening a wide range of opportunities for the creation and implementation of large-scale programs, as well as specific techniques. This study allows drawing a conclusion about the need to consider control credit losses as a strictly regulated multi-level process, in which each division is assigned with specific objectives, tasks, functions, formally enshrined in the relevant lists, job descriptions and other legal documents.

Key words: management, risk management, credit, credit losses, credit risk, bank, organization of management.

УДК 336.77

ББК 65.262.2

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНЫМИ ПОТЕРЯМИ

Наталья Павловна Аношкина

Саратовский социально-экономический институт (филиал) Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, г. Саратов, Российская Федерация

© Аношкина Н.П., 2018

Аннотация. Статья посвящена актуальной для современной российской науки и практики банковского дела проблеме управления кредитными потерями. Деятельность банка по предоставлению кредитов является неотъемлемой и наиболее доходной сферой. Банкам необходимо принимать на себя кредитные риски, неотъемлемые от основной деятельности, и минимизировать их последствия посредством создания развитых систем управления риском. Исследование, отраженное в статье, проведено в целях определения подходов к организации управления кредитными потерями в банковской деятельности. Анализ системы управления кредитными рисками и кредитными потерями показал, что они имеют различные сферы применения, объект и цели, в связи с чем, возникает объективная необходимость создания особой подсистемы управления кредитными потерями в банках. На осно-

вании распространенных в банковском менеджменте подходов к управлению кредитными рисками, в статье представлены модели управления кредитными потерями: разноуровневая модель управления по сферам «оперативное – тактическое – стратегическое управление» и функциональная модель управления по линии «технология – исполнение – контроль». Данные модели имеют значимость для современной теории и практики банковского дела, поскольку они позволяют банку управлять кредитными потерями на всей временной горизонтали процесса менеджмента, таким образом, открывают широкий круг возможностей для создания и реализации масштабных программ, а также конкретных методик. Проведенное исследование позволяет сделать вывод о необходимости рассмотрения управления кредитными потерями как строго регламентированного многоуровневого процесса, в котором на каждое подразделение возлагаются конкретные цели, задачи, функции, формально закрепленные в соответствующих перечнях, должностных инструкциях и прочих нормативно-правовых документах.

Ключевые слова: менеджмент, риск-менеджмент, кредит, кредитные потери, кредитный риск, банк, организация управления.

Кредитование клиентов выступает важнейшей функцией коммерческих банков, которая следует из самой природы их деятельности. Кредиты, предоставленные российскими банками различным категориям заемщиков, составляют преобладающую часть их активов. По состоянию на 01.01.2017 г. доля кредитов составила 69,47 % от общей суммы активов, которыми располагают банки [5]. Операции по кредитованию являются наиболее доходной статьей банковского бизнеса. По итогам 2016 г. доля чистого процентного дохода в факторах роста прибыли составила 66,5 % [2].

В то же время данный вид деятельности относится к числу высоко рисковых. Случаи неисполнения либо ненадлежащего исполнения заемщиком обязательств перед кредитором – это неотъемлемая часть деятельности любого банка. Даже самый организованный процесс кредитования не может обеспечить полное устранение кредитного риска в массовом кредитовании, и банкам необходимо принимать на себя неотъемлемые от основной деятельности риски.

Когда рисков невозможно избежать, банк может только минимизировать их последствия. Это определяет необходимость создания в кредитных организациях развитых систем управления риском, предполагающих, в том числе, наличие особых подсистем управления потерями.

Особую актуальность вопросы управления кредитными потерями приобретают в условиях сокращения чистой прибыли банков. По итогам 2017 г. действующими банками была получена чистая прибыль в размере 789,7 млрд рублей, тогда как в 2016 г. данный показатель составил 929,7 млрд рублей. Сокращение было обусловлено значительным чистым доформированием резервов на возможные потери, которое увеличилось за 2017 г. на 768,7 млрд рублей, или на 38,7 % в сравнении с 2016 года [2]. Анализируя сальдированные расходы можно отметить, что сальдо затрат на возможные потери по итогам 2017 г. составило 1433,3 млрд рублей, или 33 % в структуре общих расходов банков [6] (рис. 1).



Рис. 1. Структура сальдированных расходов коммерческих банков в 2017 г.

Примечание. Составлено автором.

Статистические данные показывают стабильное нарастание затрат по созданию резервов. За период 2015–2017 гг. уровень затрат по созданию резервов возрос на 768 млрд рублей, или 115,7 % [6]. При этом данные затраты показывают опережающие темпы роста в сравнении с объемами предоставления кредитов и прочих средств. Прирост средств, размещенных в кредитах и прочих средствах физическим лицам и нефинансовым организациям в 2015–2017 гг. составил 886 млрд рублей, или 39 %. Наглядно данную ситуацию иллюстрирует рисунок 2.

В банковском секторе страны необходимость решения проблемы связана также со сложной ситуацией с высоким уровнем просроченной

задолженности по ссудам банков. По итогам 2017 г. по банковскому сектору страны просроченные ссуды составили 5,2 % всех выданных ссуд, а по ссудам населению уровень просроченной задолженности составлял 7,0 % [6].

Высокий уровень кредитных потерь в совокупности с нарастающим уровнем просроченной задолженности обуславливают необходимость научного решения проблемы управления кредитными потерями банков.

Управление потерями имеет существенные особенности, ему присущи своя сфера применения, свой объект и цели. Их соотношение описывает нижеприведенный рисунок (рис. 3).

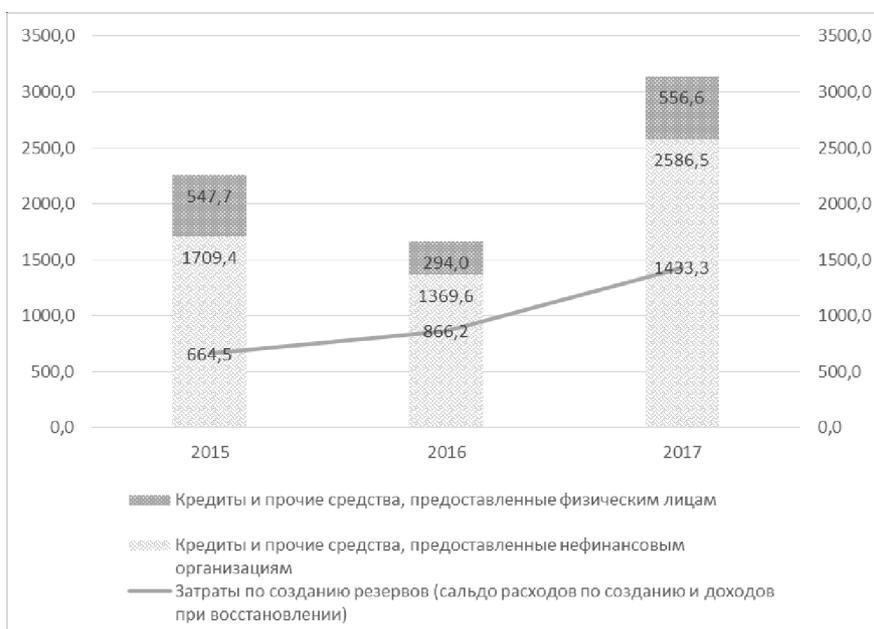


Рис. 2. Соотношение объемов кредитования и затрат по формированию резервов в 2015–2017 гг.

Примечание. Составлено автором.

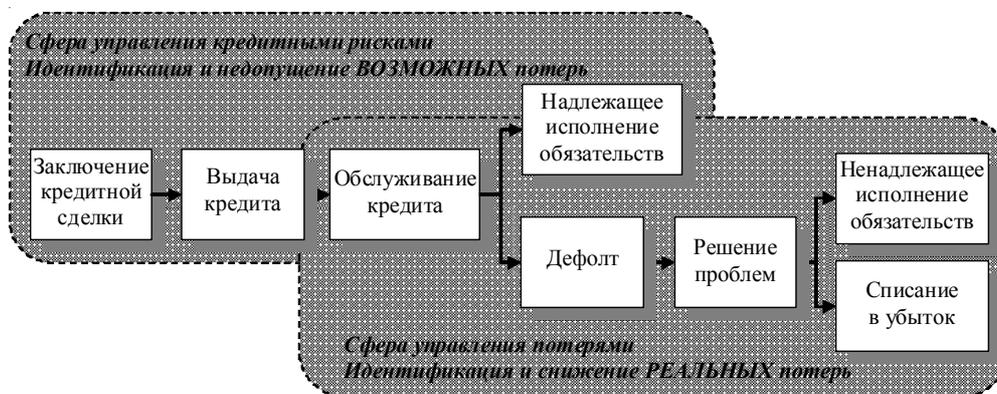


Рис. 3. Соотношение сфер управления кредитными рисками и управления кредитными потерями

Примечание. Составлено автором.

Отличия сфер управления кредитными рисками и кредитными потерями вытекает из разницы объектов управленческого воздействия. Управление кредитными рисками исходит из понимания рисков как возможности потерь. Объектом управления кредитными потерями выступают последствия реализованного риска. Реализованный риск уже не является риском в своем изначальном значении, а его следствием.

С реализацией риска существенно меняются свойства и качества объекта риск-менеджмента. Соответственно, меняются цели, задачи и инструменты такого управления (рис. 4).

Специфика управления кредитными потерями предполагает его особую организацию.

Управление кредитными потерями необходимо рассматривать как строго регламентированный многоуровневый процесс, в котором на каждое подразделение возлагается четко обозначенная совокупность целей, задач, функций. Совокупность целей, задач и функций, регламентирующая деятельность конкретных подразделений должна быть формально закреплена в соответствующих перечнях, должностных инструкциях и прочих нормативно-правовых документах. Процесс управления кредитными потерями заключа-

ется в достижении поставленных задач посредством разработки научно-обоснованной организационной процедуры, носящей объективный характер и регулярно осуществляемой. Оценка и управление кредитными потерями должны являться систематическими процессами, поэтому управление ими необходимо осуществлять на основе процессного подхода.

В целях реализации этих задач, вслед за получившим широкое распространение в теории менеджмента подходом [3], организацию управления кредитными потерями можно рассматривать в аспекте двух принципиальных моделей: 1) разноуровневая модель управления по сферам «оперативное – тактическое – стратегическое управление»; 2) функциональная модель управления по линии «технология – исполнение – контроль».

В рамках первой модели, с точки зрения целевой направленности, управление кредитными потерями можно классифицировать на стратегическое, тактическое и оперативное. В модели, разработанной автором, уточнены полномочия, которыми наделены уровни управления кредитными потерями, на уровне тактического управления предполагается выделение специализированных штатных единиц либо обособленного подразделения управле-

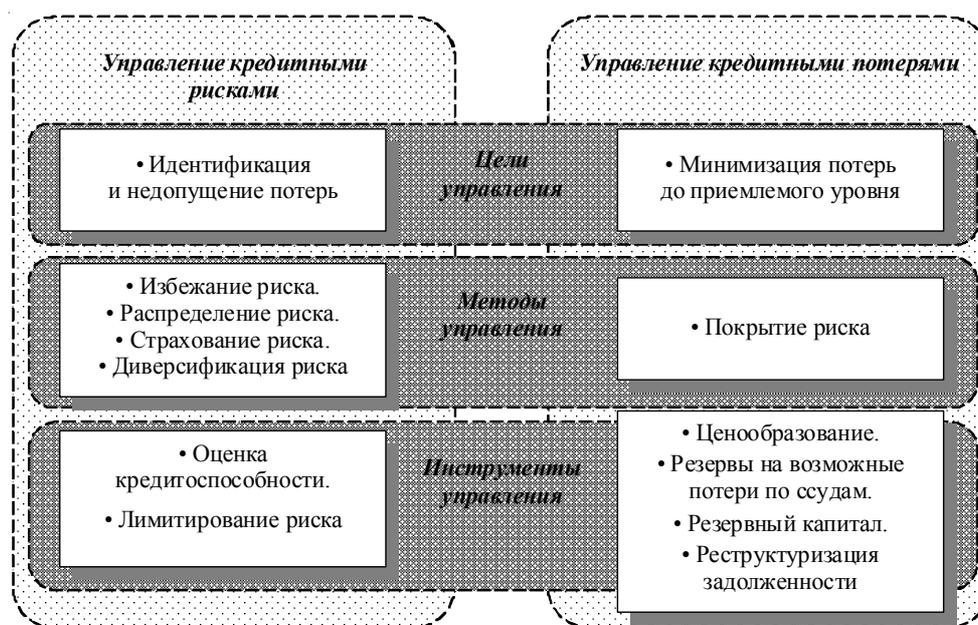


Рис. 4. Особенности управления кредитными потерями

Примечание. Составлено автором.

ния кредитными потерями, нацеленных на управление кредитными потерями (рис. 5).

Стратегическое управление осуществляется посредством принятой банком стратегии и соответствующих ей целей. Стратегическое управление относится к ведению наблюдательного совета, правления и кредитного комитета. К функциям стратегического управления относятся: стратегическое планирование, установление размера резервных запасов капитала, утверждение кредитной политики банка, лимитов кредитования, политики ценообразования, создание системы мониторинга,

утверждение нормативно-правовой базы управления кредитными рисками и потерями в банке [1].

На данном уровне происходит аккумуляция количественных сведений о результатах деятельности кредитной организации по управлению кредитными потерями, проводится анализ их динамики, оценивается эффективность принятых управленческих решений. Утвержденная в рамках стратегического управления кредитная политика банка определяет приоритеты, а также основные задачи управления кредитными потерями банка, средства и ме-

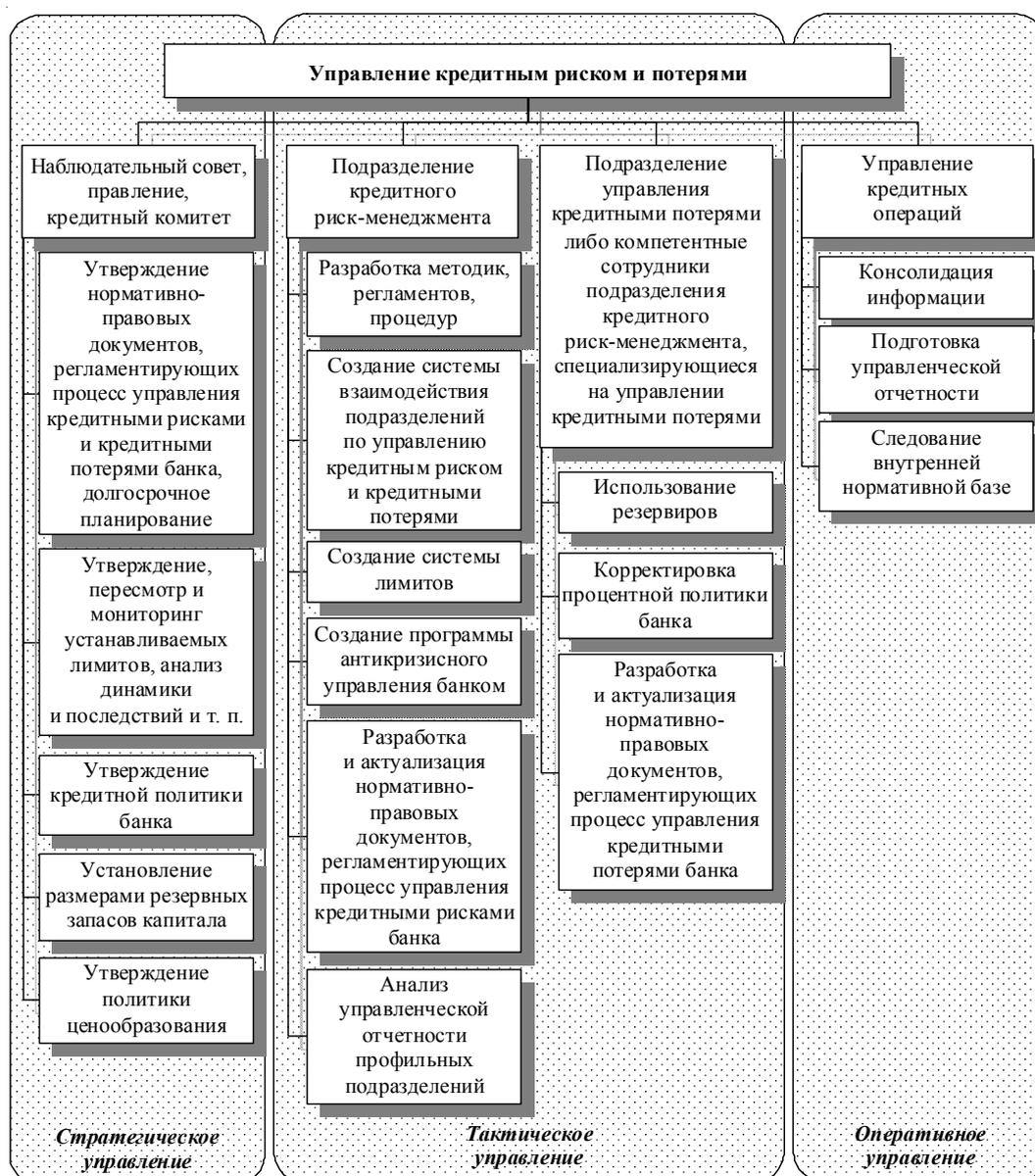


Рис. 5. Система управления кредитными потерями с точки зрения целевой направленности уровней управления
Примечание. Составлено автором.

тоды их реализации, порядок и принципы организации кредитного процесса в банке.

Тактическое управление определяется как совокупность плановых решений, которые направлены на достижение стратегических целей банка в заданный период времени. Данный уровень управления обеспечивает последовательное продвижение к установленным стратегическим характеристикам. В процессе поэтапного продвижения к целям осуществляется учет реальных результатов и происходит корректировка стратегических целей банка в сфере управления кредитными потерями либо их количественных показателей.

Тактическое управление кредитными рисками осуществляется подразделением кредитного риск-менеджмента. Отличия сфер управления кредитными рисками и кредитными потерями, обусловленные разницей объектов управленческого воздействия, определяют необходимость выделения в рамках организационной структуры банка специализированных субъектов управления ими на уровне тактического управления. Автор предполагает, что данными субъектами управления могут являться компетентные должностные лица подразделения кредитного риск-менеджмента, специализирующиеся непосредственно на управлении потерями; во втором случае совокупность специалистов может быть организована в обособленное подразделение управления кредитными потерями, что позволит более четко регулировать управленческие процессы. Последнее должно находиться во взаимосвязи с прочими подразделениями, но при этом ставить перед собой специфические цели и задачи управления. К компетенции субъектов управления кредитными потерями на уровне тактического управления должно относиться использование резервов, корректировка процентной политики. Разработанная в рамках данного уровня управления документация передается на утверждение на вышестоящий уровень, осуществляющий стратегическое управление. Предлагается наделить данные субъекты полномочиями по разработке методик, регламентов, процедур управления кредитными потерями с

целью последующей их передачи на уровень оперативного управления. От управления кредитных операций специализированным субъектам управления кредитными потерями необходимо получать консолидированную информацию и управленческую отчетность с целью анализа. В свою очередь, последние должны подготавливать управленческую отчетность по итогам своей деятельности и предоставлять ее на утверждение на стратегический уровень управления. Таким образом, на специализированные компетентные субъекты управления кредитными потерями предлагается возлагать тактическое управление, под которым подразумевается воздействие с применением конкретных методов и приемов для достижения поставленной цели в конкретных условиях, а также разработка внутренней нормативной базы.

Оперативное управление направлено на достижение промежуточных целевых установок. На данном уровне функционирует управление кредитными операциями, контролирующее проведение кредитных сделок и ответственное за сбор информации об их результатах, предоставление управленческой отчетности вышестоящим уровням.

С точки зрения распределения функциональных обязанностей подразделений, принимающих участие в процессе управления кредитными потерями, приводится модель управления в системе «технология – исполнение – контроль». По мнению автора, модель, представленная в работе П.П. Ковалева [3] в аспекте управления кредитным риском, нуждается в уточнении и адаптации к сфере управления кредитными потерями. Данную необходимость обуславливает разница инструментов управления кредитными рисками и кредитными потерями. Также автор считает, что управление кредитными потерями может осуществляться не только на уровне кредитного портфеля и индивидуальных ссуд; также необходимо выделение портфеля проблемных ссуд в качестве особого объекта управления. В связи с этим в рамках исследования предлагается детализация модели на три возможных объекта управления. Схематически данная модель представлена на рисунке 6.

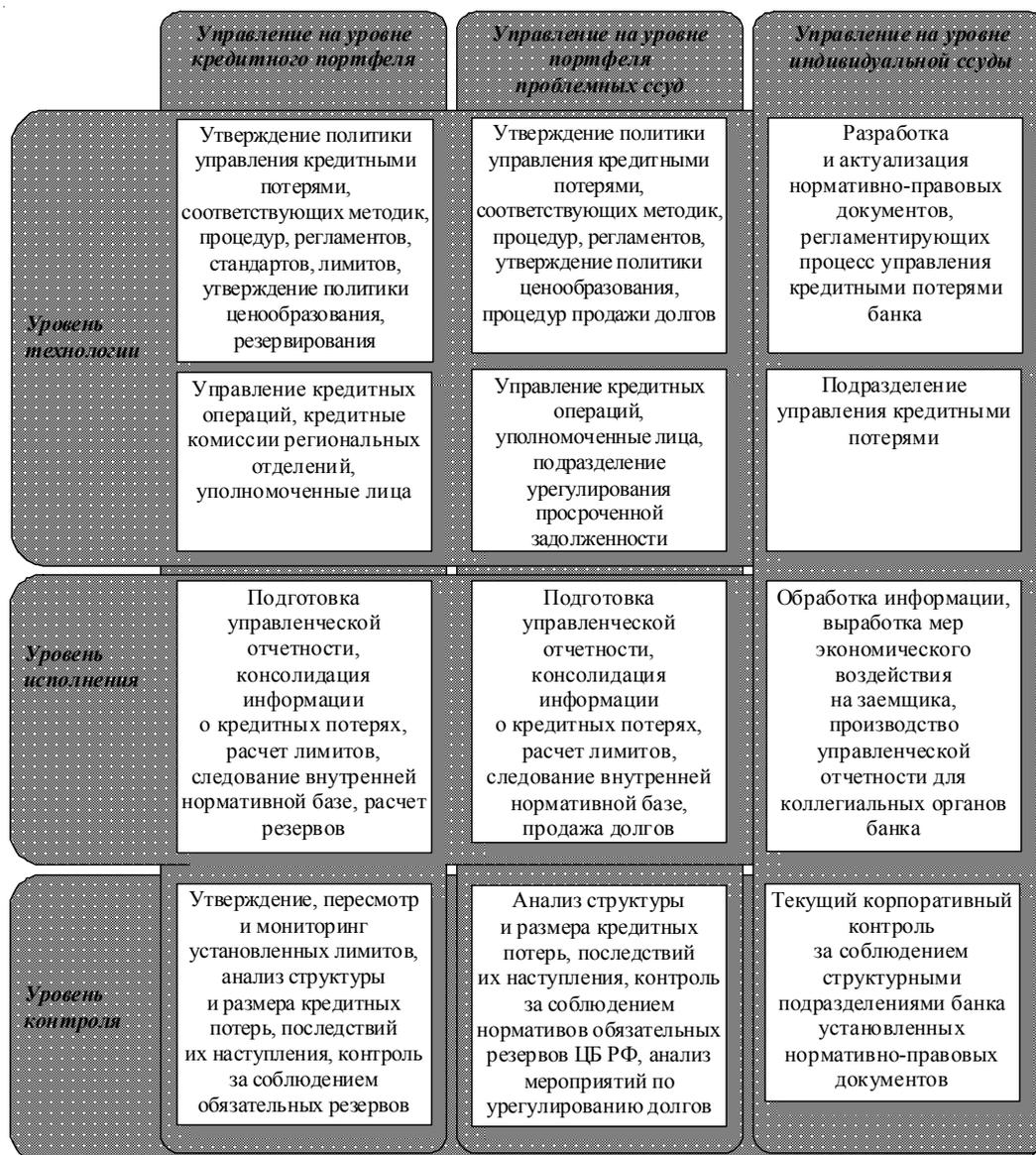


Рис. 6. Функциональная модель управления кредитными потерями

Примечание. Составлено автором.

Таким образом, согласно разработанной модели управление кредитными потерями осуществляется по линии «технология – исполнение – контроль». Объектами управления в каждом случае выступают кредитный портфель, портфель проблемных ссуд и индивидуальные ссуды [4].

На уровне исполнения в рамках рассматриваемой модели функционируют подразделения, непосредственно задействованные в процессе управления кредитными потерями и несущие ответственность за результаты анализа консолидированной информа-

ции, касающейся кредитования, за своевременность подачи управленческой отчетности установленного образца на утверждение коллегиальных органов банка. Уровень технологии обуславливается функционированием подразделений, ответственных за разработку алгоритмов и процедур, за поиск методов и инструментов, за утверждение методик и регламентов, посредством которых исполнительное подразделение способно осуществлять свои функции в процессе управления кредитными потерями. На уровне контроля в данной модели действуют подразделе-

ления или коллегиальный орган, непосредственно осуществляющие контроль соблюдения обязательных нормативов и внутренней нормативной базы, принимающие соответствующие управленческие решения.

Функциональные обязанности подразделений, задействованных в данной модели, обуславливаются объектами их управления и присущими им инструментами управления.

Во-первых, управление приемлемым для банка уровнем потерь по ссудам осуществляется на уровне кредитного портфеля в целом. Соответствующие данному уровню инструменты управления:

- резервирование на возможные потери по ссудам;
- кредитные стандарты и процедуры;
- ценообразование на кредиты;
- организация кредитования.

Во-вторых, ссуды имеющие признаки индивидуального обесценения, выделяются в особую группу риска. На уровне портфеля проблемных ссуд применяются как элементы управления приемлемым уровнем общих потерь, так и управления индивидуальными потерями. Основными инструментами банковского управления потерями на этом уровне выступают:

- ценообразование;
- продажа долгов.

В-третьих, управление потерями осуществляется на уровне управления индивидуальными ссудами. Содержание такого управления связано с урегулированием возникших потерь. Его инструментами выступают:

- меры экономического воздействия на заемщика;
- меры экономической помощи заемщику;
- меры судебного урегулирования проблемной задолженности;
- меры досудебного урегулирования проблемной задолженности;
- средства урегулирования финансовых проблем банка в связи с неисполнением заемщиками обязательств по кредитам;
- меры дополнительного контроля.

Предлагаемый подход позволит банкам управлять кредитными потерями и по горизонтали, и по вертикали, что открывает широкий спектр возможностей для создания и реализации масштабных программ.

Таким образом, управление кредитными потерями необходимо рассматривать как строго регламентированный многоуровневый процесс, в котором на каждое подразделение возлагается четко обозначенная совокупность целей, задач, функций. Данная совокупность должна формально закрепляться в соответствующих перечнях, должностных инструкциях и прочих нормативно-правовых документах. Процесс управления кредитными потерями заключается в достижении поставленных задач посредством разработки научно-обоснованной организационной процедуры, носящей объективный характер и регулярно осуществляемой.

Оценка и управление кредитными потерями должны являться систематическими процессами, управление ими необходимо осуществлять на основе процессного подхода. Таким образом, специфика кредитных потерь как объекта управления предопределяет объективную необходимость формирования в рамках организационной структуры банка специализированного подразделения управления кредитными потерями, которое позволит более четко регулировать данный процесс, противостоять неэффективному функционированию кредита и находить максимальный баланс между концепциями резервирования и адекватности капитала, выступающих в качестве инструментов преобладающего большинства надзорных органов в банковской сфере, с концепциями ожидаемых и неожиданных потерь, которые предстают инструментами внутренних систем банковского риск-менеджмента на современном этапе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Богомолов, С. М. Стратегии деятельности региональных банков на рынке розничных услуг / С. М. Богомолов, Л. В. Ильина // Глобальный научный потенциал. – 2014. – № 10 (43). – С. 125–127.
2. Годовой отчет Банка России за 2016 год. – М. : ЦБ РФ, 2017. – 292 с.
3. Ковалев, П. П. Банковский риск-менеджмент / П. П. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 304 с. : ил.
4. Кованев, А. А. Инструментарий управления проблемной задолженностью по ссудам коммерческого банка : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / Кованев Алексей Александрович ; [Место защи-

ты: Саратов. гос. соц.-эконом. ун-т]. – Саратов, 2009. – 139 с.

5. Обзор банковского сектора Российской Федерации. Аналитические показатели. Февраль 2017 года. № 172. – М.: ЦБ РФ, 2017. – 75 с.

6. Обзор банковского сектора Российской Федерации. Аналитические показатели. Март 2018 года. № 185. – М.: ЦБ РФ, 2018. – 74 с.

REFERENCES

1. Bogomolov S.M., Ilyina L.V. Strategii deyatel'nosti regionalnykh bankov na rynke roznichnykh uslug [Strategies of Regional Banks' Activity in the Market of Retail Services]. *Globalnyu nauchnyu potentsial*, 2014, no. 10 (43), pp. 125-127.

2. *Godovoy otchet Banka Rossii za 2016 god* [Annual Report of the Bank of Russia for 2016]. Moscow, Central Bank of the Russian Federation, 2017. 292 p.

3. Kovalev P.P. *Bankovskiy risk-menedzhment* [Risk Management of the Bank]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 2014. 304 p.

4. Kovanev A.A. *Instrumentariy upravleniya problemnoy zadolzhennostyu po ssudam kommercheskogo banka. Dis. ... kand. ekon. nauk* [Tools of Management of Problem Debts on Commercial Banks' Loans. Cand. econ. sci. diss.]. Saratov, 2009. 139 p.

5. *Obzor bankovskogo sektora Rossiyskoy Federatsii. Analiticheskie pokazateli. Fevral 2017 goda. № 172* [Review of the Banking Sector of the Russian Federation. Analytical Indicators. February 2017. No. 172]. Moscow, Central Bank of the Russian Federation, 2017. 75 p.

6. *Obzor bankovskogo sektora Rossiyskoy Federatsii. Analiticheskie pokazateli. Mart 2017 goda. № 185* [Review of the Banking Sector of the Russian Federation. Analytical Indicators. March 2017. No. 185]. Moscow, Central Bank of the Russian Federation, 2018. 74 p.

Information about the Author

Natalya P. Anoshkina, Postgraduate Student, Department of Banking, Money and Credit, Saratov Socio-Economic Institute (Branch) of Plekhanov Russian University of Economics, Radishcheva St., 89, 410003 Saratov, Russian Federation, ano-natasha@yandex.ru.

Информация об авторе

Наталья Павловна Аношкина, аспирант кафедры банковского дела, денег и кредита, Саратовский социально-экономический институт (филиал) Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, ул. Радищева, 89, 410003 г. Саратов, Российская Федерация, ano-natasha@yandex.ru.