Мамонтов Денис Сергеевич. Развитие мониторинга кредитного портфеля в российских коммерческих банках : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Мамонтов Денис Сергеевич; [Место защиты: Сарат. гос. соц.-эконом. ун-т].- Саратов, 2009.- 188 с.: ил. РГБ ОД, 61 10-8/785

**Содержание к диссертации**

Введение

**Глава 1. Теоретические основы мониторинга кредитного портфеля коммерческого банка 9**

1.1. Необходимость и сущность мониторинга кредитного портфеля коммерческого банка 9

1.2. Система мониторинга кредитного портфеля и ее элементы 41

**Глава 2. Направления мониторинга кредитного портфеля коммерческого банка 55**

2.1. Мониторинг динамики и структуры кредитного портфеля 55

2.2 Мониторинг степени диверсификации кредитного портфеля 70

2.3 Мониторинг чувствительности кредитного портфеля к риску 89

2.4. Мониторинг качества кредитного портфеля 100

**Глава 3. Пути развития мониторинга кредитного портфеля российского коммерческого банка115**

3.1. Оценка эффективности мониторинга кредитного портфеля в коммерческом банке 115

3.2. Совершенствование организационной структуры проведения мониторинга кредитного портфеля 138

Заключение 152

Список использованной литературы 161

Приложения 173

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования.**В сложившихся реалиях отечественной экономики российские банки постоянно сталкиваются с нестабильностью и непредсказуемостью факторов, определяющих эффективность их кредитной деятельности. Финансовая неустойчивость различных сфер и элементов отечественной экономики, в том числе и влияние мирового финансового кризиса, являются ключевыми причинами развития негативных тенденций в кредитных портфелях коммерческих банков.

Как отмечается в годовом отчете Банка России за 2008 год, в последнее время наблюдается нарастание кредитного риска в кредитном портфеле коммерческих банков, которое связано с ухудшением финансового положения заемщиков и их способностью обслуживать кредиты. Объем просроченной задолженности за 2008 год увеличился на 129,2% и на 1 января 2009 года составил 422,0 млрд. рублей. Доля просроченной задолженности в кредитном портфеле увеличилась у всех групп банков'.

Принципиально изменить ситуацию должно создание надежных предпосылок долговременного экономического роста и устойчивого развития банковской системы, повышение роли проводимой Банком России денежно-кредитной политики в обеспечении финансовой стабилизации. Все это требует качественно нового, более глубокого уровня изучения важнейших тенденций деятельности российских коммерческих банков, в том числе и кредитной. В свою очередь, новые подходы должны базироваться на формировании качественной информационной базы, позволяющей оперативно отслеживать и оценивать состояние кредитного портфеля на текущий момент деятельности банка и на перспективу.

В этой связи актуальной становится проблема разработки теоретических и методологических подходов к проведению и развитию системы мониторинга кредитного портфеля в коммерческих банках, совершенствованию технологий его проведения и оценки результатов.

**Степень разработанности проблемы.**Проблемы, касающиеся общих вопросов управления кредитным портфелем, оценки кредитного риска, мониторинга кредитного портфеля, рассмотрены в работах таких авторов как: В.Д. Алексеева, О.Н. Антипов, Ю.А. Бабичева, И.Т. Балабанов, Г.Н. Белоглазова, М.К. Беляев, М.З. Бор, А.В. Бузуев, Е.Ф. Жуков, В.В. Иванова, А.С. Кокин, Г.М. Колпаков, Г.Г. Коробова, К.В. Кочмола, Л.П. Кроливецкая, О. И. Лаврушин, А. Лобанов, М.И. Ляльков, B.C. Муравьев, Е.А. Нестеренко, В.И. Осипов, Г.С. Панова, А.А. Первозванский, В.А. Пономарев, В.Г. Садков, В.Т. Севрук, Н.Э. Со-колинская, З.А. Уткин, К.Г. Щумкова и некоторых других. Исследованиям проблем управления кредитным портфелем и оценки кредитного риска посвя-

Годовой отчет Банка России за 2008 год. С.28. - .

щены работы таких зарубежных экономистов, как: Е.В. Боуден, К. Редхэд, П.С. Роуз, Дж. Ф. Синки мл., С. Хьюз, Уильям Ф. Шарп, и другие.

Однако комплексных исследований, которые раскрывали бы содержание и специфику организации мониторинга кредитного портфеля коммерческого банка в России, в настоящий момент отсутствуют. Те исследования, которые ведутся, не учитывают в достаточной степени специфику проведения мониторинга кредитного портфеля. Многие проблемы остались в стороне, в том числе теоретические и экономические основы проведения мониторинга кредитного портфеля, оценки эффективности его проведения, проблем и перспектив развития мониторинга кредитного портфеля в российских коммерческих банках.

Исходя из вышесказанного, актуальность темы диссертационного исследования обусловлена: во-первых, необходимостью развития мониторинга кредитного портфеля в коммерческих банках; во-вторых, недостаточной проработанностью теоретико-методологического аппарата мониторинга кредитного портфеля коммерческого банка; в-третьих, отсутствием комплексных исследований развития мониторинга кредитного портфеля коммерческих банков в России.

**Целью Диссертационного исследования**является комплексное исследование мониторинга кредитного портфеля коммерческого банка и.разработка теоретико-методологического аппарата его планирования, организации, осуществления и эффективности.

Для достижения поставленной цели в работе определены следующие задачи:

' - раскрыть содержание и уровни проведения мониторинга кредитного портфеля в российских коммерческих банках;

-исследовать систему мониторинга кредитного портфеля коммерческого " банка и определить ее элементы;

разработать алгоритм осуществления мониторинга кредитного портфеля коммерческого банка; . .

определить основные направления проведения мониторинга кредитного портфеля коммерческого банка и раскрыть их сущность;

проанализировать проблемы в практике организации мониторинга кредитного портфеля российских коммерческих банков;

наметить пути совершенствования мониторинга кредитного портфеля коммерческих банков в России; , .-

обосновать модель организационной структуры мониторинга кредитного портфеля коммерческого банка.

**Предметом исследования**являются экономические отношения, складывающиеся в процессе организации и проведения мониторинга кредитного портфеля коммерческого банка.

**Объектом исследования**выступает деятельность российских коммерческих банков по осуществлению мониторинга своих кредитньгх портфелей в процессе управления ими.

**Теоретическую основу**исследования составили труды отечественных и зарубежных экономистов, посвященные проблемам развития процесса формиро-

вания кредитного портфеля, мониторинга и оценки его качества, материалы научно-практических конференций по данной тематике.

**Методологическую основу**работы составляют диалектический метод исследования теоретических аспектов темы, при помощи которого раскрывались возможности изучения вопросов совершенствования мониторинга кредитного портфеля коммерческих банков в динамике, взаимосвязи и взаимообусловленности; системный подход ко всем изучаемым процессам и явлениям, который реализован посредством таких общенаучных методов, как научной абстракции, моделирования, сравнения, анализа и синтеза, статистического и графического анализа.

**Информационной базой исследования**послужили статистические материалы Федеральной службы по статистике, аналитические обзоры и сведения Банка России, материалы ГУ Банка России по Саратовской области, федеральные законодательные акты, нормативный и инструктивный материал Банка России, иные нормативные документы, опубликованные в периодической и специальной литературе, информационные материалы научно-практических конференций и семинаров, материалы по проблематике исследования, опубликованные в периодической печати, размещенные в сети Интернет.

**Научная новизна диссертационной работы**в целом заключается в постановке, теоретическом обосновании и решении комплекса вопросов, связанных с разработкой научных подходов и практических рекомендаций по малоисследованной в российской науке проблеме организации мониторинга кредитного портфеля коммерческого банка.

Наиболее важные научные результаты, отражающие вклад автора в проведенное исследование, заключаются в следующем:

-раскрыто содержание мониторинга кредитных портфелей коммерческих банков как многоуровневой (по индивидуальным и однородным ссудам, по отдельному банку, по региону и банковскому сектору в целом) системы постоянного наблюдения и оценки состояния совокупности банковских кредитных портфелей;

предложены научные основы построения системы мониторинга кредитного портфеля коммерческого банка и составляющих ее элементов, в составе которых выделены следующие блоки: аккумуляция данных, их интерпретация, оценка и прогноз;

разработан алгоритм проведения мониторинга кредитного портфеля, который включает последовательное осуществление следующих этапов: сбор и анализ данных о заемщиках, о качестве выданных ссуд, о состоянии рынка, о риске и его влиянии на портфель; оценка полученной информации; принятие управленческих решений; корректировка кредитной деятельности и системы мониторинга;

определены основные направления осуществления мониторинга кредитного портфеля коммерческого банка: мониторинг динамики и структуры кредитного портфеля, диверсифицированности кредитного портфеля, чувствительности кредитного портфеля к риску, качества кредитного портфеля;

-выявлены основные проблемы в организации мониторинга кредитного портфеля российских коммерческих банков (отсутствие разработанных внутренних инструкций по регулированию процесса мониторинга; несвоевременность выявления негативных тенденций кредитного портфеля; отсутствие необходимого информационного обеспечения) и в Банке России (несовершенные формы кредитной отчетности и механизм их составления; отсутствие доступа к частным индикаторам; неэффективное использование инструментов прогнозирования);

предложены пути совершенствования мониторинга кредитного портфеля банка, предусматривающие использование новых информационных технологий, позволяющих анализировать отчетность в режиме реального времени; осуществление имитационного моделирования и комплексной оценки эффективности мониторинга кредитного портфеля коммерческого банка;

разработана модель организационной структуры мониторинга кредитного портфеля коммерческого банка, обеспечивающая реализацию многоуровневого мониторинга по кредитному портфелю, определен состав ее участников, их взаимоотношения и полномочия при проведении мониторинга.

**Теоретическая и практическая значимость работы.**Теоретическая значимость диссертационного исследования состоит в развитии недостаточно разработанного направления научных исследований банковской системы России, связанного с вопросами мониторинга кредитного портфеля коммерческого банка, формировании его методологического и методического аппарата. Представленные в работе новые научные результаты могут послужить основой для дальнейших теоретических и практических разработок проблем развития в России мониторинга кредитного портфеля коммерческих банков.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные конкретные рекомендации по развитию мониторинга кредитного портфеля коммерческого банка и по совершенствованию его организационной структуры доведены до конкретных методических и практических предложений, позволяющих' решить важную проблему практической деятельности российского коммерческого банка - повышение эффективности проведения мониторинга кредитного портфеля.

**Апробация работы.**Основные положения и результаты диссертационного исследования докладывались, обсуждались и получили одобрение на научных и научно-практических конференциях различного уровня (конференции по итогам научно-исследовательской работы Саратовского социально-экономического университета за 2006, 2007, 2008 годы, 5 Всероссийская научно-практическая конференции "Современное состояние и перспективы развития экономики России" - Пенза, 2007 г.).

Наиболее существенные положения и результаты исследования нашли свое отражение в публикациях автора общим объемом 3,5 п.л.

Ряд положений, содержащихся в диссертации и высказанных в опубликованных работах, внедрены в практику ЗАО АКБ "Экспресс-Волга". Выполненные научные разработки также используются в учебном процессе кафедры бан-

ковского дела Саратовского государственного социально-экономического университета при преподавании курсов "Банковский мониторинг", "Организация деятельности коммерческого банка", "Организация деятельности Центрального банка".

**Объем и структура диссертационной работы.**Работа имеет следующую структуру, определенную логикой анализа взаимосвязанных аспектов изучаемого предмета и совокупностью решаемых задач:

## Система мониторинга кредитного портфеля и ее элементы

Проведение банковского мониторинга предполагает соблюдение системного подхода к регулированию банковской деятельности. Системный подход означает, в первую очередь, подход к кредитной деятельности коммерческих банков как к разветвленной целостной системе, состоящей из отдельных базовых элементов, связанных между собой сложными многоуровневыми отношениями.

В силу этого системный подход к проведению мониторинга кредитного портфеля распадается на две составляющих: организация мониторинга кредитного портфеля банковской системы в целом и мониторинг кредитного портфеля отдельно взятого коммерческого банка. Таким образом, мониторинг кредитного портфеля представляет собой определенную систему организации мониторинговых наблюдений, в основе создания и функционирования которой должны быть положены следующие принципы. Во-первых, мониторинговые наблюдения должны носить комплексный характер, то есть охватывать всю совокупность кредитной деятельности банка, как основу формирования кредитного портфеля и воздействующие на нее факторы, а также учитывать различные процессы, которые происходят в банковском секторе. При этом следует принимать в расчет и влияние внешних факторов.

Кроме того, при проведении наблюдения за интересующими объектами должен быть использован весь арсенал методов, которые дают возможность получить необходимую информацию о состоянии коммерческих банков и величине кредитного риска. Комплексность подхода в сборе статистических и иных данных означает сбор и систематизацию всей информации, имеющую прямое или косвенное отношение к оценке состояния банковской системы или отдельного банка, а также отдельного кредитного портфеля и конкретных ссуд его формирующих.

Следующим принципом, который необходимо учитывать при организации банковского мониторинга являются непрерывность наблюдений за состоянием коммерческих банков и оперативность получения необходимой информации. Соблюдению этого принципа в наибольшей степени способствуют режимные наблюдения, то есть регулярная, с определенной периодичностью фиксация изменений состояния кредитного портфеля коммерческого банка.

Немаловажное значение приобретает принцип обеспечения репрезентативности (представительности) объектов или территорий мониторинговых на блюдепий. При выборе объектов наблюдений необходимо учитывать либо их типичность, либо специфику их функционирования. Дело в том, что использование сравнительного подхода при интерпретации полученных данных необходимо. Как будет показано далее, информация о состоянии кредитного портфеля банка сопоставляется с данными о кредитных портфелях других банков, с критериальными значениями, с показателями развития кредитной деятельности по банковскому сектору в целом. Следовательно, для того чтобы составлять прогноз и делать выводы о состоянии и развитии кредитного портфеля банка необходимо иметь не только представительные (достаточные для анализа), но и сопоставимые данные.

Необходимость соблюдения перечисленных принципов проведения банковского мониторинга предопределяет систему организации мониторинговых наблюдений. Как отмечает в своем исследовании Е.В. Монакова Организация кредитного мониторинга в коммерческих банках представляет собой систему, состоящую из следующих основных элементов: 1) Информационная база для проведения кредитного мониторинга в коммерческих банках. 2) Структурные подразделения коммерческих банков, осуществляющие кредитные мониторинговые наблюдения. 3) Обработка и анализ информации о заемщиках коммерческого банка. 4) Механизм воздействия коммерческого банка по результатам кредитного мониторинга. 5) Разработка прогнозных расчетов. На наш взгляд, выделенные элементы достаточно справедливы. Вместе с тем исходя из выявленных нами функций мониторинга кредитного портфеля и его задач система организации мониторинговых наблюдений должна быть расширена и дополнена с учетом различных уровней проведения мониторинга. 1 Указ. соч. С. 22. Систему мониторинга кредитного портфеля в банковской сфере России, на наш взгляд, можно представить следующей схемой (рис. 1.7.). Как видим, система мониторинга является сложной системой, состоящей из группы подсистем. На наш взгляд, подсистемы должны соответствовать выполнению функций. Поэтому мы предлагаем включить такие подсистемы, как: 1. Система аккумуляции данных 2. Система интерпретации данных 3. Система экстраполяции данных 4. Организационная система 5. Система ответных мер 6. Система нормативного обеспечения

## Мониторинг степени диверсификации кредитного портфеля

Риск чрезмерной концентрации кредитного портфеля проявляется на определенных кредитных инструментах, на отдельных крупных сделках, в определенных секторах экономики. Как показывает мировая практика, значительная доля крупных банкротств банков вызывается риском концентрации того или иного типа: по секторам экономики, по роду деятельности, региональной или кредитной.1 Основным методом снижения риска чрезмерной концентрации является диверсификация. В последнее время проблемы диверсификации деятельности банка нашли свое отражение в работах таких зарубежных авторов, как П. Роуз, Дж. Ф. Синки, Уильям Ф. Шарп, Е.В. Боуден. В гораздо меньшей степени эти проблемы разработаны в трудах отечественных экономистов. Работы Лаврушина О.И., Балобанова И.Т., Уткина З.А. и др. в первую очередь посвящены анализу достаточности величины банковского капитала, анализу финансового состояния банка и практически не затрагивают концептуальных основ диверсификации банковской деятельности. В работах Осипова В.И., Лялькова М.И., Муравьева B.C. представлен процесс диверсификации инвестиционного портфеля и лишь в работах Алексеевой В.Д., Кокина А.С, Кочмолы К.В., Колпакова Г.М., К.Г. Щумковой рассматривается вопрос диверсификации кредитного портфеля банка.

Исходя из того, насколько глубоко авторы исследуют тот или иной вид банковской деятельности, настолько точно они раскрывают понятие диверсификации. В подтверждение этому можно привести мнение ряда авторов. Так, по мнению З.А. Уткина, диверсификация - это создание лучших условий для смягчения негативных последствий колебаний рыночной конъюнктуры.1 Мы полагаем, что данное определение является достаточно поверхностным, так как не отражает сути процесса, которую можно раскрыть, выразив, каким образом создать лучшие условия для смягчения негативных последствий колебаний рыночной конъюнктуры.

Уильям Ф. Шарп дает два определения диверсификации инвестиционного портфеля. Так первое: диверсификация — это процесс включения в портфель новых бумаг с целью снижения его риска; а второе: диверсификация заключается в формировании инвестиционного портфеля таким образом, чтобы при определенных ограничениях минимизировать риск.2 То есть второе определение уточняет, что снижение риска происходит за счет определенных ограничений.

Осипов В.И. представляет диверсификацию одним из главных правил раз-мещения капитала, одним из основных методов страхования ожидаемой прибыли и самого инвестируемого капитала. То есть диверсификация — это максимально возможное взаимопогашение рисков с целью обеспечения надежности вклада и получения наибольшего гарантированного дохода.1 Колпакова Г.М. рассматривает диверсификацию как один из методов ограничения рисков, заключающийся во вложении денежных средств в объекты, не связанные между собой.2 А.С. Кокин и К.Г. Шумкова считают, что диверсификация является одним из способов уменьшения совокупной подверженности риску путем распределения вложений и обязательств, и под диверсификацией понимают размещение финансовых средств в более чем один вид активов, цены или доходности которых слабо коррелированы между собой.3

По мнению С. В. Жарикова, под понятием диверсификации банковской деятельности принято понимать комплекс действий коммерческого банка, направленный на расширение круга проводимых активных операций и определение пропорций распределения инвестируемого капитала между ними, а также на формирование соответствующей комбинации источников средств, использование новых инструментов с целью снижения риска осуществляемых активно-пассивных операций, увеличения и расширения источников получаемой прибыли, повышения эффективности функционирования банка, его надежности и конкурентоспособности.4

Таким образом, каждое из сформулированных определений требует некоторого уточнения. Так, по нашему мнению, понятие диверсификации должно сочетать в себе следующие аспекты: - минимизацию риска; - ограничения на размещение средств; - ориентир на разнообразные виды активов. В связи с этим представляется целесообразным определить диверсификацию активов как размещение финансовых средств в определенной пропорции в более чем один вид активов с целью снижения рисков. Таким образом, первоначально диверсификацию кредитного портфеля можно представить как выдачу кредитов различных видов в определенной пропорции с целью снижения риска чрезмерной концентрации портфеля. По мнению Жарикова СВ., диверсификацию активных операций целесообразно проводить по следующим основным направлениям: ассортиментная диверсификация, диверсификация активов по срокам, диверсификация активов по суммам, диверсификация активов по валютам, отраслевая диверсификация, территориальная диверсификация1.

## Мониторинг чувствительности кредитного портфеля к риску

В деятельности западных банков все шире распространяется стресс-тестирование (Stress testing). Вызвано это требованиями, выдвигаемыми в новом соглашении о достаточности капитала, разрабатываемом Базельским комитетом по банковскому надзору и регулированию. Это соглашение предусматривает не только предоставление банками регулярной отчетности о контроле над рисками и об инструментах внутренней рейтинговой оценки достаточности капитала, но и осуществление стресс-тестирования.

Стресс-тестирование может быть определено как оценка потенциального воздействия на финансовое состояние кредитной организации ряда заданных изменений в факторах риска, которые соответствуют исключительным, но вероятным событиям. Стресс-тестирование осуществляется с применением различных методик.

В рамках стресс-тестирования кредитная организация должна учитывать ряд факторов, которые могут вызвать экстраординарные убытки в портфеле активов, либо предельно усложнить управление его рисками. Данные факторы включают в себя различные компоненты рыночного, кредитного рисков и риска ликвидности.

Стресс-тестирование включает в себя компоненты как количественного, так и качественного анализа. Количественный анализ направлен прежде всего на определение возможных колебаний основных макроэкономических показателей и оценку их влияния на различные составляющие активов банка. С помощью методов количественного анализа определяются вероятные стрессовые сценарии, которым могут подвергнуться кредитные организации. Качественный анализ акцентирован на двух основных задачах стресс-тестирования: (1) оценка способности капитала кредитной организации компенсировать возможные крупные убытки; (2) определение комплекса действий, которые должны быть предприняты кредитной организацией для снижения уровня рисков и сохранения капитала.

В международной банковской практике используются различные методики стресс-тестирования. В настоящее время наиболее распространенной методикой является сценарный анализ (на основе исторических или гипотетических событий)1. Также проводится анализ чувствительности портфеля активов банка к изменению факторов риска и рассчитываются максимальные потери. Сценарный анализ преимущественно нацелен на оценку стратегических перспектив кредитной организации. Он позволяет оценить потенциальное одновременное воздействие ряда факторов риска на деятельность кредитной организации в случае наступления экстремального, но вместе с тем вероятного события.

Сценарный анализ представляет собой разработку сценариев с целью оценки воздействия факторов внешнего и внутреннего характера на уровень банковских рисков, вероятность дефолта, объем собственного капитала, размер банковских резервов и качество кредитного портфеля. С точки зрения Базель-ского комитета, стресс-тестирование позволяет определить, в состоянии ли банк противостоять трудностям, возникающим в периоды экономического спада или изменений в макроэкономической политике, и тем самым не допустить возникновения системного кризиса. Банкам же стресс-тестирование дает возможность повысить качество управления рисками и коммерческой политики.

При стресс-тестировании используются сценарии двух видов: - сценарии, в которых рассматриваются последствия изменений макроэкономических условий и факторов, влияющих на деятельность банков; при этом используются такие показатели, как динамика роста валового внутреннего продукта, уровень инфляции и безработицы, изменения в банковском регулировании, колебания процентных ставок, биржевых курсов акций и других ценных бумаг, банкротство крупных контрагентов банка и т.д.; - сценарии, разработанные на основе анализа внутренних факторов в банке, например, в результате изменения в его коммерческой деятельности, в структуре клиентов, в ассортименте предлагаемых продуктов и услуг и т.д. Оба типа сценариев, в свою очередь, подразделяются на простые (одно-факторные) и сложные (многофакторные). Сценарии макроэкономических токов, как правило, бывают сложными. Так, по рекомендации Международного валютного фонда (МВФ) на 2006 г., при разработке многофакторных сценариев макроэкономических шоков на ближайшие два года, наряду с другими, необходимо было учитывать совокупное воздействие следующих факторов: - падение мирового спроса на 20%, что обусловит нулевой рост мировой экономики; - повышение мировых цен на нефть на 48%, притом, что такое повышение не окажет влияния на международные валютно-финансовые отношения; - повышение мировых цен на нефть на 48%, которое окажет влияние на международные валютно-финансовые отношения; - повышение уровня кратко- и долгосрочных процентных ставок на 150 базовых пунктов (1,5%) в первый год и на 300 пунктов (3%) во второй год.

Многие западные банки используют стандартные сценарии стресс-тестирования, в частности, рекомендованные созданным в 1994 г. по предложению Комиссии по ценным бумагам и биржам США неофициальным органом представителей ведущих американских банков Derivatives Policy Group (DPG). DPG, в частности, рекомендует измерять чувствительность портфеля с учетом таких основных факторов риска, как сдвиг кривой доходности (на 100 базисных пунктов вверх и вниз) и изменение ее крутизны (на 25 базисных пунктов), колебания доходов за три последних месяца на 20%, стоимости акций (на 10%) и индексов акций (на 20%), обменных курсов основных валют по отношению к американскому доллару на 6%. Однако ни Базельский комитет, ни национальные органы банковского надзора не требуют, чтобы коммерческие банки обязательно использовали стандартные сценарии стресс-тестирования.

Макроэкономические сценарии дают возможность банкам определить уровень и долю сомнительных кредитов, необходимый объем собственного капитала и резервов. Простые сценарии, которые в основном используются для оценки влияния внутренних факторов, позволяют быстро оценить чувствительность банка к воздействию какого-либо одного из важных факторов, влияющих не только на объем собственного капитала, но и на величину сомнительных кредитов и необходимых дополнительных резервов. Такие сценарии разрабатываются, если банк, например, ставит своей целью расширить участие в ипотечном кредитовании, что предполагает точную оценку рисков, связанных с этим направлением его деятельности. В розничных банках стресс-тестирование может осуществляться в отношении всех основных сегментов банковского портфеля. При этом при стресс-тестировании следует оценивать последствия ухудшения финансового положения основных групп клиентов — физических лиц в условиях общего экономического спада.

## Совершенствование организационной структуры проведения мониторинга кредитного портфеля

Организационная структура банка является важной составляющей успешного достижения целей избранной стратегии менеджмента. Очень часто недостатки в организационных структурах приводили даже достаточно мощные банки к кризисным ситуациям. Поэтому выбор организационной структуры должен наилучшим образом соответствовать внутренним и внешним факторам, определяющим деятельность банка.

Банки в рыночных условиях специализируются на оказании различных видов услуг, ставят перед собой различные цели, а, следовательно, их организационные структуры могут варьироваться в широких пределах. Организационная структура банка призвана обеспечить рациональную организацию работы банковских служащих, успешное осуществление всех функций управления, максимальное удовлетворение потребностей клиентов и, в конечном счете, достижение целей, стоящих перед банковским менеджментом.

Как свидетельствует практика, организационная структура управления кредитным портфелем современных коммерческих банков в основной массе представляет собой модель функциональной организационной структуры. Исходя из этого, банк поделен на отдельные блоки, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и функциональные обязанности. При функциональной организации кредитного процесса сотрудники распреде ляются по управлениям, отделам, в которых они выполняют предписанные им задачи и действуют в соответствующих функциональных областях (рис. З.З)1.

Однако подобная структура организации кредитного процесса не отвечает потребностям как банков, так и их клиентов и может привести к возникновению серьезных проблем, особенно у крупных банков. Если крупный банк будет стремиться "втянуть" всю свою кредитную деятельность в три - пять отделов, то для того чтобы уменьшить сферу контроля каждого руководителя до приемлемых масштабов, каждый такой отдел должен быть разбит на множество подотделов. Это, в свою очередь, приводит к тому, что цепь распоряжений управленческого звена становится невероятно длинной и неуправляемой. Именно поэтому крупные банки по сравнению с мелкими включают в процесс выполнения операций по кредитованию большее количество структурных подразделений. Поскольку многие многофилиальные банки распространяют свою кредитную деятельность на другие географические регионы, одному руководителю очень трудно держать под контролем всю деятельность банка по кредитованию клиентов. Ситуация усложняется также диверсификацией деятельности банков по кредитованию, а также осуществлением кредитования различных групп клиентов, расширением диапазона заемщиков, в том числе за счет охвата рынка розничных потребителей кредитных услуг. Анализ показал, что рассматриваемый тип организации банками процесса управления кредитным портфелем зачастую сопровождается дублированием функциональных обязанностей, массовым обменом информацией внутри банка между подразделениями, когда одни подразделения готовят и представляют информацию по запросам других подразделений. Это оказывает отрицательное влияние на мобильность обслуживания клиентов и делает кредитный процесс очень громоздким. В данном случае банк утрачивает гибкость поведения, поскольку все возникающие вопросы и проблемы решаются только по мере возникновения прецедентов. Клиенты в таких условиях могут ощущать неадекватность и неоперативность реакции банка на их потребности, что, в свою очередь, может легко испортить взаимоотношения с клиентом. Все вышесказанное говорит о необходимости совершенствования существующей в настоящее время организации управления и мониторинга кредитного портфеля в российских коммерческих банках.

В связи с увеличением размеров банков, диверсификацией, новыми технологиями, изменениями внешней среды, Л.Г Кравец в своем исследовании считает, что целесообразно перестраивать функциональную структуру управления кредитным портфелем банка на дивизиональную (рис. 3.3).

Предлагаемая Л.Г. Кравец организация управления кредитным портфелем ориентирована на процессный подход. При такой организации функциональные подразделения заменяются на группы менеджеров, все члены которой совместно несут ответственность за весь законченный процесс кредитования, что требует умения не только качественно выполнять свою профессиональную обязанность, но и понимать весь процесс в целом. Работа становится более содержательной, поскольку в ходе проектирования процесса кредитования устраняются излишние проверки, согласования, вызванные преодолением границ между подразделениями, которые имели место при функциональной модели организации управления кредитным портфелем. Следование данному принципу подразумевает возможность передачи полномочий по принятию решений на более низкий уровень иерархии и сокращения "этажности" при организации управления кредитным портфелем.

При предлагаемой структуре полномочия по руководству процессом управления кредитным портфелем передаются одному руководителю, имеющему статус председателя или заместителя председателя Правления банка, который является ответственным за данное направление деятельности банка (Департамент кредитных операций или Управление кредитования).

Организационная структура управления кредитным портфелем, построенная по дивизиональному принципу, стимулирует деловую и профессиональную специализацию сотрудников, уменьшает дублирование функций и потребление материальных ресурсов в функциональных областях, улучшает координацию действий. Исключается возможность конфликтов между функциональными областями, поскольку каждый сотрудник вносит свой вклад в реализацию общих целей и задач банка в целом.

Соглашаясь с авторским подходом Л.Г.Кравец, следует отметить, что основным принципом построения дивизиональнои структуры является создание независимых в своих действиях дивизионов (банков в банке), каждый из которых является и бизнес-центром и центром прибыли для банка (что и подтверждает рис. 3.3.). Однако предлагаемая структура не дает представления об организации мониторинга кредитного портфеля. Кроме того, с учетом современного разделения функционала банка на бэк-, мидлл- и фронт- офисы, а также автоматизации всех вспомогательных процессов, в том числе бухгалтерии банка, требует дальнейшего совершенствования представленной организационной структуры, преимущества которой не оспоримы и подтверждены внедрением и использованием в зарубежных и крупных отечественных банках. На наш взгляд необходимо сочетание ди-визионального и функционального подходов, основанного на выделении в банке в качестве дивизионов центров прибыли, работающих как самостоятельные коммерческие подразделения.