Пчелинцев Денис Алексеевич. Организация кредитного процесса и его оптимизация в коммерческом банке : диссертация... кандидата экономических наук : 08.00.10 Саратов, 2007 170 с. РГБ ОД, 61:07-8/2988

**Содержание к диссертации**

Введение

ГЛАВА 1. Теоретические основы организации кредитного процесса в коммерческом банке

1.1. Сущность организации кредитного процесса 12

1.2. Факторы, влияющие на организацию процесса кредитования 25

1.3. Принципы и направления организации кредитного процесса 33

ГЛАВА 2. Организация кредитного процесса в коммерческом банке 44

2.1. Кредитная политика коммерческого банка - основа организации кредитного процесса 44

2.2. Методология оценки кредитных рисков коммерческого банка 59

2.3. Практические аспекты организации кредитного процесса 73

ГЛАВА 3. Оптимизация кредитного процесса коммерческого банка 95

3.1 . Разработка модели оптимизации кредитного процесса 95

3.2. Совершенствование контрольно-аналитической деятельности в процессе кредитования 114

3.3. Формирование системы кредитного менеджмента 129

Заключение 144

Библиографический список литературы 155

Приложения 168

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования.**Стабильность и эффективность работы современного коммерческого банка во многом зависит от того, насколько в стратегическом и тактическом плане грамотно сформирована его организационная структура. Одну из ключевых позиций в организационной структуре коммерческого банка, безусловно занимает организация кредитного процесса.

В условиях жесткой конкуренции между банками успех сопутствует тому из них, кто лучше владеет современными технологиями управления и оптимизации кредитного процесса как одного из базовых бизнес-процессов банка. В связи с этим, разработка и внедрение в банковскую практику современных методов организационно-технологических преобразований позволит оптимизировать технологическую и информационную базу кредитного бизнес-процесса, значительно снизить затраты на проведение кредитных операций, минимизировать риски невозврата кредитов, исключить отклонение от основных стратегических ориентиров и приоритетов кредитной политики, усилить мотивацию персонала кредитного подразделения банка и повысить качество кредитного менеджмента.

В силу своей особой финансовой и социальной значимости для коммерческого банка кредитный процесс должен отвечать современным требованиям рынка в динамично изменяющейся внешней среде, активно используя при этом механизмы внутренней адаптации. Но в результате реализации кредитного процесса возникает множество проблем, решение которых возможно лишь с помощью формирования научно обоснованной политики оптимизации данного направления деятельности банка. Целью оптимизации кредитного процесса является обеспечение долгосрочного и устойчивого конкурентного преимущества, при этом банк должен опираться на современные достижения научной и технической мысли, применять инновационные подходы,

методы стратегического анализа, развивать внутренние и внешние компетенции.

Необходимость оптимизации кредитного процесса современных российских банков связана с изменениями правового пространства, социальными изменениями клиентской базы, формированием нового информационного поля, усилением конкуренции со стороны зарубежных банков, появлением на рынке кредитных услуг новых финансовых инструментов и технологий. Все это требует пристального внимания банковских менеджеров к выработке основных направлений оптимизации кредитного процесса в коммерческих банках.

Активные интеграционные процессы, происходящие в российском банковском сообществе требуют комплексного подхода к проблемам оптимизации кредитного процесса банка. Особая важность проблемы совершенствования кредитного процесса в деятельности российских банков подчеркнута и в разработанном совместно с Правительством РФ документе "Стратегия развития банковского сектора Российской Федерации на 2004 год и на период до 2008 года", в котором намечены высокие темпы роста ожидаемых количественных результатов развития банковского сектора в целом и его кредитной сферы в частности. Стратегия развития банковского сектора России четко указывает на обязательность наличия у банков стратегических целей и конкретных мер их достижения с учетом потребностей клиентов и возможностей банка. Стратегия ставит задачу довести к 2009 году отношение банковских активов к ВВП до 60 %, а кредитов к ВВП до 26-28 %. Капитал банковской системы к 2009 году должен составить более 7-8% к ВВП (при нынешнем уровне в 6,1 %). Для качественного достижения намеченных результатов коммерческие банки должны формировать собственную кредитную стратегию, увязывая её с целями и задачами развития банковского сектора России.

Таким образом, объективная необходимость углубленных исследований в области организации кредитного процесса банка, а также комплексная разработка теоретических и практических вопросов, раскрывающих все аспекты организации кредитного процесса банка, является важной и актуальной проблемой современной банковской системы России.

**Степень разработанности проблемы.**Рассматриваемая в диссертации проблема организации кредитного процесса коммерческого банка явилась предметом исследований многих ведущих российских и зарубежных экономистов, таких как Г.Н. Белоглазова, М.З. Бор, А.Н. Буренин, Л.Г. Батракова, Н.И. Валенцева, Э.Н. Василишен, Е.Ф. Жуков, B.C. Захаров, С.А. Зубов, Г.Г. Коробова, Ю.И. Коробов, М.А. Косой, Л.Н. Красавина, Л.П. Кроливецкая, О.И. Лаврушин, К.И. Левчук, И.Д. Мамонова, М.С. Марамыгин, Ю.С. Мас-ленченков, Г.С. Панова, B.C. Пашковский, М.А. Пессель, В.В. Пятенко, О.Г. Семенюта, Н.Э. Соколинская, Э.А. Уткин, В.М. Усоскин, И.Ф. Цисарь, Е.Б. Ширинская, М.М. Ямпольский и другие.

Среди зарубежных исследователей следует отметить связанные с исследуемой проблематикой работы М. Альберта, Н. Бакстера, Т. Бэррела, Г. Вейнеса, Э.Дж. Доллана, П. Друкера, Дж. К. Ван Хорна, Л. Иерзика, К.Д. Кэмпбелла, Р.Дж. Кэмпбелл, Т.У. Коха, Д. Мак-Нотон, М.Х. Мексона, П.С. Роуза, К. Рэдхэда, Э. Дж. Смита, Ф. Синки, А. Файоля, Ф. Хедоури, М. Хиг-гинса, С.Хъюза, С. Шипли, Б. Шумана, Э. Эвод, Б. Эдвардса. Зарубежные экономисты (П.Х. Аллен, М. Хаммер и Дж. Чампи и др.) выступают также родоначальниками реинжиниринга кредитного бизнес-процесса.

В отечественной и зарубежной научной литературе до сих пор не проводилось комплексного исследования организационных подходов к формированию кредитного процесса коммерческого банка. Многие вопросы этой общей проблемы либо вообще не исследовались, либо требуют своего теоретического переосмысления.

Актуальность и недостаточная научная разработанность проблемы организации кредитного процесса и его оптимизации в коммерческом банке определили выбор темы, цель и задачи данного диссертационного исследования.

**Цель и задачи диссертационного исследования.**Целью диссертационного исследования стало формирование комплексного подхода к организации кредитного процесса банка и на его основе разработка рекомендаций по оптимизации процесса кредитования в российских коммерческих банках.

Для достижения поставленной цели потребовалось решить следующие задачи, определившие логику диссертационного исследования и его структуру:

исследовать и раскрыть с научных позиций содержание организации кредитного процесса коммерческого банка;

выявить факторы, влияющие на организационное устройство процесса кредитования в банке;

разработать методологические аспекты совершенствования кредитной политики коммерческого банка;

разработать и предложить механизм использования аудиторской технологии для проведения диагностики организационных свойств кредитного процесса;

обосновать необходимость применения для оптимизации кредитного бизнес-процесса метода реинжиниринга;

-разработать концептуальную модель оптимизации кредитного процесса коммерческого банка;

-рекомендовать механизм реструктуризации контрольно-аналитической деятельности банка.

**Предметом диссертационного**исследования является совокупность экономических отношений, складывающихся в рамках организационного устройства кредитного процесса коммерческого банка.

**Объект исследования.**Объектом исследования выступает действующая практика организации коммерческими банками процесса кредитования.

**Теоретическую и методологическую основу**диссертационного исследования составили научные труды отечественных и зарубежных экономистов по теории кредита и кредитной деятельности, по проблема организационного устройства кредитного процесса и его оптимизации, фундаментальные и прикладные исследования по вопросам управления кредитным процессом и оценке риска невозврата банковских ссуд, а также работы специалистов, занимающихся вопросами реинжиниринга банковских бизнес-процессов и развития кредитного менеджмента в российских коммерческих банках.

Широко использовались федеральные законодательные акты, нормативный и инструктивный материал Банка России, иные нормативные документы, опубликованные в периодической и специальной литературе.

Методологической основой исследования послужил диалектический подход, раскрывающий возможности изучения вопросов стратегического развития и модернизации кредитной деятельности коммерческого банка в динамике, взаимосвязи и взаимообусловленности. Системный подход к предмету исследования реализован посредством таких общенаучных методов, как методы научной абстракции, моделирования, сравнения, анализа и синтеза, статистического и графического анализа.

**Информационной базой**исследования послужили статистические материалы Федеральной службы по статистике, данные Банка России, отчетность кредитных организаций России и Саратовской области, информационные материалы научно-практических конференций и семинаров, материалы по проблематике исследования, опубликованные в периодической печати ("Деньги и кредит", "Банковские услуги", "Банковское дело", "Коммерсантъ", "Деньги", "Аналитический банковский журнал", "Вопросы экономики", "Фи-

нансы и кредит", "Бизнес и банки", региональная пресса), размещенные в сети Интернет, а также собственные расчеты автора.

**Научная новизна диссертационного исследования**состоит в разработке теоретико-методологические основ организации кредитного процесса и его оптимизации в коммерческом банке.

Наиболее важные научные результаты диссертационного исследования заключаются в следующем:

определены содержание и место организации кредитного процесса в общебанковской организационной структуре, а на этой основе дано определение понятия организации кредитного процесса банка как комплекса управленческих воздействий, направленных на достижение динамического состояния внутренней и внешней упорядоченности, согласованности и взаимодействия структурных подразделений банка на всех этапах движения кредита;

систематизированы факторы, влияющие на организационное устройство кредитного процесса банка, среди них: тип организационной структуры банка; виды кредитных продуктов, выпускаемых банком; ресурсное наполнение банка и его структура; направление и уровень специализации банка; концентрация рисков в кредитном портфеле банка; степень развития макросреды банка, включающая экономический потенциал региона и банковскую инфраструктуру; уровень развития микросреды, включающий характер клиентской базы, уровень внутрибанковских коммуникаций; качество управления кредитным процессом; действующий порядок организации процесса кредитования;

даны рекомендации по совершенствованию кредитной политики банка, учитывающие свойственные российским банкам особенности (диспропорции в структуре кредитного потенциала, регулятивные требования Банка России, низкая кредитоспособность заёмщиков) и состоящие в определении оптимального и целенаправленного сочетания организационно-экономических приемов и процедур выдачи, оплаты и погашения кредитов;

-разработана технология проведения комплексной диагностики организационных свойств и проблем кредитного бизнес-процесса, основанная на оценке степени соответствия и адекватности его композиционных свойств организационным параметрам банка в целом, а также даны соответствующие предложения по схеме проведения организационного аудита кредитного бизнес-процесса банка и системе технологических индикаторов, позволяющих оценивать весь комплекс организационных параметров данного бизнес-процесса;

обосновано применение реинжиниринга кредитного бизнес-процесса на основе поэтапного рассмотрения выполняемых операций и последовательной детализации следующих процедур: рассмотрение заявки на получение кредита и интервью с потенциальным заемщиком, оценка качества кредита уполномоченными службами банка, структурирование кредита и заключение кредитного договора, выдача, обслуживание и погашение кредита;

разработана концептуальная модель оптимизации кредитного бизнес-процесса банка, состоящая из пяти взаимосвязанных блоков: организационного, финансового, клиентского, внутреннего и кадрового, каждый из которых имеет соответствующее функциональное назначение;

-разработан механизм реструктуризации контрольно-аналитической деятельности коммерческого банка за счет включения новых направлений: качество кредитного администрирования и адекватность процедур оценки кредитных рисков; при этом, в частности, предложено в качестве объекта анализа рассматривать критерии принятия управленческих решений на различных этапах кредитного процесса, процедуру делегирования полномочий, а также критерий соответствия фактического уровня кредитного риска банка применяемой для его оценки методики.

**Теоретическая и практическая значимость результатов исследования.**В целом положения диссертационного исследования имеют определенное теоретическое и практическое значение. Основные теоретические выво-

ды диссертации, отражающие научную позицию автора, доведены до конкретных методических положений и практических предложений. Это касается наиболее важных сторон организационного устройства кредитного процесса и его оптимизации в коммерческом банке.

Такими сторонами этой проблемы являются выявление сущности организации процесса кредитования, определение места организации кредитного процесса в организационной структуре банка, определение принципиальных основ и направлений организации кредитного процесса, анализ практики организации кредитного процесса в коммерческом банке и разработка концептуальной модели оптимизации процесса кредитования.

Практическая значимость диссертации заключается в разработке конкретных рекомендаций, механизмов и моделей оптимизации кредитного процесса и его организационных параметров. Их реализация на практике позволит российским коммерческим банкам обеспечить устойчивое развитие и достижение стратегических целей в кредитной деятельности.

**Апробация результатов исследования.**Наиболее существенные положения, выводы и рекомендации, содержащиеся в исследовании нашли свое отражение в 7 публикациях общим объемом 3,4 п.л., из них в 1 статье, опубликованной в изданиях, рекомендованных ВАК России.

Основные положения и рекомендации диссертационного исследования докладывались и обсуждались на научно-практических конференциях по итогам НИР за 2003, 2004, 2005 гг. в Саратовском государственном социально-экономическом университете.

Практические результаты исследования, модели и методы, разработанные в диссертации, были использованы в деятельности АКБ "Синергия" (г. Саратов), ЗАО КБ "Русский Банк Развития" (филиал г. Саратова), что подтверждено справками о внедрении.

Основные теоретические положения диссертации используются в учебном процессе в Саратовском государственном социально-

экономическом университете при преподавании курсов "Организация деятельности коммерческого банка", "Банковские риски", "Банковский менеджмент", что также подтверждено справкой о внедрении.

## Сущность организации кредитного процесса

Эффективность работы современного коммерческого банка во многом зависит от того, насколько в стратегическом и тактическом плане грамотно организован его кредитный процесс. Вместе с тем, научное исследование организационных процессов в сфере кредитования было бы невозможно без рассмотрения сущностных характеристик понятия «организация».

Первоначально обратимся к толкованию значения слова «организация». Термин «организация» происходит от латинского «organizo» - «сообщаю стройный вид», «устраиваю», достижение структурированности, внутренней упорядоченности, согласованности, взаимодействия относительно самостоятельных частей в системном объекте - именно так интерпретируется организация в теории.

В научной российской и зарубежной литературе до сих пор единого понимания сущности организации не выработано. Однако подобная дифференциация взглядов не вносит неопределенности в процесс познания организации как явления, скорее наоборот, позволяет более полно ее изучить. Приведем некоторые определения организации.

Организацию традиционно характеризует упорядоченность частей, которые образуют единство (целое); обратное же воздействие таково, что целое содействует сохранению частей. «Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или множества целей»1.

Семантически понятие «организация» означает, с одной стороны, «организованность, хорошее, планомерное, продуманное устройство, внутренняя дисциплина», а с другой - «общественное объединение или государственное учреждение»1. Организация определяется и как внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная ее внутренним строением; это также совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязи между частями целого или объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил. Как можно заметить, приведенные определения дают основания рассматривать организацию и как процесс упорядочивания элементов, и как субъект общественной деятельности.

С научной точки зрения понятие «организация» имеет несколько смысловых значений:

- организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура системы:

Организация = Процесс;

- организация как совокупность, как система взаимоотношений, видов деятельности, прав, обязанностей, ролей, формирующихся в процессе совместного труда. В этом значении организация рассматривается как система с объективированной структурой:

Организация = Система; - организация как любая группа людей с общими целями. Это опреде ление фиксирует важнейшее свойство организации, заключающееся в том, что организация - это социальная общность. Это реально существующая, эм пирически фиксируемая совокупность индивидов, отличающаяся относи тельной целостностью и выступающая самостоятельным субъектом социаль ного действия и поведения:

## Кредитная политика коммерческого банка - основа организации кредитного процесса

Рассматривая проблему организации кредитного процесса как весьма актуальную и затрагивающую различные стороны деятельности российского банковского сообщества, считаем необходимым показать значение, роль кредитной политики коммерческого банка в свете данной проблемы.

Прежде чем приступить к исследованию роли кредитной политики, обратимся к ее сущностной характеристике, так как без глубокого изучения сущности любого экономического явления невозможно понять и его роль.

В современной экономической литературе выработалось определенное направление в вопросе о содержательной стороне кредитной политики коммерческого банка.

Например, в Финансово-кредитном словаре кредитная политика трактуется как «составная часть экономической политики, представляющей собой систему мер в области кредитования народного хозяйства»1.

В зарубежной научной литературе кредитная политика трактуется как «способ выполнения последовательно связанных действий при кредитовании, где принципы представляют собой основу определения соответствующей политики и способов ее осуществления»2.

По мнению Пановой Г.С. "кредитная политика это стратегия и тактика банка в области кредитных операций. Кредитная политика в части стратегии вбирает в себя приоритеты, принципы и содержательные цели конкретного банка на кредитном рынке, а в части тактики - финансовый и иной инструментарий, используемый данным банком для реализации его целей при осуществлении кредитных сделок, правила их совершения и порядок организации кредитного процесса."1 Соглашаясь с определением Г.С. Пановой, важно подчеркнуть, что кредитная политика является одной из граней широкого спектра политики, проводимой банком в его деятельности, поэтому основополагающим моментом при разработке банковской кредитной политики является правильная постановка целей и выбор соответствующих инструментов для ее реализации.

Рассматривая кредитную политику банка как элемент банковской политики, следует подчеркнуть, что цели кредитной политики находятся в органической связи с общими стратегическими целями банка, согласуются с целями его банковской политики. Исходя из этого, целью кредитной политики является создание условий для эффективного размещения привлеченных средств, обеспечение стабильного роста прибыли банка.

Успех кредитной политики зависит от того, насколько полно воплощены ее установки в разрабатываемых на различных этапах развития банка стратегии и тактики. Решения стратегических и тактических вопросов кредитования клиентов определяют роль кредитной политики в развитии банка.

Научное познание системы действующих законов экономического развития, условий их функционирования, форм проявления и использования -это одна из исходных предпосылок совершенствования кредитного процесса. В связи с чем необходимо выделить общие и специфические принципы кредитной политики банка.

## Разработка модели оптимизации кредитного процесса

Мировой опыт банковской системы ярко свидетельствует о том, что многие сложные вопросы, связанные с оптимизацией кредитного процесса банка, могут быть преодолены, если применять в банковской практике передовые методы современной теории менеджмента, к которым справедливо можно отнести реинжиниринг бизнес-процессов.

Авторами термина «реинжиниринг» являются М. Хаммер и Дж. Чампи. В своей работе «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе» они определили реинжиниринг как «фундаментальное и радикальное перепланирование бизнес-процесса для достижения существенных улучшений в таких ключевых показателях, как издержки, качество, уровень сервиса и оперативность в работе. Его успех основан на инновационных методах и творческих способностях команды».

Так, например, в Большом экономическом словаре (под ред. А. Н. Аз-рилияна, изд. 4-е. М., 1999) и в Словаре бизнесмена (под ред. Л. Ш. Лозовского, Б. А. Райзберга. М., 1999) «реинжиниринг» объясняется как, 1) процесс оздоровления предприятий, фирм, компаний посредством подъема инжиниринга на новый уровень; 2) деятельность по модернизации ранее реализованных технических решений на действующем объекте.

Именно с этим новейшим значением понятия «инжиниринг» связано понятие «реинжиниринг». При этом в слове «реинжиниринг» реализуется одно из значений приставки «ре-»: «противоположное действие или противодействие», поскольку реинжиниринг предполагает не просто усовершенствование или обновление, а коренные изменения, вследствие которых жизнь любой организации начинает протекать на качественно ином уровне.

Реинжиниринг подразумевает более глубокую перестройку, чем все другие способы модернизации бизнес-процесса. Так, например, американские ученые установили, что относительная величина изменений при реализации программы реинжиниринга может достигать 40 %, в то время как другие способы модернизации приводят к изменениям порядка 10 - 20 % (степень изменений и их сравнительный анализ мы проведем далее. Учитывая это, нам представляется невозможным отождествить понятие «инжиниринг» с прочно вошедшими в обиход понятиями «реорганизация» или «модернизация». Слово «реинжиниринг» не имеет семантического эквивалента в современном русском языке, и это станет очевидным, если мы глубже проанализируем его смысловое наполнение.

Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, считали функциональную специализацию, стандартизацию, универсализацию, кооперацию и разделение труда основой эффективной организации1. Принципы функционального подхода, безусловно, работали в экономике индустриального типа. Однако, столкнувшись с современными экономическими реалиями, субъекты экономики вынуждены искать более эффективные подходы к построению организаций и их управлению. Одним из таких подходов, стал процессный подход, в основе которого лежит содержание термина "процесс", (в Приложении 2 определены основные отличия между процессным и функциональным подходом).