

## **К ВОПРОСУ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНЫМ РИСКОМ БАНКА**

**Т. П. Варламова**

*Саратовский государственный технический  
университет им. Ю. А. Гагарина, Россия*  
E-mail: taniavar@rambler.ru

В представленной статье рассматриваются направления совершенствования управления кредитным риском в деятельности российских коммерческих банков. В частности, предлагается изменение порядка исчисления материального вознаграждения сотрудников подразделений андеррайтинга в зависимости от качества кредитного портфеля.

## **ON THE ISSUE OF THE ORGANIZATION'S CO-MANAGEMENT OF THE BANK'S CREDIT RISK**

**T. P. Varlamova**

The presented article examines the directions of improving credit risk management in the activities of Russian commercial banks. In particular, it is proposed to change the procedure for calculating the material remuneration of employees of underwriting units, depending on the quality of the loan portfolio.

Развитие банковской системы не стоит на месте: ежегодно коммерческие банки предлагают новые банковские продукты, усовершенствуют старые предложения, расширяют направления кредитования. В связи с этим, ежегодно коммерческие банки берут на себя все новые риски. Существующие сегодня методы, конечно же, способствуют их снижению, однако обеспечение эффективного противодействия рискам предполагает постоянное совершенствование системы риск-менеджмента.

Одной из актуальных проблем риск-менеджмента остаётся зачастую несоответствующий современным требованиям уровень квалификации персонала, принимающего решения о выдаче кредита, а также отсутствие личной заинтересованности сотрудников в привлечении добросовестных заёмщиков, в обеспечении высокого качества обслуживания долга. Именно поэтому важным направлением совершенствования риск-менеджмента является формирование системы мотивации сотрудников банка к разработке новых методик по анализу кредитного риска и их практической реализации, а также к постоянному повышению уровня своей профессиональной подготовки.

В частности, изучение практики применения метода экспертной оценки потенциального заёмщика показало наличие ряда нерешенных проблем. Очевидно, что заявитель с набором исключительно положительных характеристик получит автоматическое одобрение. Соответственно, потенциальный клиент с набором негативных характеристик, либо при наличии какого-либо конкретного стоп-фактора, получит автоматический отказ. Однако возможна ситуация,

когда потенциальный заёмщик имеет сложный набор положительных факторов и негативных характеристик. В условиях жесточайшей конкуренции банкам невыгодно перестраховываться и отказывать большему, чем это реально необходимо, количеству клиентов и упускать при этом прибыль, связанную с выдачей данного конкретного кредита, вдобавок теряя для себя потенциального потребителя ряда других банковских услуг в будущем [1, с. 222].

В связи с этим в условиях серьёзнейшей борьбы банков за потенциальных клиентов приобретает особую актуальность экспертная оценка потенциального заёмщика подразделением андеррайтинга.

Методики оценки потенциальных клиентов банками являются внутренними нормативными документами и не подлежат разглашению. Поэтому данный вопрос может быть предметом дискуссий только внутри кредитных организаций. Однако, система мотивации сотрудников, принимающих кредитные решения, может быть предметом дискуссий, и именно это направление совершенствования системы управления банком представляется, на наш взгляд, одним из наиболее перспективных в решении проблемы оптимизации системы управления кредитным риском.

Как известно, деятельность коммерческих банков направлена на получение прибыли. Соответственно, это первая цель, которой следует руководствоваться, разрабатывая предложения по совершенствованию системы управления кредитным риском. Однако не менее важным является и второе условие успешной деятельности банка на рынке кредитных услуг: банк не заинтересован в выдаче кредита заёмщику, по которому может реализоваться социальный дефолт.

Дефолт, как известно – это невыполнение, либо ненадлежащее выполнение, либо неполное выполнение заёмщиком своих обязательств перед кредитором по кредитному договору [2, с. 611].

В соответствии с требованиями регулятора в лице Центрального Банка РФ, даже в ситуации, когда заёмщик не отказывается платить по кредиту, но делает это, нарушая ранее согласованный график платежей, допуская просроченные задолженности, банк обязан формировать резервы на возможные потери по ссудам. В результате банк вынужден «замораживать» свои активы в виде свободных денежных средств в качестве резервов, упуская при этом прибыль, которую возможно было бы извлечь, размещая свободные денежные средства в виде займов либо вкладывая в финансовые инструменты.

В итоге на противоположных чашах весов при принятии решения по кредитной заявке оказываются:

- с одной стороны – борьба за клиента и желание найти платёжеспособного клиента даже из такого сегмента, который оказался «неоднозначным» и не получил автоматического одобрения;
- с другой стороны – возможный риск потерпеть убытки вследствие реализовавшегося дефолта в виде просроченной задолженности клиента.

Таким образом, любой банк сталкивается с классическим конфликтом риска и доходности, который лишь обострился в условиях пандемии, экономи-

ческого кризиса и напряжённой конкурентной борьбы банков за долю на кредитно-финансовом рынке.

В качестве решения данной проблемы предлагается повысить качество экспертной оценки потенциального клиента-заёмщика посредством внесения соответствующих дополнений в систему мотивации сотрудников подразделения андеррайтинга, а именно привязать сумму материального вознаграждения сотрудников, с одной стороны, к величине кредитного портфеля, которая складывается из выданных кредитов и от которой должна зависеть базовая величина премии сотрудника; с другой стороны, к уровню просроченной задолженности в портфеле конкретного сотрудника (от наличия в кредитном портфеле просроченных ссуд, их количества и длительности просроченной задолженности должен зависеть понижающий коэффициент) [1, с. 223].

Таким образом, по каждому сотруднику подразделения андеррайтинга, в функции которого входит рассмотрение кредитных заявок, должен формироваться кредитный портфель, и материальное вознаграждение сотрудника должно зависеть от качества этого портфеля.

Целесообразность реализации предложенного подхода к организации системы стимулирования труда сотрудников подразделения андеррайтинга определяется тем, что в случае его применения мотивация сотрудника, принимающего решение по кредитным заявкам, будет в наибольшей степени способствовать достижению одной из главных целей управления кредитным процессом – разрешению конфликта между риском и доходностью. Данное предложение предлагается задокументировать и внести во внутренние нормативные документы на уровне банка в рамках оптимизации системы мотивации труда сотрудников подразделения андеррайтинга, принимающих решения о выдаче кредитов.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Варламова Т. П., Варламова М. А.* Совершенствование методов оценки рисков потребительского кредитования в системе банковского менеджмента // Влияние исторического фактора на своеобразие экономического развития регионов России. Сборник науч. трудов по итогам Всероссийской науч.-практич. конференции. 2018. С. 221-224.

2. *Хейфец Б. А.* Большая российская энциклопедия / гл. ред. Ю. С. Осипов. М. : Большая российская энциклопедия, 2004-2017. Т. 8. С. 611.