УДК 657.01. doi: 10.20310/1819-8813-2017-12-5-56-61

ЕВРОПЕЙСКАЯ ПРАКТИКА ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНЫМ РИСКОМ

ЗЕНЧЕНКО СВЕТЛАНА ВЯЧЕСЛАВОВНА
Северо-Кавказский федеральный университет,
г. Ставрополь, Российская Федерация, e-mail: Zen_sveta@mail.ru

ЖАБОТИНСКАЯ ТАТЬЯНА АЛЕКСАНДРОВНА
Северо-Кавказский федеральный университет,
г. Ставрополь, Российская Федерация, e-mail: zhabotinskaya.t@vpb.su

Деятельность любой организации, включая банк, можно представить в виде совокупности бизнес-процессов. При процессном подходе к управлению банковским риском каждая структурная единица обеспечивает выполнение конкретных бизнес-процессов, в которых она участвует. Обязанности, область ответственности, критерии успешной деятельности для каждой структурной единицы сформулированы в контексте конкретного бизнес-процесса. Поэтому кредитный специалист отвечает не только за свои функции, но и за те бизнес-процессы, в которых он задействован, поэтому возникает взаимная ответственность за результат бизнес-процесса всех его участников. Банковские основные процессы (процессы-продукты) объединяют в себе все банковские операции по аккумулированию и перераспределению денежных средств. В своей совокупности процессы – продукты представляют собой фронт-офис банка. К числу наиболее весомых бизнес-процессов фронт-офиса банка можно отнести кредитование. Формализация бизнес-процессов является эффективным инструментом, который позволяет упорядочить процесс идентификации кредитных рисков и решать задачи по управлению ими. Кроме того, сама формализация является инструментом, снижающим вероятность наступления рисков, особенно связанных с человеческим фактором. Однако многие банковские специалисты считают, что внедрение процессного подхода в банке связано с рисками и трудностями: требуется выделить все бизнес-процессы банка, разработать методики, концепции и регламенты по процессному управлению и бизнес-моделированию, а также большое количество графических моделей процессов и многое другое. Но необходимо отметить, что внедрение процессного подхода, то есть описание бизнес-процессов банка, имеет ряд преимуществ: повышение прозрачности, управляемости и контролируемости деятельности банка на всех уровнях; повышение эффективности работы персонала и руководителей, результативности (прибыльности) банковской деятельности и др.

***Ключевые слова*: кредит, процессинг, бизнес-процесс, кредитный риск, бизнес-модель**

Термин «процесс» широко используется в управленческой практике. Однако это не означает, что его содержание абсолютно понятно и не вызывает вопросов. Он обозначает некоторую субстанцию, которая достаточно сложна в понимании, поскольку любые знания о процессах можно получить только через состояния и действия вовлеченных в процесс объектов и субъектов. Фактически мы рассматриваем не реальные процессы, а их модели**,** то есть их описания на какомлибо формализованном языке.

Кредитные риски можно отнести к базовым банковским рискам, поэтому процессное управление кредитованием и сопутствующими рисками крайне важно в современной банковской практике. Кредитный процесс с точки зрения управления необходимо дефрагментировать на отдельные зоны, включающие модули принятия решения о кредитовании, планирование и сопровождения кредита.

В первую очередь, мы определяем возможные источники ошибок и сбоев кредитного процесса, чтобы их избежать. Ошибки, с которыми сталкиваются на практике чаще всего, относятся к этим двум источникам (рис. 1):

– независимые ошибки, включающие ошибочную оценку кредитного риска несмотря на всестороннее и точное представление;

– процедурные ошибки, принимающие одну из двух форм: процедурно-структурная оценка самого процесса утверждения кредита может содержать процедурные ошибки. Эти ошибки приводят к неполному или неправильному представлению кредитного риска. С другой стороны, процедурные ошибки могут следовать из некорректной реализа-

ции процесса утверждения кредита. Они вызваны небрежным или преднамеренным нарушением должностных обязанностей кредитных специалистов.

Однако, и независимые и процедурные ошибки обычно определяются одинаковыми составляющими риска. Таким образом, специалисты кредитного подразделения – это начальная точка, определяющая эффективность кредитного процесса с точки зрения риска. При этом банки могут применить множество мер, позволяющих минимизировать их риски.

Безусловно, чтобы оценить кредитный риск, необходимо внимательно изучить заемщика, как с экономических, так и юридических позиций. Качество процедур принятия решения о кредитовании зависит от двух факторов, т. е. четкого и всестороннего представления рисков, предоставляя ссуду, с одной стороны, и соответствующей оценки возникающих рисков с точки зрения эффективности, с другой стороны.

Подавляющее большинство кредитных учреждений имеет различные потребительские сегменты. Эта сегментация необходима, главным образом для того, чтобы дифференцировать предложенные услуги и индивидуализировать соответствующую маркетинговую деятельность. В результате банк старается удовлетворить требованиям своих клиентов с точки зрения доступности и доступности, номенклатуры, а также обслуживания клиентов. И на практике эта сегментация выражена в структуре кредитного бизнес-процесса и разнообразных модулях кредитного анализа, формируя кредитный интерфейс.

При этом каждая модель представляет собой процесс анализа кредита, должна включать максимальное количество компонент, позволяющих всесторонне оценить заемщика и принять правильное управленческое решение.

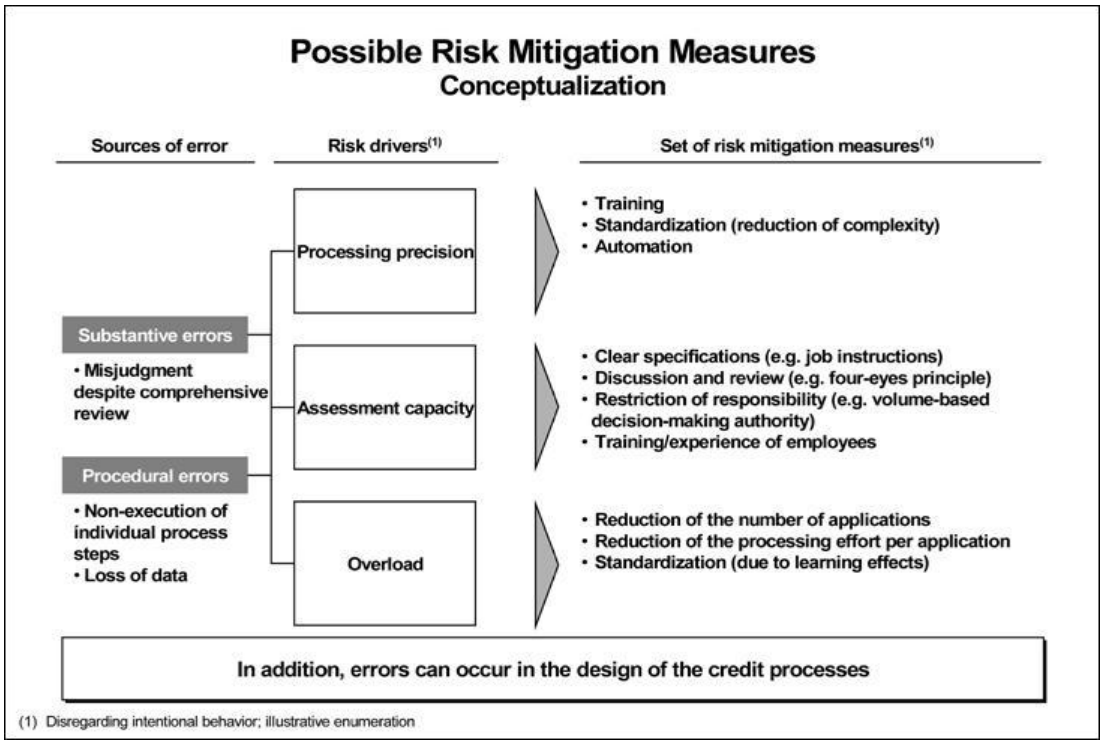

Рис. 1. Типология ошибок, возникающих при принятии решения о кредитовании [3]

Качество процесса утверждения кредита с точки зрения риска определено идентификацией и оценкой кредитного риска. Оценка кредитного риска включает четыре компоненты риска в соответствии с Базелем II: Среднегодовая вероятность дефолта (PD – Probability of default); средства под риском (EAD – Exposure at Default); средне ожидаемая доля потерь средств в случае дефолта (LGD – Loss Given); горизонт риска (M Maturity) [1].

Самые важные компоненты в процессах утверждения кредита - PD, LGD, и EAD. В то время как (M) играет второстепенную роль в анализе.

Различие между стандартными и отдельными процессами не создает отдельный сегмент. Это – скорее общее дифференцирование процесса в сегментах требований, которые определены в соответствии с критериями. В подавляющем большинстве случаев уровень обязательства – решающий элемент в дифференцировании между стандарт-

ными и отдельными процессами. В дополнение к уровню воздействия возможно описать некоторые общие критерии дифференциации, которые характеризуют рассматриваемый тип процесса. Вообще говоря, цель установления стандартных процессов является более эффективным выполнением процесса. Поскольку большинство сегментов показывает концентрации определенных технических характеристик изделия, возможно разработать процессы, которые в частности адресуют эти характеристики. Стандартные процессы характеризуются тем, что они только предназначены и подходят для обработки определенных кредитных продуктов с ограниченными функциями и опциями.

Ограничение процесса к определенным продуктам и максимальным объемам воздействия допускает упрощения и автоматизацию в процессе (в частности, относительно решений предоставления кредита и высоко автоматизированных решений кредита).

Отдельные процессы характеризуются адаптивным проектом, который позволяет иметь дело со множеством кредитных продуктов, обеспечением и условиями кредитных сделок. Как правило, это будет требоваться специально для бизнеса корпоративного клиента большого объема, поскольку и характеристики заемщиков, которые будут приняты во внимание в анализе кредита и специфических особенностях требуемых продуктов, очень неоднородны. Более высокий риск, включенный с кредитами, исследованными в отдельном процессе, должен адресоваться при помощи двойного голосования (одно голосование администрацией и одно голосование бэк-офисом).

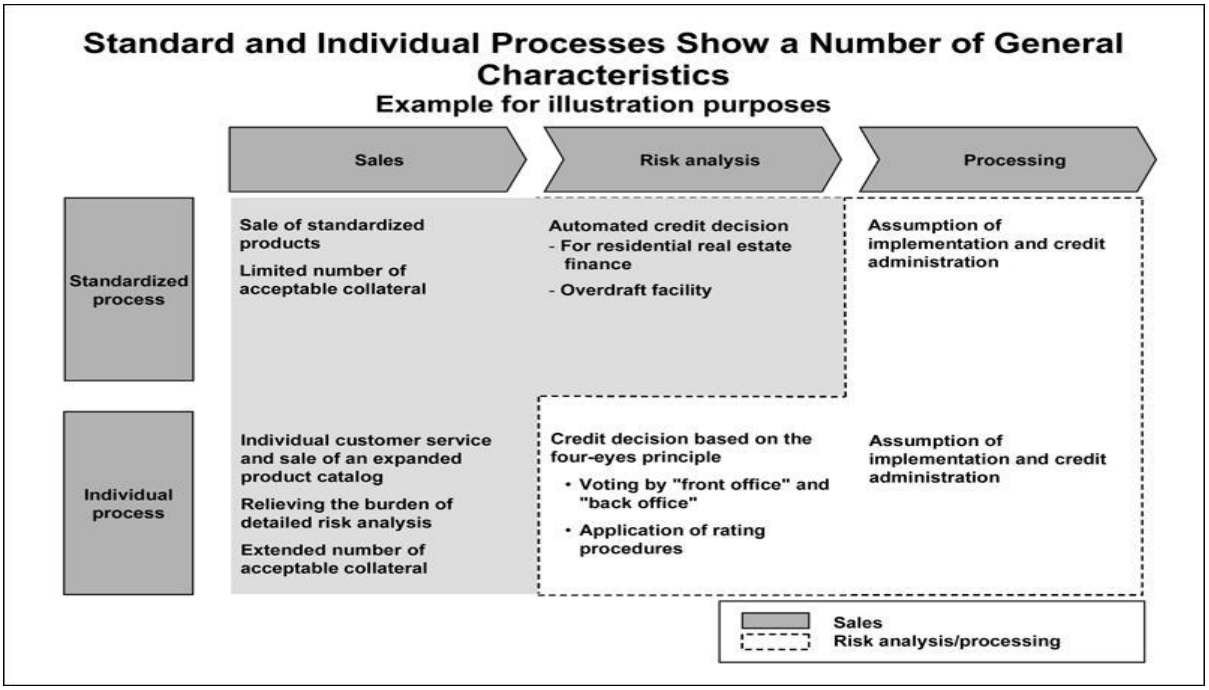

Рис. 2. Стандартные и индивидуальные процессы в кредитной сделке [2]

Автоматизация процессинга при кредитовании – существенная предпосылка для успеха переориентации процесса утверждения кредита. Чтобы упростить их реализацию, изменения в процессах должны быть отражены в банке в структуре IT (интерфейсы IT ко всем организационным модулям, которые используют данные от процессов утверждения кредита), заставляет проверять на ранней стадии, выполним ли проект и может быть финансирован. Это описание процессов утверждения кредита очень важно не только для анализа рисков и обработки, но и имеет определенное значение для продаж. Изменения в процессах, в частности введении главным образом автоматизированных решений кредита, влекут за собой значительное изменение в пользовательском интерфейсе в приложениях продаж. Поэтому успех реализации очень зависит от степени самостоятельности принятиями сотрудниками управленческих решений.

Выполнение анализа кредита основывается на внешних и внутренних данных по заемщику. Специально для обширных воздействий значительные ресурсы могут быть заняты в процессе сбора данных, проверки данных для полноты и правдоподобия и передачи данных людям, отвечающим за обработку, анализ и обработку воздействия в банке. Эти шаги могут также привести к большому количеству процедурных ошибок. Установленные данные формируют основание для анализа кредита, ошибок в сборе, агрегации с точки зрения риска [2].

Оценка заемщика основывается на различных источниках данных и типах данных в соответствии с типом заемщика. В любом случае банк должен всегда интересоваться наличием всесторонних и текущих данных по экономической и персональной информации заемщика.

Кредитный специалист должен использовать модуль (таблицу или текстовый модуль), предусмотреть передачу воздействия соответствующего процесса. Это содержит, среди прочего, перечисление документов, требуемых для соответствующего сегмента анализа рисков (контрольный список). С одной стороны, это гарантирует гладкую передачу документов, с другой, она препятствует тому, чтобы неполные файлы были переданы к анализу рисков. Кроме того, дальнейшие модули, например, заметки, сделанные во время потребительских назначений, должны быть включены в отчеты передачи. Кроме того, надлежащие модули должны быть включены для всех других интерфейсов между продажами и анализом рисков, или между различными людьми в обработке.

Чтобы упростить непротиворечивое приложение отчетов передачи, было бы желательно подготовить подробные интерфейсные планы, которые должны, в частности, показать интерфейсы между продажами и анализом рисков. Внутренние инструкции должны предусмотреть обязанности вдоль интерфейсных планов подробно, которые должны гарантировать непротиворечивое приложение и минимизировать процедурные риски, следующие из изменения в ответственности (например, потеря документов). Кроме того, этот список служит, чтобы четко возложить определенные обязанности. Это может помочь избегать ошибок в процессе утверждения кредита, который мог следовать из неясных обязанностей (например, отказ выполнить требуемый этап процесса) (рис. 3) [3].

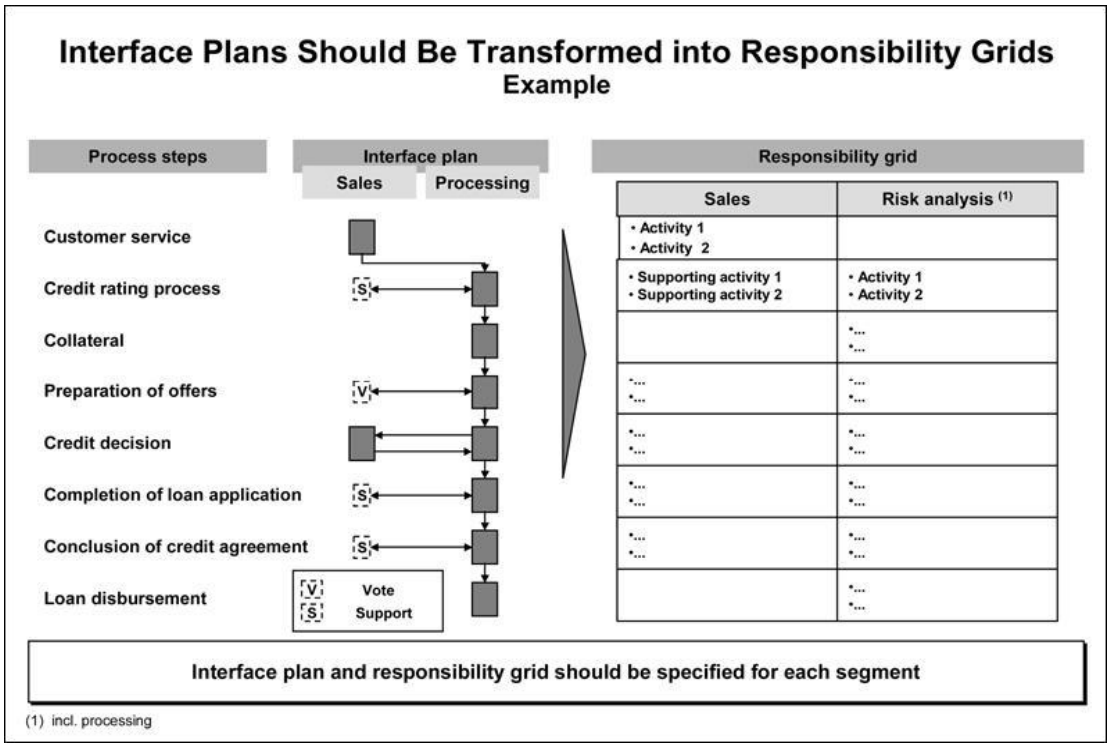

Рис. 3. Пример интерфейса кредитного процессинга

Анализ кредита в основном состоит из двух компонентов процесса:

1. Стандартизированные модели оценки данных;
2. Документация и оценка других факторов оценки кредита.

На практике мы можем также найти процессы рассмотрения кредитной заявки, которые полностью основаны на стандартизированных и автоматизированных моделях и таким образом не предусматривают ручной обработки документации и оценки других факторов кредита.

Сегодня у нас есть много различных моделей для стандартизированной оценки кредитных данных. Эти модели могут в основном быть разделены на эвристические модели, эмпирические статистические модели и причинные модели. Кроме того, на практике используются гибридные модели.

Эвристические модели используют накопленный опыт, для того чтобы в дальнейшем систематически получать новое понимание. С точки зрения анализа, это означает, что опыт предшествующего кредитования используется, чтобы попытать-

ся предсказать будущую кредитоспособность заемщика. Эвристические модели зависят от субъективного опыта экспертов. Таким образом, не только кредитоспособность определяется эвристическим образом, но также и окончательное решение по кредиту основываются на субъективном опыте эксперта.

Эмпирические статистические модели пытаются оценить заемщика на основе воплощения процессов. С этой целью определенные критерии анализа кредита рассматриваются и анализируются по существующей базе данных, которая была установлена опытным путем. Это сравнение позволяет выделить кредитный риск. Результативность оценки по эмпирической статистической модели зависит в значительной степени от качества базы данных, используемой в аналитической системе. Во-первых, база данных должна быть достаточно большой и аккумулировать значительные результаты. Кроме того, базироваться на сведениях, как кредитных организаций, так и бизнеса.

Причинные модели получают прямые аналитические зависимости на основе теории финансов. Они не используют статистические методы, чтобы протестировать гипотезы на эмпирической основе.

Гибридные модели пытаются объединить преимущества нескольких систем. Поэтому эмпирические статистические модели применяются только при наличии качественных баз данных. Другие факторы оценки кредита могут быть включены в модель, оценены посредством эвристических систем, в то время как причинные аналитические модели обычно не используются.

Стандартизированный анализ кредита состоит из двух компонентов:

1) финансовая оценка (или количественная оценка);

2) качественная оценка.

Финансовая оценка включает анализ финансовых данных, доступных претенденту кредита. При этом применяется ретро-анализ годовой финансовой отчетности и анализ бизнес-планирования (перспективный подход). Обычно, автоматизированные программы используются, чтобы вычислить индикаторы из годовой финансовой отчетности или бизнес-плана. В большинстве случаев финансовая оценка выполняется кредитными аналитиками.

Идеально, процессы должны соответственно отразить все факторы, необходимые, чтобы оценить положение кредита. При этом процесс принятия решения о кредите следует декомпозировать на четыре подпроцесса: консультация, анализ кредита, кредитоспособности заемщика, реализация (оформление, выдача); обслуживание (сопровождение); возврат.

Процессный подход требует формализации банковских бизнес-процессов, их структурирования и определения процедур исполнения типичных операций [4]. Формализация процессов, их регламентация, анализ выявляет возможности совершенствования продукта данного процесса и его самого.

Литература

1. Bol Georg (et.al) Ed.: Credit risk: Measurement, Evaluation and Management. Physica, 2003.

2. Cossin Didier & Hugues Pirotte: Advanced Credit Risk Analysis: Financial Approaches and Mathe-matical Models to Assess, Price and Manage Credit Risk. Wiley, 2000.

3. Gunther Thonabauer. Credit Approval Process and Credit Risk Management. Oesterreichische Nationalbank, 2005.

4. Исаев Р. А. Оперативное управление бизнес-процессами банка с минимальными элементами процессного подхода // Банковское дело. 2012. № 1. С. 54-57.

References

1. Bol Georg (et.al) Ed.: Credit risk: Measurement, Evaluation and Management. Physica, 2003.

2. Cossin Didier & Hugues Pirotte: Advanced Credit Risk Analysis: Financial Approaches and Mathe-matical Models to Assess, Price and Manage Credit Risk. Wiley, 2000.

3. Gunther Thonabauer. Credit Approval Process and Credit Risk Management. Oesterreichische Nationalbank, 2005.

4. Isaev R. A. Operativnoye upravleniye biznes-protsessami banka s minimal'nymi elementami protsessnogo podkhoda [Operational management of business processes of bank with the minimum elements of process approach] // Bankovskoye delo. 2012. № 1. S. 54-57.

* * *

EUROPEAN PRACTICE OF PROCESS CREDIT RISK MANAGEMENT

ZENCHENKO SVETLANA VYACHESLAVOVNA
North Caucasian Federal University,
Stavropol, the Russian Federation, e-mail: Zen_sveta@mail.ru

ZHABOTINSKAYA TATYANA ALEKSANDROVNA
North Caucasian Federal University,
Stavropol, the Russian Federation, e-mail: zhabotinskaya.t@vpb.su

Activity of any organization, including bank, is possible to present as sets of business processes. At process approach to management of bank risk each structural unit provides performance of concrete business processes in which it participates. Duties, area of responsibility, criteria of successful activity for each structural unit are formulated in the context of concrete business process. Therefore the credit specialist is not only responsible for the functions, but also for those business processes in which it takes place therefore there is mutual responsibility for result of business process of all its participants. Bank main processes (processes products) unite in themselves all bank operations on accumulation and redistribution of money. In the set processes – products represent the bank front office. It is possible to refer crediting to number of the most powerful business processes of the front office of bank. Formalization of business processes is the effective tool which allows to order process of identification of credit risks and to solve problems of management of them. Besides, formalization is the tool reducing probability of approach of the risks which especially connect with a human factor. However many bank experts consider that introduction of process approach in bank connect with risks and difficulties: it is necessary to allocate all business processes of bank, to develop techniques, concepts and regulations on process management and business simulation and also a large number of graphic models of processes and many other things. But authors noted that introduction of process approach, that is the description of business processes of bank, has a number of advantages: increase in transparency, controllability and controllability of activity of bank at all levels; increase in overall performance of staff and heads, effectiveness (profitability) of bank activity, etc.

Key words: credit, processing, business process, credit risk, business model

Об авторах:

Зенченко Светлана Вячеславовна, доктор экономических наук, профессор кафедры финансов и кредита Северо-Кавказского федерального университета, г. Ставрополь

Жаботинская Татьяна Александровна, аспирант кафедры финансов и кредита Северо-Кавказского федерального университета, г. Ставрополь

About the authors:

Zenchenko Svetlana Vyacheslavovna, Doctor of Economics, Professor of the Finance and Credit Department, North Caucasian Federal University, Stavropol

Zhabotinskaya Tatyana Aleksandrovna, Post-graduate Student of the Finance and Credit Department, North Caucasian Federal University, Stavropol