

DOI: 10.17223/22229388/21/5

УДК: 336.71

П.С. Малахов

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА РОЗНИЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ

Розничное кредитование остается одним из наиболее привлекательных видов деятельности для коммерческих банков. Однако современные экономические условия диктуют необходимость совершенствования бизнес-процессов в сфере кредитования физических лиц. В статье рассматриваются основные направления изменений по предоставлению данной банковской услуги.

Ключевые слова: кредитование физических лиц, бизнес-процесс, коммерческий банк.

Актуальность совершенствования процесса розничного кредитования обусловлена следующим. Розничное кредитование – один из основных высокорентабельных видов деятельности коммерческого банка, являющихся приоритетным сегментом для основных игроков этого рынка в России. С макроэкономической точки зрения кредитование физических лиц выступает инструментом стимулирования экономики, поскольку влияет на увеличение потребительского спроса, соответственно, может отражаться на уровне развития таких отраслей, как торговля, строительство, автомобилестроение и т.д. Увеличение доли кредитов физическим лицам в масштабах общего финансового рынка (Р) в 2000-х гг. вызвало необходимость нормативного регулирования данного вида общественных отношений, что привело к принятию Федерального закона от 21.12.2013 № 353-ФЗ «О потребительском кредите (займе)» [1].

Современное состояние экономики РФ характеризуется высокой волатильностью и неопределенностью, снижением реальных доходов населения, высокой степенью регулирования банковского бизнеса и общим снижением его рентабельности. В такой ситуации банки на рынке розничного кредитования, с одной стороны, сталкиваются с высокой конкуренцией как внутри банковской системы, так и со стороны совершенно иных участников – микрофинансовых организаций [2]. С другой стороны, в этой сфере стремительно меняются как технологии, так и предпочтения и представления клиентов относительно банковского сервиса.

Очевидно, что период высоких темпов роста розничного кредитования завершился. В настоящее время ужесточается конкуренция за наиболее при-

влекательных клиентов, что становится одним из факторов снижения маржи.

Крупнейшие финансовые институты при формулировании стратегии развития розничного бизнеса исходят из того, что следует ожидать снижения кредитного портфеля физических лиц в номинальном выражении, а также значительного ухудшения его качества. Сейчас 18% заемщиков имеют кредит, просроченный на 60 дней и более. Это рекордный показатель с 2008 г., свидетельствуют данные НБКИ. Проблемные долги будут нарастать, а прибыль банковского сектора – падать [3]. Сжатие маржи и увеличение резервов приведут к быстрому сокращению доходов и падению рентабельности капитала банковского сектора. Важным конкурентным преимуществом будет качество управления рисками. При этом эффективность работы банков все в большей степени будет зависеть от умения управлять издержками [4].

Соответственно, совершенствование процесса розничного кредитования должно быть направлено на улучшение именно указанных характеристик.

При проведении изменений в процессе розничного кредитования, как и при проектировании и реинжиниринге любого бизнес-процесса, необходимо руководствоваться процессным подходом. Нормативно процессный подход закреплен Национальным стандартом Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9001-2011, который идентичен Международному стандарту ISO 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования» (ISO 9001:2008 «Quality management systems – Requirement»). Стандарт направлен на применение «процессного подхода» при разработке, внедрении и улучшении результативности системы менеджмента качества в целях повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований. Согласно данному стандарту, для успешного функционирования организация должна определить и осуществлять менеджмент многочисленных взаимосвязанных видов деятельности. Деятельность, использующая ресурсы и управляемая в целях преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. Применение в организации системы процессов наряду с их идентификацией и взаимодействием, а также менеджмент процессов, направленный на получение желаемого результата, могут быть определены как «процессный подход». Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии.

При применении в системе менеджмента качества такой подход подчеркивает важность:

- а) понимания и выполнения требований;
- б) необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавляемой ими ценности;

с) достижения запланированных результатов выполнения процессов и обеспечения их результативности;

д) постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении [5].

Если какую-либо деятельность банка (либо совокупность взаимосвязанных видов деятельности) называют процессом, то этим процессом необходимо управлять в соответствии с разделом 4.1 «Общие требования» и другими требованиями Стандарта ISO 9001. Этот процесс не только можно, но и необходимо улучшать. Улучшение может сводиться к изменению одной из процедур процесса либо к изменению входов и ресурсов процесса [6].

Как справедливо замечает Е.Г. Новоселова, «содержанием кредитного процесса при кредитовании физических лиц является оценка и мониторинг личности заемщика, качества его рабочей силы, способности трудоустройства, его репутации и структуры расходов» [7]. Источником погашения кредита является текущий доход физического лица и доход, который он получит в будущем. В настоящее время, исходя из условий современной экономики, банки должны влиять на качество входящих заемщиков. Здесь необходимы оценка и прогнозирование поведения заемщика в сфере возврата кредита с помощью оценки показателей докредитной жизни заемщика [8]. Особое внимание следует уделить оценке риск-факторов, связанных с макроэкономической ситуацией в стране, устойчивостью отрасли, в которой занят заемщик, и пр. Данные факторы должны быть оценены и проанализированы банком в процессе работы с проблемными заемщиками и оперативно учтены в кредитной политике при текущей деятельности.

В качестве важнейших ресурсов, задействованных в процессе кредитования, выступают исполнители конкретных бизнес-процессов. Исходя из процессного подхода, мы можем повлиять на ресурсы, прежде всего человеческий капитал, его качество и компетенции, мотивированность, повысив в конечном итоге производительность труда. Ведь, по утверждению экспертов Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), в России – самая низкая производительность труда в Европе [9]. В качестве мероприятий по работе с данным ресурсом можно предложить совершенствование материальной мотивации, повышения роли нематериальной мотивации. Немаловажным будет создание условий вовлеченности персонала в достижение целей банка, путем задействования творческой энергии и интеллектуального потенциала сотрудников, в том числе через механизм краудсорсинга. Это повлечет повышение степени удовлетво-

ренности персонала от процесса труда и как, следствие, рост продаж.

Что касается собственно процесса розничного кредитования, то в современных коммерческих банках могут быть реализованы различные технологии кредитования, обусловленные организационной структурой банка, направлением деятельности на рынке финансовых услуг, кредитной политикой банка и другими причинами. Поэтому состав процедур в процессе розничного кредитования может различаться не только в зависимости от вида банковского кредита (потребительский, ипотечный, автокредит и пр.), он может быть специфичен для деятельности каждого конкретного банка. В литературе авторы разделяют процесс кредитования на несколько стадий (этапов, процедур), при этом мнения о количестве стадий различаются.

Так, например, Т.В. Счастливая выделяет в кредитном процессе 2 стадии: «1) собственно процесс кредитования, анализ заявок и выдача кредитов; 2) мониторинг кредитного портфеля, контроль за текущей деятельностью заемщика и выявление на ранней стадии кредитов, которым грозит несвоевременное погашение. При этом в каждой стадии выделяется несколько этапов [10].

А. Турбанов и А. Тютюнник разбивают процесс кредитования на пять укрупненных этапов: предварительную стадию, подготовку оформления кредита, выдачу кредита, последующий мониторинг, прекращение кредитного договора [11].

Г.Н. Белоглазова и Л.П. Кроливецкая организацию процесса потребительского кредитования рассматривают в шесть этапов: привлечение и консультирование заемщика; предварительная оценка заемщика; оценка кредитоспособности заемщика; санкционирование кредита; оформление кредитного договора и выдача кредита; мониторинг и сопровождение кредита [12].

Ряд авторов утверждает, что организация банковского кредитования включает такие процедуры, как рассмотрение заявки (заявления) клиента о выдаче ему кредита; принятие уполномоченными лицами и органами банка соответствующего (положительного или отрицательного) решения; подготовка и заключение кредитного договора; выдача кредита, его сопровождение, возврат (погашение), а также контроль на всех этапах [13].

Достаточно подробную характеристику бизнес-процесса «Услуга кредитования физических лиц» проводит Е.Г. Новоселова, укрупненно выделяя 12 этапов:

- анализ рынка;
- проведение переговоров с потенциальным заемщиком;
- сбор первичных документов о платежеспособности заемщика, оценка деловой репутации заемщика, оценка правовых рисков заемщика и сделки, оценка цены кредитной сделки;

- принятие решения по кредитной сделке;
- оформление решения о кредитной сделке;
- заключение кредитной сделки;
- выполнение условий кредитной сделки со стороны банка;
- мониторинг кредитной сделки;
- сопровождение кредитной сделки;
- завершение кредитной сделки;
- сопровождение кредитной сделки как сделки, сформировавшей проблемный актив банка;
- закрытие сделки по проблемному активу [7].

Не вдаваясь в рассмотрение и дискуссию относительно количества и содержания процедур, входящих в бизнес-процесс по розничному кредитованию, следует обозначить, что применительно к каждой процедуре этого процесса возможно изменение и усовершенствование. Соответственно, возможно изменение входов и ресурсов процесса. Отметим наиболее важный момент.

Совершенствованию любого процесса должна предшествовать оценка текущего состояния про-

цесса, соответственно, должны быть определены показатели, по которым данное состояние должно быть оценено.

По мнению Е.Г. Новоселовой, результат бизнес-процесса «Услуга кредитования физических лиц» может быть оценен по следующим критериям: объем размещенных ресурсов; процентные доходы от размещения ресурсов; комиссионные доходы в соответствии с тарифной политикой; оценка качества кредитного портфеля в управлении; объем резервов, созданных для покрытия кредитных рисков [7]. Пользуясь терминологией Б. Андерсена, все перечисленные показатели являются мерами результата процесса, т.е. такими мерами, которые дают численную оценку результата процесса за определенный предшествующий период. Вместе с тем они мало дают информации о том, как данные результаты были достигнуты, и, самое главное, не позволяют представить, будут ли данные результаты достигнуты в будущем, будет ли продолжена данная тенденция.

Таблица. Сроки рассмотрения заявок на потребительский кредит в филиалах Газпромбанка

Филиал	(0–1 день]	(2–3 дня]	(4–7 дней]	(8–14 дней]	>14 дней]
Оренбург	8%	34%	31%	17%	10%
Калининград	40%	0%	0%	40%	20%
Тула	15%	21%	42%	11%	11%
Иркутск	8%	28%	36%	19%	8%
Тюмень	2%	28%	37%	13%	20%
Владивосток	8%	19%	42%	23%	8%
Волгоград	2%	22%	54%	7%	15%
Кемерово	0%	21%	21%	31%	28%
Пермь	4%	16%	19%	25%	35%
Астрахань	3%	17%	29%	30%	21%
Краснодар	8%	12%	13%	24%	43%
Красноярск	5%	14%	41%	23%	17%
Хабаровск	0%	17%	31%	14%	37%
Ростов-на-Дону	3%	13%	50%	11%	24%
Воронеж	0%	14%	20%	39%	27%
Омск	3%	11%	26%	30%	30%
Самара	0%	12%	18%	29%	41%
Саратов	1%	10%	37%	33%	19%
Новый Уренгой	0%	10%	21%	48%	22%
Уфа	0%	9%	5%	63%	23%
Южно-Сахалинск	0%	6%	6%	52%	35%
Якутск	0%	6%	41%	35%	18%
Н. Новгород	3%	3%	7%	57%	30%
Казань	2%	2%	37%	35%	25%
Ставрополь	0%	3%	5%	37%	55%
Сургут	0%	2%	30%	37%	31%
Томск	8%	34%	45%	12%	1%
Итого	2,9%	12,7%	25,4%	33,9%	25,2%

В условиях неопределенности, стремительно меняющихся внешних факторах важное значение приобретают показатели, помогающие отслеживать текущую ситуацию в процессе. Данные показатели призваны оценивать важные оперативные характеристики процесса, которые могут оказать влияние на результат данного процесса, так называемые индикаторы будущих результатов. Б. Андерсен определяет их как диагностические меры. «Диагностические меры – основа

системы раннего предупреждения, которая дает сигнал менеджменту о негативных тенденциях развития. Типовые диагностические меры: • точность доставки; • гибкость доставки; • качество продукции; • время цикла; • удовлетворенность потребителя. Диагностические меры часто имеют оперативный характер. Они существенно влияют на финансовые результаты работы предприятия в будущем» [16]. Применительно к бизнес-процессу розничного кредитования в филиале

банка такими диагностическими мерами могут быть:

- сроки рассмотрения заявки на выдачу кредита. Скорость принятия решения по кредитной заявке является конкурентным преимуществом в современных условиях. Вместе с тем нередко возникают ситуации, когда в рамках одной кредитной организации различные ВСП, работающие на основании общей нормативной базы, включая ВНД банка, единых стандартов обслуживания и единой автоматизированной банковской системы демонстрируют разные сроки предоставления банковских продуктов клиентам. В качестве примера в таблице приведены сроки рассмотрения заявок на потребительский кредит в филиалах Газпромбанка (период исследования с 01.08.2015 по 31.10.2015):

- качество кредитной заявки (количество отклонений относительно требований ВНД, включая кредитную политику к заемщику и представляемым им документам);

- соотношение количества принятых заявок и выданных потребительских кредитов (важно в целях выявления причин отсеивания заявки на каждом этапе ее движения);

- удовлетворённость клиента, получившего кредит (измерение производится, например, с помощью NPS);

- гибкость бизнес-процесса, способность и степень приспособляемости банковского продукта к потребностям потребителя, скорость изменений;

- количество проблемных кредитов, по которым проблемная задолженность урегулирована.

Предполагается, что указанные показатели должны быть детально описаны, выявлены критические характеристики (шкалы) данных показателей, проведены нормирование и оценка текущего состояния. В процессе изменений и результатов совершенствования бизнес-процесса необходима оценка принятых показателей для анализа полученных выводов с точки зрения успешности проведенных мероприятий.

Таким образом, совершенствование процесса розничного кредитования должно быть направлено, во-первых, на привлечение клиентов, занятых в наиболее стабильных отраслях экономики, наименее подверженных последствиям кризисных явлений. Очевидно, что среди существенных конкурентных преимуществ именно в розничном кредитовании для приоритетных клиентских сегментов особое значение будет иметь скорость принятия решений, качество и

удобство взаимодействия с клиентом и, как следствие, степень удовлетворённости клиентов. Следовательно, во-вторых, изменение процесса розничного кредитования должно быть направлено на минимизацию издержек по данному направлению бизнеса. И, в-третьих, особое внимание в процессе розничного кредитования должно быть уделено эффективному управлению проблемной задолженностью, в том числе относительно оперативной обратной связи в части оперативного выявления новых или изменяющихся риск-факторов и учета их в текущей деятельности.

Литература

1. *О потребительском кредите (займе)* [Электронный ресурс]: Федеральный закон N 353-ФЗ от 21.12.2013 (ред. от 21.07.2014)// Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

2. *Правовые основы осуществления микрофинансовой деятельности и порядок регулирования деятельности микрофинансовых организаций* установлены Федеральным законом от 02.07.2010 №151-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях»// Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

3. <http://www.gazeta.ru/business/2015/10/28/7850765.shtml> (дата обращения: 01.03.2016).

4. https://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2018 (дата обращения: 01.03.2016)

5. *ГОСТ Р ИСО 9001-2011* [Электронный ресурс]: Национальный стандарт Российской Федерации //Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

6. *Методические рекомендации по организации функционирования системы менеджмента качества в коммерческом банке* (проект, версия 2.1 от 27.12.2010) [Электронный ресурс]: URL: https://www.google.ru/url?sa=t&rcct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiN0dacyL_LAhUGMZO_KHXXKMDM4QFggjMAA&url=http%3A%2F%2Ffarb.ru%2Fsite%2Fdocs%2Fother%2FDraft%2FFCom32_Rekom_MenKach_%28proj%29.doc&usq=AFQjCNE7TOy0UvVVI-6M4aKkknj_Lg_RbwJw&cad=rjt (дата обращения: 01.03.2016).

7. *Новоселова Е.Г.* Организация деятельности коммерческого банка / под ред. А.А. Земцова. Томск: Изд. Дом Томского государственного университета, 2014. С. 200–201.

8. *Земцов А.А.* Домохозяйство: Основания. Финансы. Консалтинг. Томск: Изд. Дом Том. гос. ун-та, 2015. С. 194.

9. <http://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/08/10/604195-oesr-nizkaya-proizvoditelnost> (дата обращения: 01.03.2016).

10. *Счастливая Т.В.* Банковское дело: учеб. пос. Томск, 2005. С. 86.

11. *Турбанов А., Тютюнник А.* Банковское дело: Операции, технологии, управление. М.: Альпина Паблишерз, 2010. С. 81.

12. *Банковское дело: розничный бизнес: учеб. пос. / кол. авторов; под ред. Г.Н. Белоглазовой и Л.П. Кроливецкой.* М.: КНОРУС, 2010. С. 194–195.

13. *Тавасиев А.М., Мазурина Т.Ю., Бычков В.П.* Банковское кредитование: учебник / под ред. А.М. Тавасиева. М.: ИНФРА-М, 2010. С. 73.

14. *Андерсен Б.* Бизнес-процессы: инструменты совершенствования / пер. с англ. С.В. Ариничева; науч. ред. перевода Ю.П. Адлер. М.: Стандарты и качество, 2003. С. 34.