

УДК 336.717.(0.75.8)

Быль А. В.,*ассистент кафедры банковского дела УО "Полесский государственный университет"*

СИСТЕМА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ КАК ВАЖНЫЙ ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНЫМ РИСКОМ В БАНКЕ

Рассмотрены особенности и значение механизма делегирования полномочий в системе управления кредитным риском в банке и возможные направления ее совершенствования.

Ключевые слова: делегирование полномочий, кредитный риск, лимитирование полномочий, система управления кредитным риском, риск-менеджмент.

Розглянуто особливості та значення механізму делегування повноважень в системі управління кредитним ризиком в банку та можливі напрямки її вдосконалення.

Ключові слова: делегування повноважень, кредитний ризик, лімітування повноважень, система управління кредитним ризиком, ризик-менеджмент.

The peculiarities and significance of the delegation of powers procedure in the credit-risk management system at banks and possible directions of its improving are considered.

Key words: delegation of powers, credit risk, powers limitation, credit-risk management system, risk-management.

Постановка проблемы. В условиях происходящей глобализации и интеграции, развития новых финансовых инструментов и нестабильности на финансовых рынках в странах СНГ становится актуальной проблема возрастания кредитного риска, что приводит к необходимости разработки надежного инструментария, способного ограничить объем возможных потерь при проведении кредитных операций с клиентами.

При этом необходимо отметить, что основное внимание в отечественных банках, как правило, уделяется таким инструментам управления кредитным риском, как резервирование, диверсификация и лимитирование. Как показывает зарубежный опыт, создание гибкой и эффективной системы управления кредитным риском в банке практически невозможно без активного вовлечения в этот процесс сотрудников банка самых различных уровней. Причем данный процесс должен быть тщательно продуман.

Анализ последних исследований и публикаций. Систему делегирования полномочий в своих научных трудах исследовали О. В. Васюренко, О. М. Сидоренко, С. Н. Кабушкин, П. Ковалев, Э. Морсман и другие. Однако малоисследованой есть эта система как элемент системы управления кредитным риском в банке.

Цель и задания исследования. Целью исследования есть раскрытие основных систем делегирования полномочий в системе управления кредитным риском в банке, учитывая особенности механизмов кредитования физических лиц или корпоративных клиентов.

Изложение основного материала. Система делегирования полномочий предусматривает в рамках принятых банком лимитов и политики в отношении рисков передачу необходимых прав и обязанностей работникам по принятию управленческих решений, обеспечивающих минимизацию кредитных рисков.

Процесс делегирования полномочий и распределения ответственности может осуществляться на трех уровнях: коллегиальные органы, подразделение риск-менеджмента, структурные подразделения. Ответственность коллегиальных органов заключается в определении (утверждении) политики управления кредитным риском и фиксации уровня подверженности банка риску, которые должны доводиться соответствующим подразделениям для выполнения. Подразделения принимают соответствующие уровни риска в виде лимитов и ограничений. Кроме этого, немаловажным является информирование руководства и Правления банка об отклонениях от принятых политик по управлению рисками и установленных ограничений. Ответственность подразделения риск-менеджмента определяется полномочиями, делегированными руководством банка. Структурные подразделения, непосредственно связанные с кредитованием, должны нести ответственность за управление кредитным риском согласно установленным уровням риска, а также за полученные от принятия этого риска результаты (как позитивные, так и негативные). При этом наличие в банке специального подразделения, которое занимается управлением рисками, не должно быть поводом для освобождения структурных подразделений от ответственности за управление кредитным риском, который ими генерируется. Менеджеры структурных подразделений должны нести непосредственную ответственность за принимаемые управленческие решения и их влияние на прибыли и убытки банка. Делегирование полномочий среди кредитных работников подразделений должно предусматривать распределение обязанностей по отслеживанию рисков, которые должны включать ответственность за контроль положения клиента, наблюдение за превышениями кредита, идентификацию неплатежей, контроль за движением средств, отслеживание гарантий, ежегодный пере-

смотр досье клиента. Специальная служба банка должна принимать меры для возврата просроченных средств [3, с. 97–98].

Следует отметить, что между уровнем строгости делегирования полномочий по одобрению выдачи кредитов и убытками по кредитам нет непосредственной корреляции. Тем не менее, излишне жесткие системы делегирования полномочий могут вести к плохим результатам, особенно если процесс одобрения становится поверхностным. С другой стороны, при наличии должным образом обученных и опытных кредитных работников, децентрализованное принятие решений может дать хорошие результаты. Лучшее решение в любом банке будет находиться между тотальным принятием решений советом директоров или же полным делегированием их на низшие уровни.

Первая крайность ведет к неудовлетворенности клиентов, отражает слабость персонала. Противоположная крайность ведет к непоследовательности, беспорядку и к низкому качеству кредитов.

При нерациональном распределении полномочий сотрудников слишком большая нагрузка приходится на долю руководства кредитной организации. Так, на сегодняшний день во многих белорусских банках встречается проблема того, что руководителю кредитного отдела или управления при выполнении функции контроля приходится не только разбираться во всех нюансах осуществления операций, но и осуществлять детальный контроль с целью выявления ошибок и нарушений в работе сотрудников кредитного отдела. В данном случае, было бы более целесообразным создать аппарат управления, основанный на принципах делегирования полномочий с вышестоящих на нижестоящие уровни для решения текущих, оперативных задач на более низких уровнях и созданием эффективной системы контроля. Например, возможно перепоручение определенных полномочий работникам кредитного отдела розничного кредитования по принятию решений о выдаче кредитов на относительно небольшие суммы. Одним из главных принципов управления в банке должно быть перепоручение дел, решение которых не требует непосредственного личного участия руководителя, исполнителям, способным эти задачи решить самостоятельно. Это позволит руководителям более эффективно выполнять функции управления, больше внимания уделять вопросам анализа, планирования деятельности подразделения, избавит их от решения множества второстепенных вопросов.

Серьезным препятствием на пути создания системы управления кредитным риском, основанной на принципе делегирования полномочий, очень часто выступает недостаточная профессиональная подготовленность специалистов банка, а также боязнь принять на себя ответственность и низкая инициативность большинства сотрудников.

Кроме этого, немаловажным при построении системы, основанной на делегировании полномочий, является разработка отлаженной системы информации, что требует создания эффективных информационных систем в банке для принятия адекватных и своевременных управленческих решений. В практике зарубежных банков информационные системы управления используются достаточно широко, для белорусских банков, как и для большинства банков стран СНГ, это остается еще проблематичным, что также усложняет процесс делегирования полномочий работникам нижнего уровня.

Обобщая зарубежный и отечественный опыт по делегированию полномочий принятия решений о выдаче кредита, можно выделить следующие основные его способы:

- делегирование полномочий отдельным работникам;
- делегирование полномочий группам служащих;
- делегирование полномочий комитетам;
- смешанная система делегирования полномочий [4, с. 65].

Как правило, для большинства белорусских банков характерно делегирование полномочий по принятию решений о выдаче кредита кредитным комитетам филиалов (отделений).

Тем не менее, во многих случаях более эффективное проведение операций как с точки зрения банка, так и клиентов организации достигается благодаря делегированию определенного лимита полномочий низшему практическому уровню. Такая система отвечает потребностям клиентов и позволяет кредитным специалистам работать творчески, принимая решения оперативно, в ходе прямых переговоров с кредитополучателями. Время кредитного работника, таким образом, может использоваться максимально продуктивно.

Рассмотрим более подробно каждую из возможных схем делегирования полномочий, а также и их достоинства и недостатки.

Делегирование полномочий отдельным работникам. Данная схема предусматривает предоставление директору по кредитам определенного лимита одобрения выдачи кредитов, который распределяет данный лимит между подчиненными менеджерами. В свою очередь, эти менеджеры распределяют лимиты подотчетным инспекторам (работникам кредитного отдела). Все рекомендованные менеджерами лимиты при этом одобряет совет директоров.

Установление лимитов – процесс субъективный, с которым связана персональная ответственность руко-

водителя. Поэтому, делегируя полномочия подчиненному, кредитный менеджер должен учитывать знания, опыт, благоразумие каждого кредитного работника [4, с. 66].

Наиболее эффективно установление индивидуальных кредитных лимитов для кредитных работников, занимающихся потребительским кредитованием, т.к. здесь, вне зависимости от квалификации кредитного работника, нет необходимости устанавливать лимиты, намного превосходящие средний размер кредита одному индивидуальному кредитополучателю. В то же время при выдаче кредитов корпоративным клиентам могут потребоваться более значительные лимиты, а в некоторых случаях кредитная заявка может быть настолько велика, что потребует рассмотрения ее кредитным комитетом и установление индивидуальных лимитов здесь будет нецелесообразным.

Некоторые банки делают различия между обеспеченными и необеспеченными кредитами, давая кредитным работникам более высокие лимиты по обеспеченным кредитам. Однако такая практика малоэффективна. Проблемные кредиты в основном становятся таковыми независимо от того, обеспечены они или нет. Эта система невольно концентрирует внимание на факторе обеспечения кредита, а не на факторе получения кредитополучателем нормальных источников для погашения кредита. Поэтому здесь внимание должно уделяться аналитическим способностям кредитного работника и возможности кредитополучателя генерировать достаточный уровень денежных потоков.

При построении процесса делегирования полномочий важно также не допустить потери контроля со стороны кредитного работника за целевым использованием полученных клиентом средств. Такая ситуация может возникнуть при кредитовании по кредитным линиям, когда работник после ежегодного пересмотра установленных лимитов должен затем кредитовать клиентов в рамках этих лимитов и на определенные цели. Поэтому кредитный менеджер должен контролировать целевое назначение кредитов, выдаваемых подчиненными в рамках кредитных линий, с тем, чтобы предотвратить нецелевое использование средств.

Делегирование полномочий группам служащих. В некоторых случаях, с целью ускорения принятия решения о выдаче кредита, банки объединяют полномочия по выдаче кредитов двух или более кредитных служащих. Эта система ускоряет принятие решения, но сопряжена с некоторыми недостатками:

- при дефиците времени может возникнуть ситуация перекалывания полномочий по принятию решения между кредитными работниками – участниками группы, что может привести к затягиванию процесса принятия решения и снижению его эффективности;
- суммирование полномочий принятия решений группой кредитных служащих не всегда дает в результате настолько глубокий анализ кредитной заявки, который присущ кредитному комитету;
- если решение принимают два или более служащих, труднее установить конкретную ответственность за конечные результаты.

Суммирование или комбинирование кредитных полномочий может оказаться полезным в критических ситуациях, когда запрос клиента требует быстрой реакции банка.

Делегирование полномочий кредитному комитету. В полномочия кредитного комитета входит одобрение или отклонение той или иной кредитной операции, установление лимитов, определение обеспечения по кредитам.

Решение комитета может отклонить только Правление банка. Сам комитет может делегировать свои полномочия филиалам, а также дочерним банкам. Это осуществляется путем определения кредитным комитетом лимитов на решения по кредитным сделкам.

Во главе кредитного комитета стоит председатель. Его определяет Правление. Правление банка определяет членов кредитного комитета, каждый из которых имеет право совещательного голоса. Претенденты в кредитный комитет выбираются из кредитных специалистов и руководителей банка. На всех заседаниях кредитного комитета присутствует начальник кредитного отдела банка. У всех членов кредитного комитета равные права. Комитет имеет право принимать решения, если на заседании присутствуют больше половины членов с правом решающего голоса. Заседания комитета проводятся, как правило, раз в неделю, но в случае необходимости могут проводиться и чаще [5].

Обычно кредитный комитет рассматривает и одобряет кредиты, превышающие индивидуальные лимиты кредитных работников. Многие эксперты рассматривают комитет как помеху процессу эффективного реагирования на потребности клиентов. Однако такая ситуация может возникнуть только в случае неэффективно организованной работы кредитного комитета и может привести к ряду проблем:

- отсутствие четкого понимания ответственности за конкретный кредит со стороны кредитных работников, которая возникает в случае непонимания последними того, что кредитный комитет не отменяет их индивидуальной ответственности по конкретному кредиту. В данном случае специалист кредитного подразделения должен понять, что он дает кредитному комитету совершенно определенную рекомендацию и конечную ответственность за данный кредит несет непосредственно он;
- поверхностная работа кредитного комитета, отсутствие взаимопонимания между комитетом и служа-

щими. В данном случае предпочтительно участие в работе кредитного комитета конкретного кредитного работника, включая старший менеджмент, представляющего заявку, с целью объяснения своих предложений кредитному комитету надлежащим образом.

Кроме этого, для исключения возникновения такой проблемы необходимо соблюдение следующих условий:

- получение комментариев от каждого члена комитета в ходе заседания;
- регулярная организация работы кредитного комитета в заранее установленные часы вне времени, определенного для обслуживания клиентов;
- получение информации не только от специалиста кредитного отдела, но и от кредитных аналитиков;
- документированное подтверждение решений комитета и их исполнения, условий кредитов, их обеспечения, требований мониторинга.

В свою очередь, правильно организованный кредитный комитет – это не только орган, обеспечивающий единообразное применение кредитной политики о выдаче кредитов, но также орган коллективного обсуждения и анализа кредитов, развития кредитной политики, взаимного общения и обмена опытом, объединяющий опыт и знания кредитных специалистов. Правильно организованный кредитный комитет позволяет использовать ряд важных благоприятных факторов:

- кредиты анализируются сотрудниками, обладающими рассудительностью, опытом, независимым мышлением;
- условия, сроки, структура кредитов становятся единообразными;
- кредитный комитет – это место для обмена идеями;
- появляется возможность формулирования единых требований к кредитному портфелю в целом;
- комитет создает основу обучения кредитного персонала.

Итоги. Таким образом, при выборе механизма делегирования полномочий по принятию решений о кредитовании могут использоваться различные подходы и схемы. Тем не менее, как показывает практика, наиболее предпочтительной с точки зрения принятия решений о выдаче кредитов физическим лицам представляется делегирование полномочий отдельным кредитным работникам, что значительно ускоряет данный процесс. В случае же выдачи кредитов корпоративным клиентам предпочтительным является вариант делегирования полномочий кредитному комитету, при условии обеспечения соблюдения всех необходимых условий для эффективной работы последнего. В любом случае, выбирая ту или иную схему распределения полномочий, банк должен учитывать структуру клиентов конкретного подразделения банка, которому устанавливаются лимиты полномочий; показатели деятельности конкретного филиала, банка или отделения; принципиальную значимость для банка конкретного филиала или подразделения; уровень профессионализма менеджмента и сотрудников конкретного подразделения и конкретного филиала. При этом, независимо от выбранной банком схемы, делегирование полномочий должно быть организовано таким образом, чтобы наиболее эффективно распределить силы и потенциал сотрудников, не нанеся ущерба самому процессу управления кредитным риском.

Литература:

1. Васюренко О. В. Банківський нагляд : підручник / О. В. Васюренко, О. М. Сидоренко. – К. : Знання, 2011. – 502 с.
2. Кабушкин С. Н. Управление банковским кредитным риском : учеб. пособие / С. Н. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2004. – 336 с.
3. Ковалев П. Методы банковского риск-менеджмента на этапе реализации решений об управленческом воздействии и контроллинга / П. Ковалев // Управление в кредитной организации. – № 5. – 2006. – С. 88–99.
4. Морсман Эдгар. Кредитный департамент банка: организация эффективной работы / Э. Морсман. – М. : АльпинаБизнес Букс, 2004. – 257 с.
5. Работа кредитного комитета банка // BankingSite.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://bankingsite.ru/bankovskaja_teorija/36-rabota-kreditnogo-komiteta-banka.html. – 2012. – Дата доступа: 01.04.2013.