

## Формирование системы управления кредитованием физических лиц в коммерческом банке

### Formation of a Management System for Lending to Individuals in a Commercial Bank (DOI: 10.34773/EU.2021.2.31)

А. БАКТЫБАЕВА, Е. МАЖАРА,  
Ю. РАХМАТУЛЛИНА

**Бактыбаева Айзиля Робертовна**, магистрант 3 курса Уфимского филиала Финансового университета при Правительстве РФ. E-mail: baktybaeva.aizilya97@mail.ru

**Мажара Евгений Николаевич**, канд. экон. наук, доцент Уфимского филиала Финансового университета при Правительстве РФ. E-mail: ENMazhara@fa.ru

**Рахматуллина Юлия Айратовна**, канд. экон. наук, доцент Уфимского филиала Финансового университета при Правительстве РФ. E-mail: YUARahmatullina@fa.ru

*Данная статья посвящена вопросу управления кредитованием физических лиц, в частности, анализируется проблемная задолженность и меры по увеличению возвратности просроченных кредитов. В связи с экономической нестабильностью отмечается тенденция к росту объемов кредитных продуктов. Для банка одной из главных задач является грамотное построение работы по управлению проблемной задолженностью, так как при предоставлении кредитного продукта растет вероятность увеличения кредитного портфеля, а также возникает риск невозврата. В статье рассматриваются меры по увеличению возвратности просроченных кредитов.*

**Ключевые слова:** банк, кредитование, проблемная задолженность, невозврат, кредит.

*This article is devoted to the management of lending to individuals, in particular, it analyzes the problem debt and measures to increase the repayment of overdue loans. Due to the economic instability, there is a tendency to increase the provision of credit products. For the bank, one of the main tasks is the competent construction of work on the management of problem debts, since when providing a loan product, it is possible to increase the loan portfolio, as well as there is a risk of non-repayment. The article contains measures to increase the repayment rate of overdue loans.*

**Key words:** bank, lending, problem debt, non-repayment, loan.

Исследованию проблем кредитования физических лиц в коммерческих банках на современном этапе развития экономических отношений свойственен некоторый дуализм. С одной стороны, можно проводить традиционные параллели в окружении понятий либеральной экономической науки, которая ориентирована на рост всех показателей и априори не связана с формированием системы управления кредитованием. С другой стороны, парадигма традиционных представлений о роли кредита как инструмента обеспечения благополучия физических лиц на фоне кризиса капиталистической системы и непрекращающегося поиска центров разрешения противоречий, порождает целый ряд проблем у самих систем управления кредитованием физических лиц. Такое положение вещей обусловлено тем, что системы управления кредитованием физических лиц в коммерческом банке являются подсистемами систем кредитования и капиталистической системы, управляемое звено которой накренилось и черпает существенные объемы деструктивных денежных потоков. Как правило, такие денежные потоки возникают от просрочек по кредитам, когда их рефинансирование проводить уже невозможно. Текущее положение вещей в рамках формата либерального дискурса можно описать следующим образом.

Целью банковской деятельности всегда является получение прибыли. Это требует устойчивого развития банка, расширения и укрепления клиентской базы, повышения финансовой стабильности и объема кредитного портфеля, создания благоприятных условий предоставления кредитных услуг клиентам, а также долгосрочного взаимодействия с клиентами. Банковский сектор играет важную роль в экономике любой страны, особенно во время инфляции, рецессии

экономики, роста безработицы и снижения заработной платы. Таким образом, проблема оптимизации управления кредитованием становится актуальной.

В банковской деятельности не выработан единый механизм по решению проблем с просроченной задолженностью в кредитных организациях. Зачастую при работе с проблемной задолженности банк индивидуально определяет пути работы с проблемными кредитами в соответствии со своей кредитной политикой. Нередко причинами возникновения проблемных кредитов являются ошибки в управлении кредитным портфелем, деструктивное финансовое положение заемщиков и комплекс макроэкономических проблем.

В таблице 1 приведены данные по объему выданных кредитов на период с 2015 по 2019 года. В исследуемый промежуток наблюдается быстрый рост объема выданных кредитов. С ростом кредитования более чем в 2 раза наблюдается также рост проблемной задолженности. В связи с этим, банкам необходимо совершенствовать систему оценки платежеспособности клиентов и осуществлять комплекс мер по возврату просроченных кредитов.

Таблица 1

**Объемы выданных кредитов и просроченной задолженности физических лиц (млн руб.) в России**

| Год  | Объем выданных кредитов | Общая задолженность | Просроченная задолженность | Доля просроченных ссуд в общем объеме выданных кредитов, % |
|------|-------------------------|---------------------|----------------------------|--|
| 2015 | 5 096 537               | 10 381 035          | 62 716                     | 1,23   |
| 2016 | 6 338 873               | 10 585 871          | 76 234                     | 1,20   |
| 2017 | 8 067 116               | 11 855 189          | 76 348                     | 0,95   |
| 2018 | 11 056 524              | 14 602 275          | 77 714                     | 0,70   |
| 2019 | 12 366 659              | 14 752 662          | 78 026                     | 0,63   |

Источник: составлено авторами на основании источника [10].

Отобразив данные Банка России об объеме выданных кредитов в виде графика, можно наблюдать рост, о чем говорилось выше. Несмотря на финансовый кризис и его негативное влияние практически на все сферы жизни людей, граждане пока не перестали обращаться в коммерческие банки.

График на рис. 1 более наглядно показывает изменение объемов кредитования в России за несколько лет.



Рис. 1. Объем выданных кредитов в РФ за период 2015–2019 гг. (млн руб.)

Источник: составлено авторами на основании источника [10].

На приведенном выше рис. 1 в целом видна тенденция к увеличению объемов кредитования. Это показывает рост потребностей населения со временем и по мере развития общества, что требует увеличения денежных затрат.

В связи с пандемией мировая экономика переживает серьезную рецессию, и ее восстановление будет варьироваться в зависимости от региона и сектора экономики. Финансовая система сегодня лучше приспособлена к быстрому кризисному управлению, чем в прошлые кризисы. Банки находятся в гораздо более сильной позиции капитала отчасти в результате регулятивных реформ, проведенных после глобального финансового кризиса 2008–2009 годов. Финансовые институты сегодня имеют более высокие коэффициенты покрытия резервов по безнадежным кредитам, чем в предыдущие кризисы. Рассмотрим в таблице 2 коэффициенты покрытия по безнадежным кредитам в зарубежных странах.

Таблица 2

**Коэффициент покрытия резервов по безнадежным кредитам  
в 2008 и 2019 годах, %**

| Франция |      | Германия |      | Италия |      | Испания |      | Китай |       | США  |       |
|---------|------|----------|------|--------|------|---------|------|-------|-------|------|-------|
| 2008    | 2019 | 2008     | 2019 | 2008   | 2019 | 2008    | 2019 | 2008  | 2019  | 2008 | 2019  |
| 43,8    | 50,2 | 38,3     | 39,0 | 40,3   | 53,7 | 31,0    | 42,9 | 116,4 | 186,1 | 83,3 | 140,5 |

Источник: составлено авторами на основании источника [11].

Важно, что рост просроченных кредитов зависит не только от экономической ситуации в мире, но и от инвестиционной деятельности банка. В связи с этим, коммерческому банку для снижения риска невозврата кредитов необходимо оптимизировать имеющуюся систему оценки платежеспособности клиентов, а при необходимости – разработать новую систему. Это позволит оценивать платежеспособность каждого клиента и обеспечит возврат средств за короткий промежуток времени с самой низкой стоимостью возврата. Для обеспечения наибольшей доходности от кредитов, банкам необходимо создавать гибкие стратегии управления кредитами физических лиц.

Минимизация кредитных рисков является основополагающей задачей при разработке стратегий управления кредитным долгом. Например, при неплатежеспособности заемщика банк требует досрочного возврата кредита, но данный метод снижает эффективность кредитной политики банка, негативно отражаясь на кредитном портфеле.

Благоприятным условием для продвижения кредитных продуктов, а также средством обеспечения долгосрочного взаимодействия с постоянными клиентами может послужить новый вид кредита по средней ставке на покупку недвижимости. При оформлении данного кредита необходимо проанализировать и провести мониторинг кредитной истории заемщика, учесть индивидуальные особенности, такие как количество полученных и погашенных кредитов, отсутствие проблем при погашении долга, а также депозиты, перечисленные на имя клиента в этом банке. На сегодняшний день жилищный вопрос является актуальным и проблемным для большинства россиян. Таким образом, данный вид кредитования позволяет интегрировать отдельные банковские операции и предлагать своим клиентам комплексные решения, которые могли бы учитывать все индивидуальные потребности заемщиков.

Для оценки надежности данных, предоставляемых заемщиком, необходимо консолидировать информацию о его занятости, доходах и расходах. Предлагаемый алгоритм кредитного андеррайтинга показан на рис. 2.

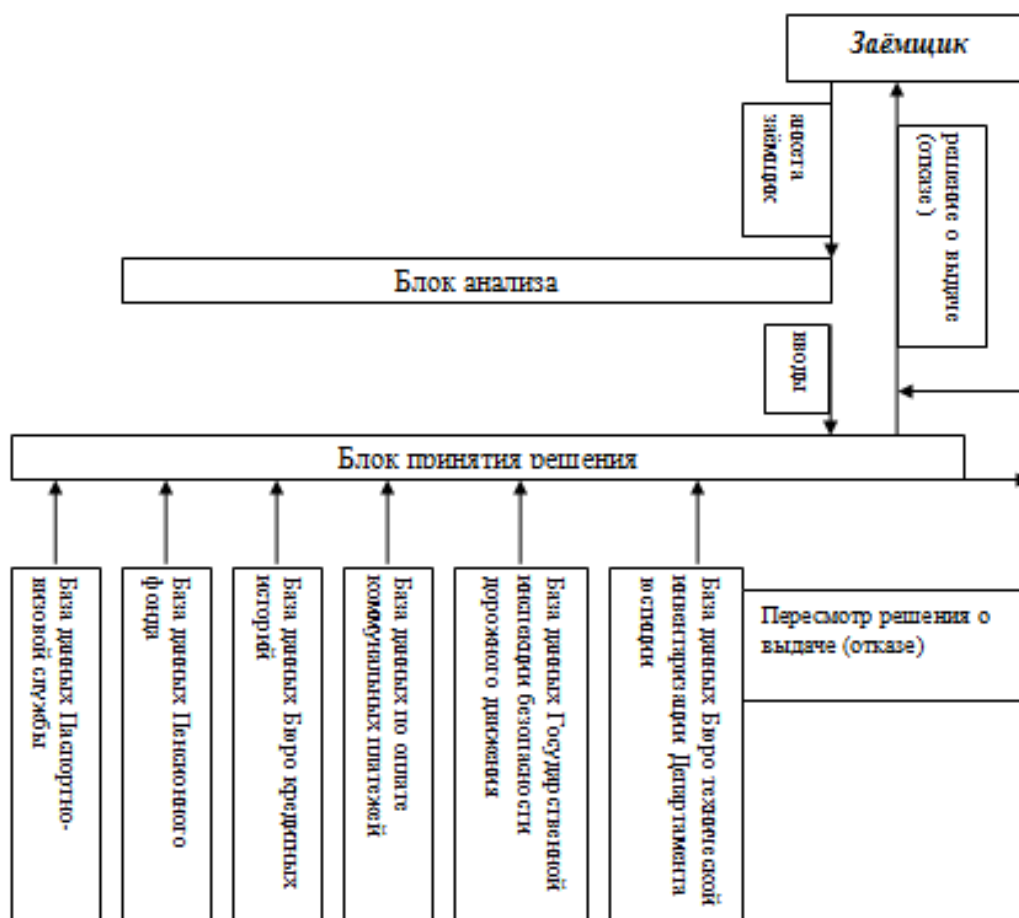


Рис. 2 Алгоритм кредитного андеррайтинга  
 Источник: составлено авторами

Комплекс мер по управлению кредитной задолженности включает в себя:

- совершенствование методики скоринга с применением кредитного андеррайтинга;
- внедрение новых кредитных продуктов на приобретение недвижимости для постоянных клиентов («Постоянный клиент»);
- внедрение электронной реструктуризации кредита с помощью совершенствования сайта и мобильного приложения.

Коммерческие банки привлекают при работе с просроченными кредитами коллекторские агентства для погашения долгов. Данный метод эффективен, так как коллекторские агентства имеют проработанные и проверенные методы по взысканию, а также квалифицированных сотрудников.

Также одним из методов является списание за счет резервов банка мелких сумм задолженностей по кредитам.

Работа с просроченными кредитами проводится в соответствии с распорядительными и внутренними нормативными документами банка. Подразделение по работе с просроченной задолженностью ежедневно проводит мониторинг кредитных договоров с целью их своевременного погашения, разработки стратегии и плана взыскания долга.

Для улучшения системы оценки кредитоспособности заемщиков рекомендуется автоматизировать этот процесс. Банкам необходимо использовать наиболее эффективные инструменты для наилучшей оценки кредитоспособности своих клиентов и снижения риска потенциальной неплатежеспособности. Поэтому все чаще они используют программное обеспечение кредитного скоринга, которое позволяет определить риск нежелательного события – такого, как дефолт

по кредиту. Такие решения чаще всего являются одним из ключевых элементов всей системной инфраструктуре, поддерживающей сотрудников банка в процессе предоставления кредитов.

Кредиторы должны быть уверены, что заемщик имеет возможность погасить кредит на основе предложенной суммы и условий. Заемщики предоставляют подробную информацию о доходах, которые они получают, а также о стабильности своей занятости. Способность погасить кредит также определяется путем анализа количества и суммы долговых обязательств, которые заемщик в настоящее время имеет непогашенными, по сравнению с суммой дохода или дохода, ожидаемого каждый месяц.

Оценка кредитного рейтинга клиента в кредитных процессах обычно основана на системе показателей. Рейтинг принимает форму набора потребительских характеристик и соответствующих им атрибутов с присвоенными баллами. Например, для функции «образование» мы определяем три атрибута (базовый, средний, высший) и присваиваем баллы каждому из этих атрибутов (в нашем примере это может быть 3, 5 и 8 соответственно). После анализа всех характеристик индивидуальные баллы суммируются и составляют окончательный счет. В рамках каждой скоринговой модели также определяется точка отсечения, которая иллюстрирует границу между «хорошими» и «плохими» заемщиками. Однако шкала баллов, которую можно получить, часто делится более чем на 2 категории, что дает возможность поддерживать индивидуальный подход к клиенту в зависимости от уровня предполагаемого риска.

Однако вопрос заключается в том, почему конкретные характеристики учитываются в данной скоринговой модели и на каком основании конкретные баллы присваиваются конкретным атрибутам. Построение модели или системы показателей не является обычным занятием, так как требует экспертных знаний математики или статистики. Каждый банк располагает данными о выданных кредитах и их погашении. Эти данные делятся на группы «хороших» и «плохих» кредитов, а затем внутри этих групп определяются наборы данных. Эти наборы будут использованы для построения скоринговой модели и проверки ее эффективности. В течение многих лет логистическая регрессия была самым популярным методом построения скоринговых моделей, поэтому в настоящее время для создания скоринговых моделей чаще всего используется специализированное статистическое программное обеспечение или интеллектуальный анализ данных.

Создание скоринговой модели и построение системы показателей является первым этапом полного жизненного цикла данного метода работы с проблемной задолженностью. Для оптимизации процесса расчета скоринга кредитные процессы чаще всего используют скоринговые механизмы, то есть ИТ-решения, основанные на обработке бизнес-правил. Такие системы также обеспечивают возможность мониторинга эффективности и результативности реализуемых скоринговых моделей. Это важно, так как оценка риска должна быть скорректирована с учетом текущих внутренних процедур банка и общей экономической и демографической ситуации на экономическом рынке.

Наиболее важными преимуществами скоринговых инструментов являются:

- значительное сокращение процессов оценки рисков и повышение эффективности расчетов. Процесс оценки кредитоспособности может быть ускорен на 75% путем выбора соответствующего программного обеспечения в банке, что обеспечивает многократное увеличение объема продаж кредитов;

- более быстрая и эффективная оценка кредитоспособности, минимизация количества выданных рискованных кредитов;

- более высокая эффективность при той же занятости – кредитный скоринг программного обеспечения позволяет оптимизировать кредитные процессы без дополнительных человеческих ресурсов, то есть необходимости нанимать дополнительных сотрудников;

- автоматизация процесса оценки кредитоспособности, что также снижает риск человеческих ошибок и потенциального мошенничества;

– интеграция с другими системами обеспечивает возможность использования широкого спектра данных, а также позволяет определять скоринг в рамках различных систем или бизнес-процессов;

– минимизация риска ошибочного решения или предоставления кредита на невыгодных для банка условиях;

– комплексное управление кредитной политикой и ее постоянный мониторинг – все данные и скоринговые расчеты выполняются и хранятся в одном месте.

Как отмечают эксперты, при выборе инвестиционного портфеля коммерческий банк должен руководствоваться принципом разнообразия, и не вкладывать все средства в определенный тип ценных бумаг, а предпочитать инвестирование в различные их типы. При этом необходимо выбирать акции и долговые обязательства различных отраслей промышленности, расположенных в разных частях страны. Диверсификация в основном направлена на снижение риска для инвестиционного портфеля банка.

Принцип разнообразия применим к предоставлению займов различным типам фирм, отраслей, фабрик, предприятий и рынков. Банк должен распределять свои риски, предоставляя кредиты различным отраслям и компаниям в разных частях страны.

На сегодняшний день важно повысить требования к анализу платежеспособности заемщика. Большое значение приобретает умение правильно считать финансовые показатели, сравнивать данные в процессе анализа, выявлять проблемы и прогнозировать возникновение возможных рисков с целью их минимизации в будущем. Комплексный подход к управлению просроченными кредитами и разработка мер по обеспечению возвратности кредитов обеспечат минимизацию рисков невозврата кредитов.

### Литература

1. Алексеева Д.Г., Иванов О.М. Проблемы правового регулирования банковского кредита: учебник. М.: Проспект, 2018. 128 с.
2. Галицкая С.В. Деньги, кредит, финансы: учебник. М.: Эксмо, 2016. 456 с.
3. Дианов Д.В., Степанян Е.Н. Статистика финансов и кредита: учебник. М.: Кнорус, 2018. 328 с.
4. Розанова Н.М. Деньги и банки: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2016. 322 с.
5. Деева А.И. Финансы и кредит: учебник. М.: КНОРУС, 2016. 536 с.
6. Федотова М.Ю., Бурмистрова М.Ю. Управление кредитным риском в коммерческом банке и пути его снижения // Современные проблемы науки и образования (Пенза). 2014. № 2. С. 136–144.
7. Игнатова И. Потребительское кредитование: технологии работы в условиях кризиса // Банковское кредитование. 2015. № 12. 501 с.
8. Рахматуллина Ю.А. Особенности кредитования малого бизнеса. Монография. Уфа: ООО «Первая типография», 2020. 76 с.
9. Мирясова Э.Э., Рахматуллина Ю.А. Перспективы развития банковской системы России // Сб. трудов междунар. научн.-практ. конф. «Тенденции и перспективы развития банковской системы в современных экономических условиях». Изд-во: Брянский ГУ, 2018. С. 279–281.
10. Официальный сайт Банка России. Раздел «Обзор банковского сектора» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cbr.ru/analytics/bnksyst/>
11. Managing and monitoring credit risk after the COVID-19 pandemic by Efstathia Koulouridi, Sameer Kumar, Luis Nario, Theo Papanides, and Marco Vettori. 31.07.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/managing-and-monitoring-credit-risk-after-the-covid-19-pandemic>