

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА КРЕДИТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА С УЧЕТОМ КРИТЕРИЕВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКА НА КРЕДИТНОМ РЫНКЕ

**Шершнева Е.Г., Кондюкова Е.С., Бабушкина О.В., Гафуров Р.М.**

*ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России  
Б.Н. Ельцина», Екатеринбург, e-mail: elen-kon@yandex.ru*

Банковский бизнес функционирует в предельно жестких условиях, определенных спецификой конкурентоспособности коммерческого банка. Одно из ключевых направлений деятельности банка – кредитный менеджмент, который формирует инструментарий влияния на кредитные риски. От грамотности и скоординированности работы сотрудников кредитного подразделения зависит прибыльность банка и его конкурентная позиция. Унифицированные подходы к оценке качества кредитного менеджмента в настоящее время отсутствуют, несмотря на то, что банки стремятся к разработке собственных подходов. Авторами предлагается методика оценки качества кредитного менеджмента, претендующая на внимание руководителей высшего звена как стратегически важная составляющая мониторинга кредитных бизнес-процессов. Данная методика включает в себя не только традиционные параметры результативности работы кредитного подразделения банка, но и учет конкурентной позиции на кредитном рынке. В методике систематизированы показатели, определяющие такие критерии конкурентоспособности, как операционная эффективность и стратегическое позиционирование. Для характеристики кредитного менеджмента банка разработана двухфакторная оценочная матрица данных индикаторов. Достижение предлагаемых показателей в комплексе обеспечивает высокий конкурентный потенциал банка. Дополнительно рекомендуется в состав показателей стратегического позиционирования включить критерий отраслевой диверсификации кредитного портфеля как меры концентрации портфельного кредитного риска.

**Ключевые слова:** банк, бизнес-процесс, конкурентоспособность, кредитный менеджмент, методика оценки, операционная эффективность, стратегическое позиционирование

## METHODICAL APPROACH TO ASSESSING THE CREDIT MANAGEMENT QUALITY TAKING INTO ACCOUNT THE CRITERIA OF BANK'S COMPETITIVENESS IN THE CREDIT MARKET

**Shershneva E.G., Kondyukova E.S., Babushkina O.V., Gafurov R.M.**

*Ural Federal University named after First President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg,  
e-mail: elen-kon@yandex.ru*

Banking business operates in extremely harsh conditions. These conditions are determined by the specific competitiveness of a commercial bank. One of the bank's key activities is credit management, which affects credit risks. From literacy and coordinated work of employees of credit units depends on the profitability of the bank and its competitive position. There are currently no unified requirements for assessing the quality of credit management, despite the fact that banks are seeking to develop their own approaches. The authors propose a method of assessing the credit management's quality. This method claims the senior managers' attention as a strategic component of monitoring credit business processes. This method includes not only the traditional performance parameters of the Bank's credit division, but also competitive positions in the credit market. The methodology systematizes such relative indicators as operational efficiency and strategic positioning. To characterize the credit management of the Bank developed a two-factor evaluation matrix of these indicators. The use of these indicators in the complex creates a high competitive potential of bank. In addition, it is recommended to include the criterion of sectoral diversification of the loan portfolio as a measure of the concentration of portfolio credit risk in the strategic positioning indicators.

**Keywords:** bank, business process, competitiveness, credit management, evaluation methodology, operational efficiency, strategic positioning

В условиях рыночной экономики конкурентоспособность является обязательной характеристикой деятельности организации, которая отражает способность не только текущего выживания на волатильном рынке, но и наращивания коммерческих преимуществ на долгосрочную перспективу.

Банковский бизнес – высококонкурентная сфера деятельности, в которой вопрос обеспечения конкурентоспособности занимает центральное место. Финансовые и нефинансовые показатели деятельности банка отражают его «соревновательную» пози-

цию среди других банков и характеризуют уровень конкурентоспособности. Таким образом, конкурентоспособность банка следует рассматривать как показатель результативности его менеджмента.

Конкурентоспособность определяют люди, принимающие решения в заданных «неидеальных» рыночных условиях. Качество кредитного менеджмента коррелируется с личностными и профессиональными характеристиками специалистов, обеспечивающих процесс управления кредитными рисками. С другой стороны, методическая

составляющая кредитного менеджмента призвана стать инструментом мониторинга, своевременно реагирующим на возникающие риски.

**Постановка проблемы.** В настоящее время отсутствует общепринятая методика для анализа и оценки качества кредитного менеджмента в банковской сфере, несмотря на то, что в банках разрабатываются собственные методики, как для понимания «пробелов» в структуре управления рисками, так и для оптимизации системы мотивации сотрудников.

Актуальность настоящего исследования объясняется необходимостью совершенствования методического инструментария для анализа эффективности деятельности кредитных подразделений банка. Наличие внутрибанковских процедур по оценке качества менеджмента выступает необходимым условием развития конкурентных преимуществ банка с учетом профессиональных характеристик сотрудников и качества бизнес-процессов. Высокий уровень актуальности, с одной стороны, и недостаточная методическая обоснованность процедур оценки результативности кредитной деятельности, с другой стороны, обусловили выбор темы исследования.

Цель исследования: разработка методического подхода, позволяющего производить оценку качества кредитного менеджмента банка на основе показателей конкурентоспособности.

#### **Материалы и методы исследования**

В ряде научных работ, посвященных вопросам конкурентоспособности рыночных субъектов, выделяются два критерия конкурентоспособности организации [1–3]: операционная эффективность и стратегическое позиционирование.

Понятие «операционная эффективность» включает в себя способность осуществлять типовые операции с минимальными затратами внутренних ресурсов организации [4], а также выполнять схожие виды деятельности лучше, чем это делают конкуренты. Стратегическое позиционирование означает осуществление отличных от конкурентов видов деятельности или выполнение схожей деятельности, но другими путями. Стратегическое позиционирование демонстрирует создание уникальной и выгодной позиции, основанной на осуществлении видов и направлений деятельности, отличных от деятельности конкурентов, в заданных условиях.

Полагаем, что операционная эффективность банка обеспечивает получение целевой доходности, а стратегическое позици-

онирование, нацеленное на поддержание и расширение рынков сбыта, – возможности развития бизнеса. Следовательно, устойчивая рыночная позиция кредитной организации достигается тогда, когда она базируется на вышеназванных источниках конкурентоспособности, которые в амбивалентности создают высокий конкурентный потенциал.

Для повышения конкурентного потенциала банки совершенствуют свои бизнес-процессы. В данном ключе конкуренция выполняет организационную, оптимизационную и инновационную функции [5]. Учитывая, что основным конкурентным полем коммерческих банков является кредитный рынок, успешность их деятельности главным образом зависит от способности сотрудников кредитных подразделений повышать качество своей работы и бизнес-процессов.

Далее предлагается методика оценки качества кредитного менеджмента, позволяющая сформировать суждение о результативности работы кредитного подразделения банка, а также определить позиции на кредитном рынке. Авторами систематизированы показатели для оценки операционной эффективности и стратегического позиционирования (табл. 1). Предлагаемые показатели являются относительными, что позволяет сопоставлять данные за разные периоды времени и быть сравнимыми с показателями банков-конкурентов.

Для дальнейшей аналитической работы определим критерии, по которым будет возможно предложить оценочную характеристику операционной эффективности и стратегического позиционирования (табл. 2).

Далее представлена двухфакторная оценочная матрица, в которой скомбинированы критерии конкурентоспособности (табл. 3). Сочетание критериев по уровням «хороший», «средний», «плохой» дает возможность определить качество кредитного управления.

Качество кредитного менеджмента может определяться как с целью самодиагностики, так и для конкурентного мониторинга. Как отмечается в исследовании [6], современным коммерческим организациям необходимо отслеживать рыночные позиции по сравнению с конкурентами в «плавающем» режиме (с интервалом в несколько месяцев).

Сравнительный анализ с показателями других банков может быть проведен на основании официальной отчетности, публикуемой на сайтах банков-конкурентов, на основании информации, получаемой от клиентов, СМИ, из других источников. В некоторых банках функционируют службы конкурентной разведки, мероприятия

«тайный клиент» и др. Выбор конкурентов, по отношению к которым оцениваются конкурентные позиции анализируемого банка, должен обеспечивать корректность сравнения. Для этого при выборе банков-конку-

рентов необходимо исходить из схожести удовлетворяемых потребностей потребителей, идентичности обслуживаемых сегментов рынка, используемых конкурентных стратегий [6].

Таблица 1

Система показателей для оценки качества кредитного менеджмента банка

Критерий	Показатели
1. Операционная эффективность	1) доходность кредитного портфеля (отношение процентных доходов к общей сумме кредитного портфеля); 2) доля просроченной задолженности в общем объеме кредитного портфеля; 3) процент резервов на возможные потери по ссудам (РВПС) к общей сумме кредитного портфеля; 4) коэффициент опережения процентных доходов (отношение суммы процентных доходов к сумме процентных расходов); 5) коэффициент обеспеченности кредитов залоговой массой (отношение суммы обеспечения по кредитам к сумме кредитного портфеля за минусом РВПС).
2. Стратегическое позиционирование	1) доля рынка (отражает сумму кредитного портфеля в общем объеме кредитов по какой-либо территориальной выборке); 2) темп роста кредитного портфеля (отражает прирост/сокращение доли рынка); Качественные показатели: 3) наличие программ повышения лояльности клиентов; 4) клиентоориентированность сотрудников (нацеленность на потребности клиентов, высокий уровень консультирования)

Таблица 2

Характеристика критериев оценки качества кредитного менеджмента банка (анализируемый период – 6 месяцев)

Операционная эффективность	
Высокая	Доходность кредитного портфеля не ниже среднерыночной и не снижается за анализируемый период. Доля просроченной задолженности и процент резервирования не выше среднерыночного уровня и не увеличивается за анализируемый период. Коэффициент опережения процентных доходов более 2. Коэффициент обеспеченности кредитов залоговой массой более 1
Средняя	Доходность кредитного портфеля незначительно ниже среднерыночного уровня (не более чем на 5 процентных пункта) и имеется факт несущественного снижения за анализируемый период. Доля просроченной задолженности и процент резервирования на 3% выше среднерыночного уровня и не увеличивается за анализируемый период. Коэффициент опережения процентных доходов в интервале 1–2. Коэффициент обеспеченности кредитов залоговой массой более 1
Низкая	Доходность кредитного портфеля ниже среднерыночного уровня (более, чем на 3%) и прослеживается устойчивое снижение за последние 6 месяцев. Показатели доли просроченной задолженности и процента резервирования выше среднерыночного уровня более чем на 5%. Коэффициент опережения процентных доходов менее 1. Коэффициент обеспеченности кредитов залоговой массой менее 1
Стратегическое позиционирование	
Хорошее	Прирост доли рынка и кредитного портфеля. Доля рынка неизменна, отмечается увеличение кредитного портфеля. Программы повышения лояльности клиентов. Высокая клиентоориентированность сотрудников
Среднее	Не наблюдается прироста доли рынка и кредитного портфеля. Программы повышения лояльности только по отношению к крупным клиентам. Высокая/средняя клиентоориентированность сотрудников
Слабое	Снижение доли рынка и кредитного портфеля. Отсутствуют программы повышения лояльности клиентов. Недостаточная клиентоориентированность сотрудников

**Таблица 3**

Двухфакторная оценочная матрица для характеристики кредитного менеджмента банка

Стратегическое позиционирование	Хорошее	Среднее	Слабое
Операционная эффективность			
Высокая	Высокое качество кредитного менеджмента	Достаточно эффективный кредитный менеджмент	Недальновидная кредитная политика
Средняя	Достаточно эффективный кредитный менеджмент	Среднее качество кредитного менеджмента	Удовлетворительное качество кредитного менеджмента
Низкая	Удовлетворительное качество кредитного менеджмента	Неэффективный кредитный менеджмент	Плохое качество кредитного менеджмента

**Результаты исследования и их обсуждение**

Для целей анализа использованы данные по корпоративному кредитованию двух уральских банков: ПАО «СКБ-Банк» (далее – Банк 1) и ПАО «Уральский банк реконструкции и развития» (далее – Банк 2). Показатели операционной эффективности кредитной деятельности банков за два периода представлены в табл. 4.

По данным табл. 4 видно, что у Банка 1 произошло незначительное увеличение просроченной задолженности и резервов, а также снижение коэффициента опережения процентных доходов, что соответствует среднему уровню операционной эффективности. У Банка 1 отмечается более низкая доходность кредитного портфеля и обеспеченность залоговой массой, но при этом более высокий коэффициент опережения процентных доходов. Можно предположить, что более высокая доходность кредитного портфеля Банка 2 связана с рискованной кредитной политикой, которая выражается в предоставлении кредитов с повышенным уровнем риска.

Далее произведем анализ показателей стратегического позиционирования (табл. 5).

Наличие программ повышения лояльности клиентов сопоставить проблематично, поскольку для этого необходимо осуществить опрос некоторого количества клиентов, достаточного для формирования суждения о лояльности банка к своим клиентам, поэтому будем считать этот показатель одинаковым для обоих банков.

По экспертным оценкам авторов данного исследования, обслуживание в Банке 2 можно охарактеризовать как более клиентоориентированное. Данное суждение основано на экспертных выводах, сформировавшихся в результате мониторинга коммуникаций с клиентами в трех офисах каждого из банков.

На основе двухфакторной оценочной матрицы выработано следующее заключение: в Банке 2 зафиксировано высокое качество кредитного менеджмента (отсутствуют отрицательные факты), у Банка 1 диагностируется кредитный менеджмент на достаточно эффективном уровне (отмечен незначительный прирост просроченной задолженности и резервов, незначительное снижение коэффициента опережения процентных доходов).

В целях дальнейшего совершенствования предлагаемой методики в состав показателей стратегического позиционирования рекомендуется включение критерия отраслевой диверсификации кредитного портфеля как меры концентрации портфельного кредитного риска. Так, в исследовании [7] было показано, что кредитные портфели региональных банков отличаются высокой отраслевой концентрацией и повышенным уровнем кредитного риска за счет доминирования в их структуре сферы торговли и услуг (риск-агрессивная кредитная политика).

**Выводы**

В работе изложена методика оценки качества кредитного менеджмента, которая выступает усовершенствованной альтернативой традиционным подходам. Актуальность реформированной методики обусловлена развитием структуры коммерческих банков, которым трудно предложить эксклюзивный продукт в специфичном конкурентном поле финансовых институтов. Тем не менее показатели операционной эффективности и стратегического позиционирования, сведенные в двухфакторной оценочной матрице, позволяют сформулировать экспертное заключение по вопросу результативности работы кредитного подразделения банка и устойчивости его рыночной позиции.

Таблица 4

Показатели операционной эффективности кредитной деятельности анализируемых банков

Показатели	Банк 1		Банк 2	
	1 полугодие 2018 г.	2 полугодие 2018 г.	1 полугодие 2018 г.	2 полугодие 2018 г.
Доходность кредитного портфеля, %	13,3	13,7	13,8	14,1
Просроченная задолженность к общей сумме кредитного портфеля, %	7,6	8,4	7,8	7,2
Процент РВПС к общей сумме кредитного портфеля, %	13	13,8	14,5	13,9
Коэффициент опережения процентных доходов	2,72	2,48	2,02	2,34
Коэффициент обеспеченности кредитов залоговой массой	1,2	1,27	1,25	1,3
Операционная эффективность	Средняя		Высокая	

Примечание. Источник: составлено авторами на основе полугодовой отчетности банков.

Таблица 5

Показатели стратегического позиционирования кредитной деятельности банков, %

Показатели	Банк 1		Банк 2	
	1 полугодие 2018 г.	2 полугодие 2018 г.	1 полугодие 2018 г.	2 полугодие 2018 г.
Доля кредитного рынка уральского региона	20	20	37	Более 40%
Темп роста кредитного портфеля	+7,3	+7,5	+8,1	+8,5
Стратегическое позиционирование	Хорошее		Хорошее, конкурентная позиция более прочная	

Примечание. Источник: составлено авторами на основе полугодовой отчетности банков.

Предлагаемый методический подход позволяет выявлять отклонения от целевых параметров кредитной деятельности банка, что необходимо при проведении внутрибанковской диагностики качества управления активами. Ценностью методики также является ее универсальность при проведении сравнительного анализа, так как система относительных показателей операционной эффективности может применяться для исследования любых коммерческих банков, независимо от размера активов, капитала, прибыли. Авторская методика была апробирована в процессе анализа деятельности двух крупных уральских банков и может быть предложена для актуализации в режиме стандартных подходов к оценке кредитного менеджмента.

#### Список литературы

1. Зелинская М.В., Адетунжи А.М. Повышение конкурентоспособности организации на основе управления

персоналом (по материалам ПАО «Сбербанк России») // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2017. № 128. С. 1071–1086.

2. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.

3. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг и менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2010. 340 с.

4. Гараева Д.Р. Операционная эффективность как фактор повышения конкурентоспособности банка // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. Т. 39. С. 3376–3380.

5. Эзрох Ю.С. Современная теория банковской конкуренции и конкурентоспособности банковской среды // Финансы и кредит. 2015. № 6 (630). С. 27–39.

6. Пржедецкая Н.В., Кулькова Е.П., Шевелева В.В. Технологии оценки конкурентоспособности предприятия в условиях меняющегося рынка // Фундаментальные исследования. 2016. № 2–3. С. 614–617.

7. Шершнева Е.Г., Кондюкова Е.С. Парадоксы управления кредитным риском корпоративного кредитного портфеля коммерческого банка // Финансы и кредит. 2016. № 1 (673). С. 27–37.