

*А. Ю. КУФТАКОВ, докторант  
(Акціонерний банк "Столичний", м. Київ)*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ КРЕДИТУВАННЯ ШЛЯХОМ РОЗПОДІЛУ ФУНКЦІЙ У КРЕДИТНОМУ ПРОЦЕСІ**

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 8, с. 308–309

Погіршення останніми роками фінансового стану окремих банків спричинено невиконанням економічних нормативів та збитками у кредитній діяльності. У переважній більшості банківських установ кредитний процес на всіх його етапах здійснюється в межах одного кредитного підрозділу. Проте, як свідчить досвід, така організаційна структура не здатна забезпечити ефективної системи організації та внутрішнього контролю за виконанням кредитних операцій через відсутність розмежування функцій аналізу й подальшого супроводження кредитних проектів.

Одним із способів удосконалення кредитних операцій є спеціалізація кредитних функцій з метою максимального врахування потреб клієнтів та захисту банку від втрат.

Національний банк України розробив Положення про організацію операційної роботи банків, що передбачає розмежування деяких функцій. Вводяться поняття "фронт-офіс" та "бек-офіс". У практиці діяльності АБ "Столичний" поряд з використанням цих понять додатково впроваджено поняття "мідл-офіс".

Кредитний процес у часі поділяється на три основні етапи:

- до надання кредиту — спілкування із заявником, під час якого з'ясовується максимальний обсяг інформації про потенційного клієнта з метою подальшого аналізу;
- аналіз кредитних ризиків (урахування можливих доходів і витрат) і прийняття рішення про подальшу роботу з клієнтом чи відхилення його пропозицій;
- спілкування з позичальником після надання кредиту, у результаті якого клієнт постійно перебуває в полі зору спеціалістів банку, а останні

працюють над отриманням достовірної інформації про діяльність клієнта з метою негайного реагування на будь-які зміни.

Для надання кредитних послуг на фронт-офіс покладаються функції із залучення клієнтів, попередній розгляд кредитного проекту, аналіз кредитоспроможності позичальника й ефективності проектів, визначення ступеня кредитного ризику і формування кредитних пропозицій.

З метою зменшення кількості проблемних кредитів, виключення помилок фахівців на стадії аналізу кредитоспроможності потенційних позичальників та їх проектів створюється служба мідл-офіс з функціями контролю кредитних пропозицій, поданих фронт-офісом. Мідл-офіс здійснює незалежне визначення адекватності оцінки кредитного ризику, виконаної фронт-офісом, спеціалісти якого, працюючи над проектом, можуть виявити суб'єктивізм під впливом безпосереднього спілкування з клієнтом. Таке вдосконалення системи внутрішнього контролю за здійсненням кредитних операцій суттєво знижує рівень проблемної заборгованості за позичками.

Таким чином, працівники бек-офісу опрацьовують і впорядковують вхідну та вихідну інформацію, працівники фронт-офісу інтерпретують її, аргументуючи підстави для прийняття відповідних рішень, працівники мідл-офісу здійснюють нагляд за наданими кредитами.

У бек-офісі працюють менеджери з інформації. До їхніх обов'язків входять координація, збирання, опрацювання та розподіл вхідної й вихідної інформації. Ці фахівці є посередниками між клієнтами, які ще не стали позичальниками, і банком. Менеджер з інформації — єдиний представник банку, з яким клієнт має справу до надання кредиту.

До фронт-офісу входять експерти-аналітики. Вони оцінюють загальноекономічні аспекти діяльності заявника кредиту; специфічні особливості його проєктів, для фінансування яких потрібен кредит; визначають платоспроможність заявника; оцінюють фінансовий стан позичальника; визначають його кредитний рейтинг; встановлюють можливості генерації грошових потоків, достатніх для повернення кредиту і сплати відсотків; подають замовлення на розгляд органу, який приймає рішення про доцільність фінансування. Крім того, після надання кредиту експерти-аналітики регулярно аналізують (шляхом вивчення звітності позичальника та руху коштів на його банківських рахунках) практичні результати діяльності клієнта, порівнюючи їх з прогнозованими, і у відповідний спосіб сигналізують у разі виникнення проблемних ситуацій.

У мідл-офісі працюють кредитні менеджери — єдині посередники у відносинах клієнтів з іншими підрозділами банку. Кредитні менеджери вирішують поточні питання, пов'язані з кредитуванням клієнтів: відкривають і ведуть кредитні справи позичальників, виконують і контролюють операції за відповідними рахунками, оформлюють платіжні документи, перевіряють діяльність підприємств тощо. Кредитний менеджер є єдиною особою в банку, з якою позичальник має справу на стадії після надання кредиту. Це дає змогу максимально зосередити інформацію про клієнта.

Така побудова кредитного підрозділу доволі гнучка, окреслює напрям подальшого структурування у випадку розширення обсягів кредитних операцій банку. Звісно, спеціалізацію функцій кре-

дитного підрозділу з урахуванням особливостей кредитних операцій того чи іншого банку можна здійснити і за іншими аспектами. Розподіл функцій у межах кредитного підрозділу буде ефективний лише тоді, коли існуватиме тісна інтеграція спеціалізованих ланок кредитного процесу. У банку “Столичний” це досягається завдяки створенню відповідних механізмів — процедур (у вигляді положень та інструкцій), а також стандартних форм, які по суті є шаблонами певних дій і полегшують виконання операцій, що регулярно повторюються та у виконанні яких беруть участь кілька спеціалістів служб.

Застосування методичних матеріалів стандартних форм допомагає досягти узгодженості дій спеціалістів банку, дотримуватись визначеного строку розгляду кредитних замовлень, сприяє досягненню максимальної ефективності завдяки спеціалізації кредитного процесу.

Впровадження організаційної структури кредитного процесу, заснованої на розмежуванні функцій аналізу, супроводження кредитних проєктів та їх обліку між окремими підрозділами є дієвим засобом підвищення ефективності кредитних операцій. З її впровадженням збільшується обсяг кредитних операцій; суттєво вдосконалюється внутрішній контроль за притаманними кредитним операціям ризиками, що, у свою чергу, дає змогу знизити їх рівень; поліпшується структура кредитного портфеля і зменшується частка проблемної заборгованості; скорочуються витрати банку на формування резервів для відшкодування можливих збитків за кредитними операціями.