

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

DOI: 10.26794/2408-9303-2019-6-1-89-95

УДК 336.774(045)

JEL G21

## Оценка дизайна контроля бизнес-процесса кредитования

**Е.И. Барабанова<sup>а</sup>, В.В. Дворецкая<sup>б</sup>**

Финансовый университет, Москва, Россия

<sup>а</sup> <https://orcid.org/0000-0002-4622-4830>;<sup>б</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5245-1888>

## АННОТАЦИЯ

В работе представлены результаты анализа и оценки дизайна контроля главного банковского бизнес-процесса, а именно процесса выдачи ссуды юридическому лицу – клиенту банка. В рамках данного исследования проанализированы основные риски, сопровождающие этап прохождения заявки на выдачу кредита, и контрольные процедуры, позволяющие минимизировать существующие критические риски и стабилизировать в целом работу механизма кредитования. По результатам проведенного анализа бизнес-процесса предложены методы визуализации и декомпозиции процесса.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс кредитования юридических лиц; визуализация процесса; риски кредитования; эффективность контрольных процедур; декомпозиция бизнес-процесса

**Для цитирования:** Барабанова Е.И., Дворецкая В.В. Оценка дизайна контроля бизнес-процесса кредитования. *Учет. Анализ. Аудит.* 2019;6(1):89-95. DOI: 10.26794/2408-9303-2019-6-1-89-95

## ORIGINAL PAPER

## Evaluation of the Design of the Lending Business Process Control

**E. I. Barabanova<sup>a</sup>, V. V. Dvoretzkaya<sup>b</sup>**

Financial University, Moscow, Russia

<sup>a</sup> <https://orcid.org/0000-0002-4622-4830>;<sup>b</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5245-1888>

## ABSTRACT

The paper presents the results of the analysis and evaluation of the design of the control over the main banking business process, namely the process of providing a loan to a legal entity, client of the bank. This study encompasses the analysis of the main risks accompanying the loan application process and control procedures which make it possible to minimize the existing critical risks and stabilize, in general, the operation of the lending mechanism. The results of the analysis of the business process allow the authors to propose certain methods for visualization and decomposition of the process.

**Keywords:** business process of corporate lending; process visualization; credit risks; effectiveness of control procedures; business process decomposition

**For citation:** Barabanova E.I., Dvoretzkaya V.V. Evaluation of the design of the lending business process control. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing.* 2019;6(1):89-95. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408-9303-2019-6-1-89-95

## ПРЕДМЕТ / ВВЕДЕНИЕ

Происходящее в последнее время существенное изменение регулирования финансового сектора в нашей стране оказывает влияние и на пользователей банковских продуктов. Отзывы лицензий, санации крупных банков, реструктуризации и объединения — эти меры направлены на стабилизацию денежно-кредитных отношений. Но данная политика имеет и свою обратную сторону [1]. Падает доверие населения к финансовым институтам, снижаются объемы депозитов, усиливаются требования к повышению эффективности функционирования банковского надзора и, как следствие, все это ведет к увеличению нагрузки на банковский сектор в части контроля операций кредитования.

Последствия кризиса, санкций и ухудшения в целом экономической конъюнктуры не могли не сказаться на объеме выдаваемых кредитов. А, как известно, деятельность практически всех крупных компаний напрямую зависит от стабильного развития и функционирования банковского сектора, так как реализация новых инновационных проектов, пополнение или модернизация основных средств, расширение производства для последующего увеличения оборотов продаж невозможны без получения ссуды или кредитной линии у финансового института [3]. Последствия валютного кризиса, роста цен на нефть и различных иных препятствий, связанных с ограничением экспорта, привели к тому, что за последние 4 года обанкротились или ухудшили свое финансовое положение многие крупные корпорации, что не могло не сказаться на качестве кредитных портфелей всех российских банков. Большой процент дефолтов по кредитам повлиял на эффективность кредитной деятельности банков, и это стало одним из оснований для ужесточения контрольных мер в банковских бизнес-процессах [2]. Как следствие, произошло увеличение контрольных процедур, связанных с внутренним банковским контролем кредитных операций<sup>1</sup>, что, в свою очередь, приводит к увеличению затрат, снижающих прибыльность банковской деятельности<sup>2</sup>. Одним из вариантов решения этой проблемы может стать повышение эффективности уже применяемых процедур контроля.

<sup>1</sup> Центральный Банк Российской Федерации. URL: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) (дата обращения: 23.10.2018).

<sup>2</sup> Красавина Л. Н. Международные валютно-кредитные и финансовые отношения. Учебник. Красавина Л. Н., ред. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика; 2005. 576 с.

## МЕТОДЫ

Для повышения эффективности бизнес-процесса кредитования первоначально следует выявить основные риски, реализация которых может оказать критическое влияние на стабильное функционирование кредитной организации. Но при этом риски следует определять не только на глобальном уровне (управление, конкурентные и т.д.), но и на внутреннем. В текущей деятельности значительную долю в текущей деятельности занимают именно внутренние риски текущей деятельности, в частности:

- риск изменения процентных ставок;
- кредитный риск;
- риск достаточности капитала;
- риск некачественного заемщика;
- риск неэффективных контролей;
- риск нарушения требований законодательства;
- риск некачественного обслуживания и т.д.

В части кредитных операций можно выделить два риска, наиболее часто встречающихся в повседневной кредитной деятельности банка: отказ выдачи кредита потенциальным клиентам и риск невозврата ссуды. Оба данных риска связаны с проведением его анализа и оценкой финансового положения будущего заемщика. Также влияние оказывают существующие административные преграды, которые усложняют процесс кредитования.

Для проведения анализа эффективности функционирования бизнес-процесса была проведена формализация процедуры «Процесс прохождения заявки для выдачи ссуды клиенту юридическому лицу» среднего российского банка. Согласно работам М. Портера [4], в которых он раскрывает структуру бизнес-процессов компании, через такой инструмент стратегического управления, как ценностная цепочка, все бизнес-процессы делятся на основные (первичные, которые создают именно тот самый набор ценностей, который необходим покупателю для жизни и продавцу для дальнейшего стабильного и прибыльного функционирования на рынке) и обслуживающие (дополнительные, вторичные процессы, необходимые для работы основных процессов).

Опираясь на работы М. Портера, можно сделать вывод, что данный процесс является основным или ключевым, так как соответствует следующим условиям [4]:

- цель данного процесса напрямую взаимосвязана с целями организации и также влияет на их реализацию;
- успешное функционирование процесса позволяет увеличить прибыль компании;

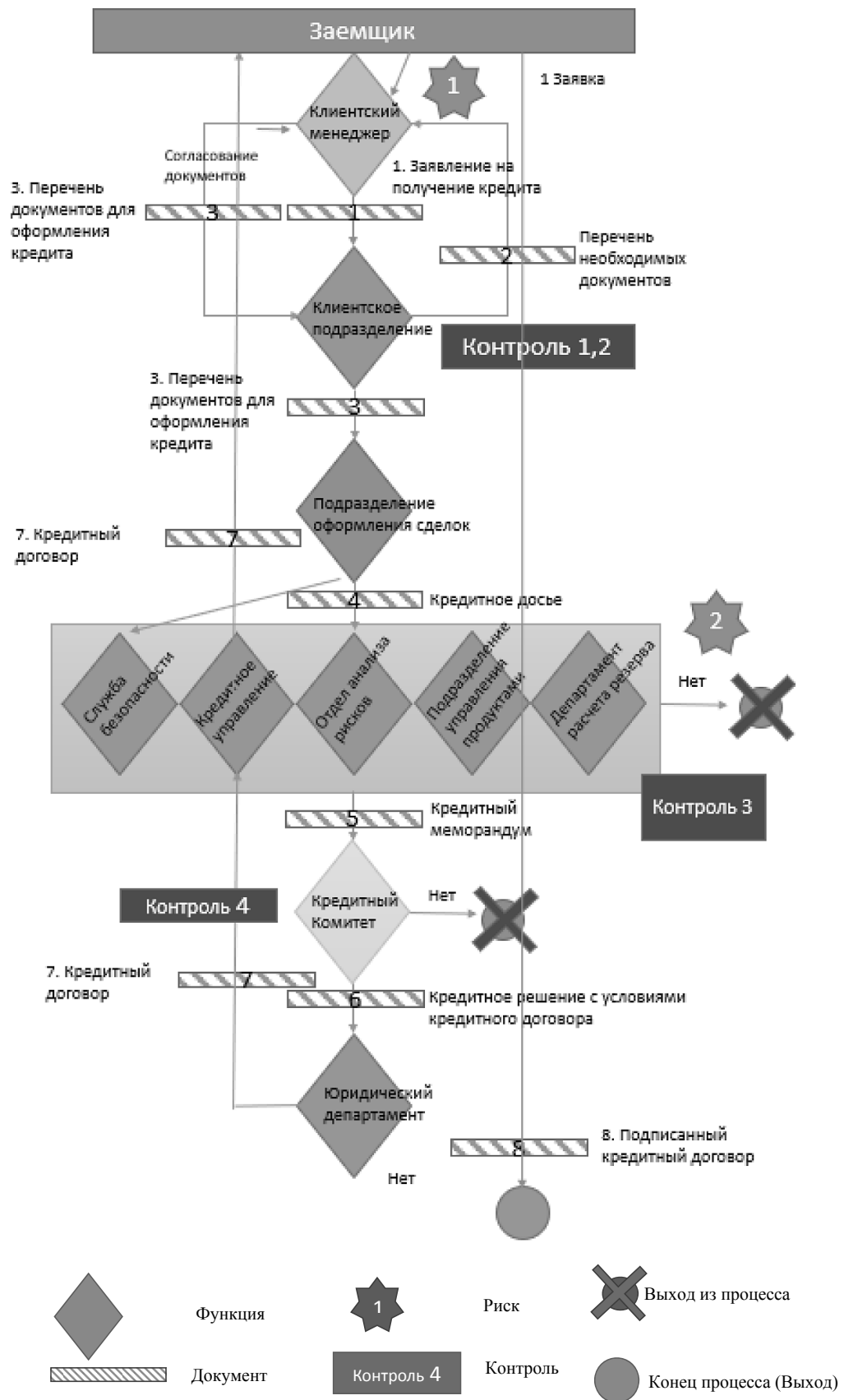


Рис. 1 / Fig. 1. Бизнес-процесс / Business process

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

- неисполнение вышеприведенного процесса может привести к отказу выдачи кредита или к невозврату, что является основными рисковыми ситуациями в деятельности банка, выбранными для дальнейшего анализа.

В рамках работы была проведена формализация бизнес-процесса, целью которой является изучение прохождения заявки на выдачу кредита, описание представленного процесса, а также исследование рисков и основных контрольных процедур для последующего повышения эффективности процесса.

1. Процесс начинается с того момента, когда заемщик обращается в банк для получения ссуды, т.е. заполняет заявление на получение кредита и передает его клиентскому менеджеру.

2. После проверки корректности заполнения данный документ отправляется в Клиентское подразделение, где осуществляется повторный контроль правильности оформления заявления.

3. Клиентское подразделение направляет обратно клиентскому менеджеру перечень необходимой документации, которую должен предоставить заемщик в банк, для дальнейшего формирования досье и решения о кредитном лимите.

4. Клиентский менеджер передает сформированный и проверенный перечень документов для оформления кредита в Клиентское подразделение, где проводится повторная проверка полноты документов. На данном этапе в процессе могут быть два исхода:

- если предоставлены не все документы, то начнется процедура согласования, суть которой заключается в получении всех необходимых данных или официальных причин, по которым эти данные не могут быть предоставлены;

- все документы получены и переданы в Подразделение оформления сделок, основной функцией которого является составление кредитного досье на конкретного заемщика.

5. Подразделение оформления сделок составляет кредитное досье в бумажном и электронном вариантах и передает документы для проведения более углубленного анализа, в котором принимают участие следующие отделы: Служба безопасности, Кредитное управление, Отдел анализа рисков, Подразделение управления продуктами, Юридический департамент.

6. После получения кредитного досье каждый из вышеперечисленных отделов выполняет определенные строго формализованные процедуры для определения финансового положения заемщика, возможного уровня установления кредитного лимита,

процентной ставки и других неотъемлемых структурных параметров будущей сделки. Если все 5 отделов (Служба безопасности, Кредитное управление, Отдел анализа рисков, Подразделение управления продуктами, Департамент формирования резерва) дают согласие на дальнейшее прохождение заявки на кредит, то составляется Кредитный меморандум. В том случае, когда хотя бы один отдел не пропускает заявку в связи с обнаружением каких-либо критических для контрагента отклонений, наличие которых может негативно сказаться на деятельности банка, то заявка отклоняется.

7. В случае положительного исхода Кредитный меморандум, подписанный уполномоченными сотрудниками всех пяти отделов, передается на рассмотрение в Кредитный Комитет банка. Рассмотренный Кредитный меморандум либо отклоняется на собраниях Комитета, либо по его результатам составляется Кредитное решение с условиями Кредитного договора, которые направляются в Юридический департамент.

8. В соответствии с нормативно-правовыми актами сотрудники Юридического департамента составляют итоговый вариант кредитного договора и затем направляют его в Кредитное управление.

9. Кредитное управление осуществляет коммуникацию с заемщиком, где уточняются параметры кредитного договора.

10. Если заемщика устраивают все условия, то кредитный договор подписывается, что является логическим завершением бизнес-процесса. В противном случае заключение договора не производится.

Мы провели графическую формализацию процесса для проведения анализа и оценки дизайна контроля (рис. 1). Для визуализации использовались следующие условные обозначения:

По результатам анализа бизнес-процесса были выделены основные рисковые ситуации, реализация которых может привести к выдаче некачественного кредита.

**Риск 1** — заемщиком предоставлен неполный комплект документов.

**Риск 2** — завышение кредитного лимита.

Для обеспечения покрытия и минимизации представленных рисков были разработаны и внедрены банком контрольные процедуры, позволяющие повысить эффективность процесса.

После проведения оценки достаточности контрольных процедур (табл. 1) установлено, что в рамках риска 1 (заемщиком предоставлен неполный комплект документов) происходит двойная проверка

Таблица 1 / Table 1

**Основные риски / Main risks**

Риск / Risk	Контроль / Control
Риск 1	Контроль 1 – анализ документов уполномоченными подразделениями банка
	Контроль 2 – сверка на достоверность
Риск 2	Контроль 3 – анализ рисков
	Контроль 4 – утверждение лимита Кредитным комитетом

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

Таблица 2 / Table 2

**Дополнительно выявленный риск / Additional risk detected**

Риск / Risk	Контроль / Control
Риск 3	Контроль 3 – анализ рисков
	Контроль 5 – страхование
	Контроль 6 – взаимодействие с заемщиком до срока погашения каждого транша (мониторинг состояния), предоставление отчетности, инспектирование залогового имущества

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

документов: контроль 1 – анализ документов, контроль 2 – сверка документов, что затягивает процесс оформления процесс документов и увеличивает его стоимость. Таким образом, для покрытия риска 1 следует оставить только контроль 2, осуществляемый клиентским менеджером.

Также следует отметить возникновение лишних этапов при проведении заявки до Подразделения проверки сделок. Это заключается в многочисленных связях циклического характера между клиентским менеджером и Клиентским подразделением на первых этапах, что увеличивает сроки рассмотрения заявки. Для совершенствования данного процесса было бы целесообразно заранее сформировать перечень документов, необходимых для оформления кредита, и разместить его на сайте банка, что позволило бы заемщику сразу вместе с заявлением передавать и пакет документов для сделки.

Неэффективность процесса является следствием объединения работы сразу пяти департаментов. Если в отдельный этап вынести процесс Анализа рисков, то это снизит нагрузку на остальные подразделения, и в случае обнаружение каких-либо критичных показателей можно было бы сразу завершать процедуру выдачи кредита, не вовлекая в участие остальные четыре департамента. Также это дает возможность заранее установить потенциальный размер кредитной линии, процентной ставки

и других структурных параметров и объявить их клиенту, чтобы избежать дальнейших разногласий и отказа подписания итогового кредитного договора в самом конце бизнес-процесса, что позволит минимизировать издержки и риск невыдачи кредита перспективному заемщику. Следует отметить, что к недостаткам также можно отнести отсутствие какое-либо взаимодействия с заемщиком на этапах процесса кредитования. Например, при вынесении решения об установлении ставки и суммы отделом анализа рисков по кредитному досье наличие коммуникаций с клиентским менеджером позволило бы напрямую связаться с клиентом для обсуждения данного вопроса корректировки данных, что в конечном итоге могло бы минимизировать риск невыдачи клиенту ссуды по причине неудовлетворенности кредитным соглашением.

Отдельно стоит обратить внимание на существование такого риска, как непредвиденное изменение финансового состояния заемщика, который не был выделен в первом случае. Представленный риск может реализоваться уже после выдачи кредита через какой-то промежуток времени по независящим от банка причинам. Однако, несмотря на это, данный риск может вызвать серьезные последствия для финансовой организации. Для минимизации возникновения представленной ситуации предлагаются следующие виды контроля (табл. 2).



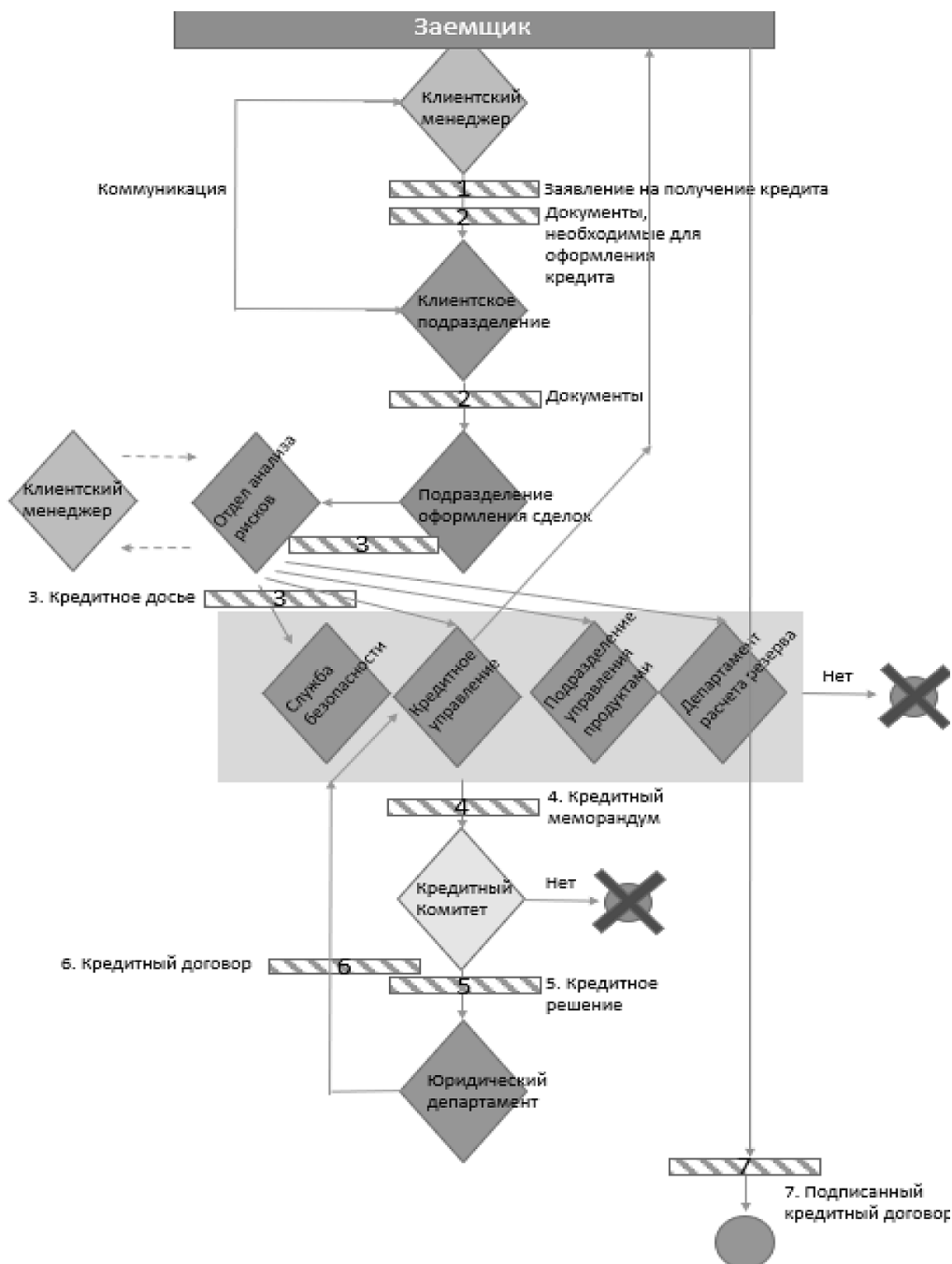


Рис. 2 / Fig. 2. Декомпозиция бизнес-процесса / Business process decomposition

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

После внесения всех корректировок в схему графическая интерпретация бизнес-процесса кредитования выглядит так, как показано на рис. 2.

## ВЫВОДЫ

Данные изменения позволят снизить риск невозврата кредита путем установления коммуникации на основных уровнях с клиентским менеджером, представляющим интересы потенциального кли-

ента. Кроме того, уменьшение административных преград даст возможность компаниям проходить процесс рассмотрения заявки гораздо быстрее, что скажется на ведении бизнеса и количестве качественно выданных кредитов в целом.

Эффективность банковских бизнес-процессов представляет собой основу стабильного и успешного функционирования как отдельного банка, так и экономики в целом. Финансовые институты

позволяют аккумулировать свободные денежные средства компаний, других банков, государства, физических лиц и индивидуальных предпринимателей, что дает возможность распределять капитал из одной сферы в другую, поддерживая равномерно его баланс. Корректная работа такого

главного банковского инструмента, как кредитование, позволяет ускорять оборот денежных средств в стране, оказывать влияние на денежно-кредитную политику государства и улучшать общую инфраструктуру путем активной выдачи ссуд предпринимательства.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Зуенко М. Ю. Банковская система России: современное состояние и проблемы. *Молодой ученый*. 2016;(9):558–565.
2. Малышевская М. Внутренний контроль в банке: проблемы и перспективы. *Институт внутренних аудиторов*. URL: [https://www.iaa-ru.ru/inner\\_auditor/publications/articles/vnutrenniy-audit-v-finansovykh-organizatsiyakh/m-malyshevskaya-vnutrenniy-kontrol-v-banke-problem/](https://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/publications/articles/vnutrenniy-audit-v-finansovykh-organizatsiyakh/m-malyshevskaya-vnutrenniy-kontrol-v-banke-problem/) (дата обращения: 23.10.2018).
3. Оношко О. Ю. Банковская система Российской Федерации: современное состояние и перспективы развития. *Baikal Research Journal*. 2016;7(5). URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/bankovskaya-sistema-rossiyskoy-federatsii-sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya> (дата обращения: 12.10.2018).
4. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс; 2006. 715 с.

### REFERENCES

1. Zuenko M. Y. Russian banking system: The current state and problems. *Molodoi ucheniy = Young scientist*. 2016;(9):558–565. (In Russ.).
2. Malyshevskaya M. Internal control in the bank: Problems and prospects. *Institut vnutrennih auditorov = Institute of Internal Auditors*. URL: [https://www.iaa-ru.ru/inner\\_auditor/publications/articles/vnutrenniy-audit-v-finansovykh-organizatsiyakh/m-malyshevskaya-vnutrenniy-kontrol-v-banke-problem/](https://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/publications/articles/vnutrenniy-audit-v-finansovykh-organizatsiyakh/m-malyshevskaya-vnutrenniy-kontrol-v-banke-problem/) (accessed on 23.10.2018).
3. Onoshko O. Y. The banking system of the Russian Federation: Current state and development prospects. *Baikal Research Journal*. 2016;7(5). URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/bankovskaya-sistema-rossiyskoy-federatsii-sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya> (accessed on 12.10.2018).
4. Porter M. Competitive advantage: How to achieve high results and ensure its sustainability. Trans. from Engl., 2 ed. Moscow: Alpina Business Books; 2006. 715p. (In Russ.).

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Екатерина Ивановна Барбанова** — студентка 2-го курса магистратуры факультета «Учет и Аудит», Финансовый университет, Москва, Россия  
barabanovaekiv@gmail.com

**Вера Валерьевна Дворецкая** — кандидат экономических наук, доцент Департамента учета, анализа и аудита, Финансовый университет, Москва, Россия  
vdvoretzkaya@gmail.com

### ABOUT THE AUTHORS

**Ekaterina I. Barabanova** — a second-year master degree student of the Faculty of Accounting and Audit, Financial University, Moscow, Russia  
barabanovaekiv@gmail.com

**Vera V. Dvoretzkaya** — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of Accounting, Analysis and Audit, Financial University, Moscow, Russia  
vdvoretzkaya@gmail.com

*Статья поступила 14.12.2018; принята к публикации 10.01.2019.*

*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

*The article was received 14.12.2018; accepted for publication 10.01.2019.*

*The authors read and approved the final version of the manuscript.*