

УДК 336.7

Аспирант М.С.Люфт, профессор И.В. Пещанская

(Москва, Рос.гос. ун-т. им. Г.В. Плеханова) кафедра страхования. тел. 8(904)686-39-31, 8(903)865-00-24

E-mail: mixluft@mail.ru)

Graduate M.S. Liuft, professor I.V. Peshchanskaia

(Moscow, Plekhanov Russian University of Economics) Department of insurance. phone 8(904)686-39-31, 8(903)865-00-24

E-mail: mixluft@mail.ru)

Кредитный конвейер как способ снижения риска недобросовестного поведения сотрудников банка

Credit assembly-line as a way to reduce the unfair behavior risk of bank employees

Реферат. Одной из важнейших характеристик риска недобросовестного поведения является круг лиц, влияющих на вероятность проявления риска: персонал банка, клиент и третьи лица. Этой проблеме (участие в мошенничестве персонала банка) посвящена данная статья. Приведена статистика потерь, вызванная наличием участия персонала банка в фактах недобросовестного поведения. По мнению автора, для решения данной проблемы в рамках кредитования заемщиков – субъектов малого предпринимательства (СМП), необходимо осуществить комплекс мер по совершенствованию работы с риском недобросовестного поведения. В рамках данных мер разработаны этапы совершенствования модели кредитного процесса сделок с СМП, определены содержание и задачи этапа. Первый этап данного совершенствования автор видит в разработке и внедрении нового механизма – кредитного конвейера. Дано определение кредитному конвейеру в рамках кредитования СМП, определены цели внедрения данного механизма. Представлен результат внедрения кредитного конвейера относительно каждого этапа кредитной сделки и вероятных форм проявления фактов недобросовестного поведения. Одной из причин участия персонала в реализации риска недобросовестного поведения является наличие различных мотивов (в том числе материальных) и меры или чувства ответственности. Для решения данной проблемы автором предложена система мотивов участников кредитного процесса. В качестве выводов по статье даны рекомендации по совершенствованию нормативно правовой базы и усилению внимания банка на систему мотивации персонала в случае вероятности возникновения риска недобросовестного поведения.

Summary. One of the most important characteristics of the unfair behavior risk is a circle of people influencing the risk's probability: bank staff, a customer or a third party. The article deals with this issue (bank staff's participation in cheating). It is given the statistics of the losses caused by the bank staff participation in facts of unfair behavior. According to the author, the improving package for work with the risk of unfair behavior must be implemented to solve this problem within the lending of borrowers - small and medium enterprises (SMEs). Developing stages of the model of a lending process and its deals with SME are devised as part of these measures, the content and objectives of a stage are defined as well. In author's opinion the first stage of this betterment is a development and adoption of a new mechanism – a credit assembly-line. It is given the definition of a credit assembly-line in the network of SME lending, the purposes of the mechanism's adoption are defined. The result of credit assembly-line adoption concerning each credit transaction of probable forms of unfair behavior is presented. One of the reasons for the staff's participation in the realization of unfair behavior risk is the presence of different motives (including material) and a measure or a sense of responsibility. The author offers the system of motives of players in credit process to solve the problem. As the conclusions of the article the author gives recommendations in relation to the regulatory framework improvement and to give more attention to the staff motivation system in case of the probability of the unfair behavior risk.

Ключевые слова: кредитный риск, недобросовестное поведение, персонал банка, кредитный конвейер, мошенничество, мотивация

Keywords: credit risk, unfair behavior, staff of the bank, credit assembly-line, cheating, motivation

Под банковскими рисками в законодательстве Российской Федерации понимается возможность утери ликвидности и (или) финансовых потерь (убытков), связанная с внутренними и внешними факторами, влияющими на деятельность банка [1]. Банковские риски представляют собой систему рисков, количество которых зависит от сложности организации и структур банковских процессов и сделок. Зачастую кредитный риск определяется как «риск неуплаты или уплаты не в срок заемщиком основного долга и процентов, начисленных на основной долг»

или «несоблюдение заёмщиком первичных условий кредитного договора». Более развёрнутым определением кредитного риска является: «кредитный риск – вероятность потерь, возникающих при неблагоприятном изменении структуры денежных потоков банка в результате неисполнения (или неточного исполнения) клиентами, контрагентами или эмитентами своих обязательств перед банком либо обязательств по сделкам, гарантированным банком» [2].

© Люфт М.С., Пещанская И.В., 2014

Одним из специфических видов кредитного риска является риск недобросовестных действий участников кредитной сделки. Под риском оппортунистического поведения в банковской деятельности понимается риск возникновения у банка убытков вследствие недобросовестного поведения участников процесса при осуществлении какой-либо банковской операции или сделки.

Базельский комитет по банковскому надзору в своей классификации операционных рисков стал уделять повышенное внимание рискам недобросовестного поведения со стороны персонала банка - было определено понятие такого типа событий, влекущих за собой убыток, относящихся к недобросовестному поведению как «внутреннее мошенничество» - убытки вследствие действий с намерением осуществить мошенничество, присвоить имущество или обойти нормативные акты, законодательство или политику компаний, исключая случаи дискриминации, с участием, как минимум, одной внутренней стороны [3].

Главным условием, способствующим возникновению риска недобросовестного поведения в рамках кредитования субъектов малого предпринимательства, является участие *персонала банка*. Со стороны банка источниками возникновения рисков недобросовестного поведения могут быть: сотрудники, имеющие доступ к материальным ценностям, информационным ресурсам, базам данных, составляющим коммерческую или банковскую тайну, сотрудники, принимающие непосредственное решение о возможности кредитования. Факты оппортунистического поведения, возникшие при содействии сотрудников банка, являются самыми опасными по своим последствиям.

Согласно статистическим данным, максимальная сумма причинённого ущерба по одному уголовному делу, расследующему факт недобросовестного поведения с участием сотрудников банка составил 2,69 млрд. рублей, при этом максимальный урон без участия сотрудников банка составил 468 млн. рублей, что делает проблему недобросовестного поведения сотрудников одной из наиболее важных. Так как данные действия со стороны сотрудников являются осознанными, то их можно расценивать как осознанное нанесение материального ущерба банку и, с юридической точки зрения, можно опреде-

лить как мошенничество, то есть хищение чужого имущества или приобретение права на чужое имущество путем обмана или злоупотребления доверием [4]. Несмотря на строгость наказания за данный действия, по данным статистики Национального бюро кредитных историй за первые 5 месяцев 2013 года количество кредитов с просрочкой первого платежа (срок просрочки более 90 дней) выросло на 25,19 % (что составило 0,7 % кредитного портфеля), данный показатель составлял 8,75 % и 9,31 % в 2012 и 2011 году соответственно [5].

В таблице 1 представлены данные о количестве кредитов с признаками мошенничества. Заметим, что данные предоставлены о выявленных фактах и сгруппированы лишь по выходу на просрочку с первого платежа. В данную выборку не попали кредиты, вышедшие на просрочку со второго платежа и далее, что является распространенным явлением, так как при выходе на просрочку с первого платежа банком проводится расследование обстоятельств выхода и инициируется иск на наличие фактов мошенничества.

Т а б л и ц а 1
Количество кредитов с признаками обманных действий в базе НБКИ

Дата	06.2013	06.2012	06.2011
Кол-во (шт.)	722008	478454	387680

По нашему мнению, решением проблемы недобросовестного поведения сотрудников банка при кредитовании субъектов малого предпринимательства может являться комплекс мер, направленный на совершенствование всей системы оценки кредитоспособности и усиления акцента внимания на риске недобросовестного поведения. В рамках комплекса мер необходимо решить следующие задачи:

- оптимизировать расходы временных и человеческих ресурсов, необходимых для анализа кредитоспособности заемщиков - субъектов малого предпринимательства;
- создать механизмы выявления и противодействия недобросовестного поведения со стороны сотрудников банка;
- внедрить данные механизмы.

Этапы совершенствования модели кредитного процесса сделок с субъектами малого предпринимательства представлены в таблице 2.

Совершенствование модели управления риском недобросовестного поведения в рамках кредитования субъектов малого предпринимательства

Этап	Содержание этапа	Задачи
Выработка общей системы управления риском недобросовестного поведения	Разработка системы идентификация риска	Определение зон проявления риска
		Определение источников формирования риска
		Выявление мотивов формирования рисков
Выработка общей системы снижения риска недобросовестного поведения	Внедрение системы кредитного конвейера	Оптимизация кредитного процесса
		Противодействие внутреннему оппортунизму
		Диверсификация риска
Выработка общей системы принятия риска недобросовестного поведения	Внедрение механизмов принятия риска и способов его снижения	Определение механизмов аутсорсинга риска

Первым направлением совершенствования является разработка системы принятия, обработки и передачи информации и документальных данных о клиенте внутри банка. Данная система называется кредитным конвейером. Д.А. Ягунов считает, что целями кредитного конвейера, как и конвейера на любом производстве являются увеличение объемов производства и снижение издержек на единицу выпускаемой продукции (то есть на выдаваемый кредит) [6].

Однако рассмотрение кредитного конвейера в современной банковской практике и литературе происходит только как IT-технологии в рамках потребительского кредитования, которая позволяет ускорить и оптимизировать данный процесс. По нашему мнению, данное определение приближает понятие кредитного конвейера к механизму кредитного скоринга. Этот механизм позволяет банкам построить процесс кредитной сделки по определенному сценарию от получения заявки до выдачи кредита. По статистике 2011 года 83 % банков используют скоринговую систему в потребительском кредитовании [7]. Шешукова Т.Г. и Быкова М.В. определяют скоринговый анализ как статистический процесс обращения информации о потенциальном заемщике в измеримое и объективное предсказание некоторых аспектов его поведения в будущем [8].

Для решения поставленных задач обобщим информацию и сформируем понятие кредитного конвейера с точки зрения кредитования субъектов малого предпринимательства. *Кредитный конвейер* – комплекс мер, система передачи и обработки информации о потенциаль-

ном заемщике – субъекте малого предпринимательства, осуществляемых в процессе оценки кредитоспособности заемщика, предназначенных для оптимизации процесса в части проверки, верификации, анализа данных, с целью принятия решения о возможности кредитования.

Внедрение кредитного конвейера, по нашему мнению, возможно для решения вопроса недобросовестного поведения со стороны сотрудников банка. Возможные варианты проявления риска недобросовестного поведения со стороны сотрудников банка, этапы сделки, в которых проявляется данный риск, а также результаты внедрения механизма кредитного конвейера представлены в таблице 3. Так как целью кредитного конвейера, предлагаемого к внедрению, является предотвращение риска недобросовестного поведения со стороны заемщиков банка, то работа кредитного конвейера будет строиться на принципах случайности распределения заявок по участникам процесса, отсутствия мотивационной заинтересованности части звеньев конвейера в предоставлении кредита потенциальному заемщику, недоступность информации об используемых методиках работы каждого отдельного звена кредитного конвейера для прочих звеньев, отсутствие возможности влияния клиента и участников кредитного процесса на лиц, принимающих решение о сделке. Главной предпосылкой недобросовестного поведения со стороны сотрудников банка является мотивационная заинтересованность, которая может выражаться в желании исполнения поставленных планов, коррупции, личное знакомство с клиентом.

Кредитный конвейер как метод предотвращения риска недобросовестного поведения со стороны сотрудников банка

Этап кредитной сделки	Возможные варианты проявления риска	Результат внедрения кредитного конвейера
Заведение заявки на кредит	Соккрытие взаимосвязанных фирм	Клиент не имеет физической возможности мотивировать сотрудников к реализации риска (сотрудники СБ и юридической службы в другом городе, возможно ГО)
Проверка службой безопасности	Соккрытие негативной информации	
Проверка юридической службой	Недостовверное отображение учредительной документации	
Сбор и анализ финансовых документов	Фальсификация финансовых документов	Отсутствие информации на местах о распределении сделок между андеррайдерами и информации о применяемой методике идентификации фальсификации.
Работа с залоговым обеспечением	Завышение стоимости залога	Случайное распределение заявок.
	Фальсификация возможности принятия имущества в залог	Специалист по оценке и мониторингу залога относится не к отделу малого бизнеса, а к службе безопасности
Принятие решения о кредитовании	Принятие положительного решения о кредитовании заведомо некредитоспособного заемщика.	Принятие решения о кредитовании происходит в ГО, людьми не заинтересованными в сделке.

Структура кредитного конвейера построена таким образом, чтобы исключить возможность возникновения данных видов мотивов. Концентрация кредитного риска и, в частности, риска не добросовестного поведения при кредитовании малого бизнеса, возрастает в случае наличия лиц, имеющих возможность воздействовать на характер принимаемого решения кредитной организацией. В рамках консервативного подхода к анализу кредитоспособности

субъектов малого предпринимательства, принятие решения о кредитовании данного субъекта, на каждой стадии кредитного конвейера, должно приниматься исходя из худшего варианта.

По нашему мнению, такая структура кредитного конвейера не требует внесения изменений в систему мотивации сотрудников с точки зрения премирования и зон ответственности, если она соответствует системе, представленной в таблице 4.

Т а б л и ц а 4

Система мотивов участников кредитного процесса

	Плановые нормативы	База для расчета премирования	Ответственность
Клиентский менеджер	Количество заявок на кредитование за отчетный период	Объем выдач	Доля отказов в общей сумме заявок
Специалист СБ	Время на обработку заявки	Уровень просроченной задолженности	
Кредитный аналитик	Время на обработку заявки	Объем выдач	Уровень просроченной задолженности
Специалист отдела по работе с залогами	Время на обработку заявки	Количество обработанных заявок и их сумма	Нормативный срок реализации залогового имущества, доля покрытия залогом кредита по факту реализации.
Специалист юридической службы	Время на обработку заявки	Успешность судебной практики	
Работник андеррайдинга	Время на обработку заявки	Уровень просроченной задолженности	

В рамках модели предлагаемого кредитного конвейера, взаимодействие с клиентом осуществляет только менеджер по привлечению клиентов. Принятие решения же происходит в головном офисе банка, соответственно, осуществляется аутсорсинг риска с филиалов и конкретных подразделений на

головной офис, где вероятность воздействия на рассматривающего сделку и принимающее решение лицо минимальна. Данное обстоятельство исключает возможность формирования мотивов для сотрудников и лиц, принимающих решение со стороны клиента.

По нашему мнению, осуществлять внедрение совокупности методов кредитного конвейера, включающей в себя идентификацию недобросовестного поведения сотрудников банка, следует с учетом следующего:

1. Усовершенствовать Положения Банка России № 254-П в части требования о переносе прав лиц о принятии решения по кредитной сделке строго в головной офис банка или филиал с обособленным подразделением анализа риска.

2. Расширить Статью 159.1 УК РФ на виды и зоны кредитного мошенничества и разработать меры и объем наказания по каждому виду кредитного мошенничества.

3. Дополнить статью 159.1 УК РФ понятием кредитного мошенника.

4. Отнести мошенничество персонала банка к мошенничеству по предварительному сговору.

Коммерческим банкам также требуется обратить внимание на:

1. Усовершенствование системы мотивации сотрудников – участников процесса кредитной сделки с ориентацией на долю просроченной задолженности в кредитном портфеле каждого сотрудника.

2. Разработку мер дисциплинарного воздействия на сотрудников банка в случае выявления недобросовестных действий в процессе рассмотрения и заключения сделки кредитования субъектов малого предпринимательства.

Таким образом, внедрение совокупности методов кредитного конвейера способно обеспечить минимизацию обстоятельств, влияющих на возникновение риска недобросовестного поведения, изъять из процесса анализа ступени, на которых возможен к реализации риск недобросовестного поведения, минимизировать влияние лиц, причастных к реализации угроз, в особенности персонала банка, что даёт возможность существенно снизить последствия реализации риска недобросовестного поведения.

ЛИТЕРАТУРА

1 Моляков Д. С. Финансы предприятий отраслей народного хозяйства. М.: ФиС, 2004. 212 с.

2 Е.В. Иода, Л.Л. Мешкова и Е.Н. Болотина. Классификация банковских рисков и их оптимизация. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. тех. ун-та, 2002. 120 с.

3 Базельский комитет по банковскому надзору: Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: Уточненные рамочные подходы, июнь 2004 // Банк международных расчетов. 2004. С. 250–253.

4 Уголовный кодекс РФ от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 17 июня 1996 г. № 25. Ст. 159.

5 Заемщики стали чаще обманывать кредиторов. Национальное бюро кредитных историй [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.nbki.ru

6 Ягунов Д.А. Кредитный конвейер на основе скоринга // Транспортное дело России. 2010. № 1. С. 81-83.

7 Скоринг и другие составляющие при выдаче розничного кредита [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.Bank.ru

8 Шешукова Т.Г., Быкова М.В. Кредитный скоринг как система анализа сзаемщика – предприятия малого бизнеса кредитной организацией // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2013. № 1 (16). С. 52-56.

REFERENCES

1 Moliakov D.S. Enterprise Finance of sectors of the national economy. Moscow, FiS, 2004. 212 p. (In Russ.).

2 Ioda E.V., Meshkova L.L., Bolotina E.N. Classification of bankrisks and its optimization. Tambov, St. Techn. Uni-ty Press, 2002. 120 p. (In Russ.).

3 Committee on Banking Supervision of the Bank for international Settlements, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: Refined framework approaches, June 2004. Bank for International Settlements, 2004, pp. 250-253. (In Russ.).

4 The Criminal Code of the Russian Federation of 13.06.1996 № 63-FZ. Legislation Collection of the Russian Federation. June 17, 1996, no. 25, art.159. (In Russ.).

5 Borrowers were more likely to cheat creditors. National Bureau of Credit Histories. Available at: www.nbki.ru. (In Russ.).

6 Iagunov D.A. Credit assembly-line on the basis of scoring. Transportation business in Russia, 2010, no. 1, pp. 81-83. (In Russ.).

7 Scoring and other components under retail credit issue. Available at: www.Bank.ru. (In Russ.).

8 Sheshukova T.G., Bykova M.V. Credit scoring as an analysis system of borrower -small business by credit institution. Herald Perm University Bulletin. Series: The Economy, 2013, no.1 (16), pp. 52-56. (In Russ.).