

МИНОБРНАУКИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра теории функций и стохастического анализа

**Управление эффективностью работы кредитного отдела**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ (ДИПЛОМНОЙ) РАБОТЫ

студентки \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ курса \_\_\_\_\_ 451 \_\_\_\_\_ группы  
направления \_\_\_\_\_ 38.03.05 - Бизнес -информатика \_\_\_\_\_  
код и наименование направления  
\_\_\_\_\_ механико-математического факультета \_\_\_\_\_  
наименование факультета, института, колледжа  
\_\_\_\_\_ Мхоян Алены Александровны \_\_\_\_\_  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

доцент, к. ф-м. наук  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
дата, подпись

Агафонова Н. Ю.  
инициалы, фамилия

Заведующий кафедрой

доцент, д. ф-м. наук  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
дата, подпись

Сидоров С. П.  
инициалы, фамилия

Саратов 2020

**Введение.** Банки являются центральными звеньями в системе рыночных отношений. Развитие их деятельности – необходимое условие реального создания рыночной экономики. Повышение эффективности функционирования российской экономики, создание необходимой инфраструктуры невозможно обеспечить без использования и дальнейшего развития кредитных отношений.

Кредитные операции – это самая доходная статья банковского бизнеса. За счет кредитных операций происходит формирование основных и оборотных средств предприятий; осуществляются расчеты между товаропроизводителями, портфельные и реальные инвестиции, оплата рабочей силы, увеличение объема денежной массы, участвующей в денежном обороте (в том числе в функциях средств платежа и обращения); ускоряются процессы реального накопления, производственного и личного потребления, формирования доходов бюджета, поступления выручки от реализации продукции предприятий.

Целью данной бакалаврской работы является построение модели бизнес-процесса кредитных отделов для последующего выявления их показателей эффективности на примере ПАО «Сбербанк» и ПАО «ВТБ».

Для достижения поставленной цели необходимо будет решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы моделирования бизнес-процессов;
- изучить методологию описания бизнес-процессов IDFE0;
- изучить бизнес-процессы, протекающие в коммерческих банках, в частности бизнес-процессы кредитного подразделения;
- построить модели бизнес-процесса для кредитных отделов выбранных банков при помощи методологии IDFE0;
- выявить факторы, влияющие на эффективность управления работы кредитного отдела на примере выбранных банков;
- предложить пути улучшения эффективности работы кредитных отделов выбранных банков.

В первом главе данной бакалаврской работы рассматриваются теоретические основы моделирования бизнес-процессов, рассматриваются основные понятия бизнес-процесса, его моделирования, а также рассматривается методология IDFE0.

Во второй главе данной работы приводятся основные понятия о коммерческом банке и его организационной структуре, дано общее описание бизнес-процессы кредитного отдела, а также рассмотрены основные методы погашения долгосрочной задолженности.

В третьей главе рассмотрены основные бизнес-процессы кредитного отдела банка, построены схемы процессов кредитного отдела ПАО «Сбербанк» и ПАО «ВТБ» с помощью методологии IDEF0 в программе Ramus Educational, проведен анализ работы их кредитных отделов с целью определения показателей, влияющих на эффективность работы кредитного отдела, были предложено несколько способов для улучшения эффективности их работы.

**Основное содержание** работы содержит 5 разделов:

1. Введение
2. Теоретические основы моделирования бизнес-процессов
3. Моделирование бизнес-процессов кредитного отдела в коммерческих банках
4. Моделирование бизнес-процессов кредитного отдела ПАО «Сбербанк» и ПАО «ВТБ»
5. Заключение

В **введении** формулируются цель бакалаврской работы и решаемые задачи.

В **первом разделе** рассматриваются теоретические основы моделирования бизнес-процессов. При моделировании банк рассматривается как бизнес-система, которая представлена в виде множества бизнес-процессов, конечными целями которых является выпуск продукции или услуги. Под бизнес-процессом понимается определенная последовательность действий, требующая определенного входа, достигающая определенного выхода и использующая определенные ресурсы, которая представляет под собой ценность для потребителя.

Выход - это материальный или информационный объект или услуга, являющийся результатом выполнения процесса и потребляемый внешними по отношению к процессу клиентами.

Вход бизнес-процесса - это материальный или информационный объект или услуга, который преобразуется в выход (нужный результат) в ходе выполнения процесса.

Ресурсы бизнес-процесса - перечень объектов, потребляемых в ходе выполнения бизнес-процесса и необходимых для получения конечного результата процесса.

Моделирование бизнес-процессов - это эффективное средство поиска путей оптимизации деятельности банковской организации, средство прогнозирования и минимизации рисков, возникающих на различных этапах реорганизации банковской организации. Данный метод позволяет дать оценку текущей деятельности банка по отношению к требованиям, которые предъявляются к его функционированию, управлению, эффективности, конечным результатам деятельности и степени удовлетворенности клиента.

Решение насущной для российских банков задачи анализа и совершенствования организации деятельности является одной из основных целей бизнес-моделирования. Более того, при помощи моделирования бизнес-процессов можно выявить текущие проблемы в банковской организации, а также возможность предвидеть будущих проблем.

При моделировании бизнес-процессов в банковских организациях необходимо уделить особое внимание его основным этапам:

- выделение бизнес-процессов;
- определение категорий бизнес-процессов;
- построение дерева бизнес-процессов банковской организации;
- выбор бизнес-процессов для дальнейшего анализа и оптимизации;
- описание выбранных бизнес-процессов;
- оптимизация бизнес-процессов.

Для моделирования бизнес-процессов используется методология IDEF0. IDEF0 – это методология функционального моделирования для описания функций предприятия, предлагающая язык функционального моделирования для анализа, разработки и интеграции информационных систем бизнес процессов. Данная методология является простым и удобным инструментом моделирования бизнес-процессов, который оперирует 4 основными понятиями: функциональный блок, интерфейсная дуга, декомпозиция и глоссарий.

Во **втором разделе** рассматриваются бизнес процессы, которые непосредственно проходят в кредитном отделе коммерческого банка.

Коммерческий банк — кредитное учреждение, операции которого направлены на аккумуляцию денежных средств, на последующее их размещение на денежном рынке, а также предоставление клиентам полного комплекса финансового обслуживания, включая выдачу ссуд, прием депозитов, расчеты, покупку-продажу и хранение ценных бумаг, иностранной валюты и т.д. Коммерческие банки относятся к особой категории деловых предприятий, которые получили название финансовых посредников.

Функциями коммерческого банка являются:

- посредническая функция. Она проявляется в том, что банки посредством депозитных и ссудных операций способствуют перераспределению ресурсов между субъектами экономических отношений. Таким образом, временно свободные ресурсы направляются туда, где они востребованы и приносят экономическую выгоду.
- расчетная функция. В настоящее время банки участвуют в исполнении практически всех расчетов между субъектами экономических отношений. Функционирование платежной системы невозможно без банков. Банки не просто обеспечивают расчеты, но и осуществляют это максимально удобным и безопасным способом для клиентов, предлагая различные формы и методы расчетов (аккредитивы, инкассо и т.п.).
- стимулирование накоплений. Коммерческие банки, выступая на финансовом рынке со спросом на кредитные ресурсы, должны не только максимально мобилизовать имеющиеся в хозяйстве сбережения, но и формировать достаточно эффективные стимулы к накоплению.
- инвестиционные консультации. Как инвестиционный консультант банк оказывает консультационные услуги своим клиентам по поводу выпуска и обращения ценных бумаг.
- аккумуляция и мобилизация денежного капитала. Это одна из старейших функций банков. Мобилизуемые банком свободные денежные средства предприятий и населения, с одной стороны, приносят их владельцам доходы в виде процента, а с другой - создают базу для проведения

ссудных операций. Именно с помощью банков происходит сосредоточение денежных средств и превращение их в капитал.

При осуществлении своей деятельности коммерческий банк руководствуется определенными принципами, часть которых присуща любым коммерческим организациям, а часть продиктована спецификой банковской деятельности. Принцип работы коммерческого банка осуществляется в пределах реально имеющихся ресурсов. Принцип экономической самостоятельности. Данный принцип предполагает экономическую ответственность банка за результаты своей деятельности. Третий принцип - принцип рыночных отношений с клиентами банка. Как у любого другого предприятия у коммерческого банка имеется своя организационная структура. В организационной структуре банка реализуются оперативные и штабные функции. У типовой организационной структуры коммерческого банка имеются функциональные подразделения и службы, число которых определяется экономическим содержанием и объемом выполняемых банком операций.

Современный коммерческий банк может предоставить своим клиентам широкий спектр разнообразных банковских продуктов и услуг, перечень которых зависят от вида банка, специфики и направлений его деятельности. Учитывая роль и значение кредитных операций для деятельности коммерческого банка, следует отметить, что уровень организации кредитного процесса является одним из основных показателей всей работы банка. В соответствии с направленностью кредитной деятельности каждый коммерческий банк разрабатывает собственное Положение о кредитовании клиентов. Для регулирования кредитной деятельности, определения ее основных направлений и принятия решений о порядке предоставления кредитов заемщикам создается кредитный комитет, который в своей работе руководствуется Положением о кредитном комитете.

В каждом банке разрабатывается своя собственная технология кредитования, предусматривающая последовательность изучения и прохождения документов с принятием решения на каждой стадии их рассмотрения. Но при всем многообразии технологий в каждой из них можно выделить и проследить четыре основных этапа организации кредитных отношений банков и их клиентов:

- первый этап — процедура предварительного рассмотрения кредитной заявки;
- второй этап — анализ кредитоспособности возможного заемщика и оценка качества заявки на кредит;
- третий этап — подготовка и заключение кредитного договора;
- четвертый этап — оформление кредита и контроль над выполнением условий кредитного договора, т.е. мониторинг договора.

Первый этап — процедура предварительного рассмотрения кредитной заявки, в которой содержатся сведения по основным параметрам кредитной операции. В общем виде кредитная заявка содержит следующие основные сведения: цель получения кредита, его размер, вид и срок предоставления, предполагаемое обеспечение. Цель кредита состоит в том, что кредит запрашивается для выполнения определенных задач, предусмотренных уставом заемщика. Сумма кредита. Специалист банка проверяет обоснованность заявки в отношении суммы запрашиваемого кредита, оценивает степень участия собственных средств клиента в финансировании кредитуемого мероприятия, сопоставляет сумму кредита с оборотами по расчетному счету заемщика, с масштабами его хозяйственной деятельности. Порядок погашения проверяется соответствие сроков погашения кредита и уплаты процентов по нему с реальными возможностями клиента. Срок кредита. При рассмотрении срока банки исходят из того, что чем длительнее срок ссуды, тем выше риск непогашения и вероятность возникновения непредвиденных трудностей, в силу которых заемщик не сможет вернуть деньги в установленный срок.

Наряду с анализом кредитной заявки и пакета сопроводительных документов для более полной оценки банк стремится получить четкие ответы на базовые вопросы, которые могут быть распределены по группам:

1. Сведения о клиенте и его предприятии.
2. Обоснование кредитной заявки.
3. Обоснование возможности погашения кредита.
4. Предполагаемое обеспечение займа, перечень имущества, передаваемого в залог.
5. Предыдущий опыт общения клиента с банковскими учреждениями.

Именно на первом этапе необходимо наиболее полно оценить риск по кредиту. Поэтому если в ходе интервью кредитным работником не будут получены удовлетворительные ответы на ключевые вопросы, связанные с выдачей ссуды, или предложение клиента расходится в важных аспектах с принципами и установками кредитной политики банка, то просьба о выдаче кредита может быть отклонена.

Второй этап — анализ кредитоспособности возможного заемщика и оценка качества заявки на кредит.

Третий этап — подготовка и заключение кредитного договора. Третий этап процесса кредитования состоит в оформлении кредитного договора и договора залога, принятого в качестве обеспечения ссуды. Договорная основа является важной чертой системы кредитования. Главным документом, регулирующим взаимоотношения заемщика и банка, выступает кредитный договор. Банки самостоятельно разрабатывают его типовые формы, а уже непосредственно при заключении кредитных сделок с учетом их специфики, особенностей заемщика совместно с ним придают договорам индивидуальный характер.

Кредитный договор должен быть детализирован, что сокращает впоследствии количество спорных вопросов и обращений в судебные органы. Поэтому надежность договора тем выше, чем качественнее и детальнее проработаны в нем основные условия кредитования.

Независимо от формы и объема кредитный договор всегда содержит ряд обязательных реквизитов:

- цель, на которую предоставляется кредит;
- срок;
- сумма кредита;
- процентная ставка, порядок начисления и внесения платы за кредит;
- вид ссудного счета и режим его функционирования;
- порядок выдачи и погашения кредита;
- способы обеспечения кредитного обязательства;
- права, обязанности и ответственность сторон;
- перечень информации, предоставляемой заемщиком банку, и сроки ее представления;



- подписи, печати и юридические адреса сторон.

Банк не может не интересоваться назначением выдаваемых кредитов, так как нецелевое использование средств увеличивает риск невозврата и противоречит основным принципам кредитования. Поэтому банк стремится к конкретизации цели в договоре.

Четвертый этап — мониторинг выполнения кредитного соглашения. Контроль над выполнением кредитного договора выступает важным и неотъемлемым элементом всей кредитной деятельности банка. Целью кредитного мониторинга является снижение риска кредитных операций и недопущение отрицательных ситуаций, связанных с возникновением сложностей в процессе погашения кредита. Поэтому в процессе кредитного мониторинга самое пристальное внимание уделяют следующим факторам: недостаткам в работе кредитного персонала банка и неэффективному функционированию предприятия, получившего кредит.

В основе организации кредитного процесса лежит кредитная политика, разработанная самим коммерческим банком. При ее формировании банк учитывает макроэкономические, региональные, отраслевые и внутрибанковские факторы.

Кредитная политика включает в себя те конкретные цели, которыми руководствуется кредитный комитет при выдаче кредитов и осуществлении контроля над кредитованием. Денежные средства заемщику банком могут быть предоставлены одним из следующих способов:

1. Разовым зачислением на расчетный (текущий) счет (одной суммой).
2. Открытием кредитной линии, т. е. заключением договора (соглашения) о максимальной сумме кредита, которую заемщик может использовать в течение обусловленного срока и при соблюдении установленных условий соглашения.
3. Кредиты с овердрафтом кредитование банком расчетного или текущего счета клиента при недостаточности или отсутствии на нем денежных средств. Под кредитованием счета согласно ст. 850 ГК РФ ч. 2 понимается осуществление банком платежей со счета, не смотря на отсутствие на нем денежных средств. Возможность предоставления кредитов с овердрафтом должно быть записано в договоре банковского счета.

4. Предоставление банком кредитов заемщикам на синдицированной (консорциальной) основе.
5. Другими способами.

Погашение (возврат) размещенных денежных средств и уплата процентов по ним производятся путем списания денежных средств с расчетного (текущего) счета заемщика одним из следующих способов:

1. по платежному поручению заемщика, если он является клиентом данного банка;
2. по платежному требованию банка-кредитора при условии, что договором предусмотрена возможность списания денежных средств без распоряжения клиента владельца счета.

В качестве основных форм обеспечения возвратности кредита используются: залог, банковские гарантии, поручительства третьих лиц.

В **третьем разделе** был проведен анализ эффективности работы кредитных отделов в ПАО «Сбербанк» и в ПАО «ВТБ». На основе смоделированных бизнес-процессов при помощи методологии IDFE0 были выделены критерии эффективности работы кредитного отдела каждой рассматриваемой организации в данной бакалаврской работы и были предложены несколько способов для их улучшения.

**Заключение.** В данной бакалаврской работе были изучены теоретические основы моделирования бизнес-процессов: основные понятия, методология IDFE0. Так же были рассмотрены характеристики коммерческого банка, а также основные бизнес-процессы, которые протекают в кредитном отделе коммерческого банка. На основе полученных теоретических знаний были построены схемы процессов кредитного отдела ПАО «Сбербанк» и ПАО «ВТБ» при помощи методологии IDEF0 в программной среде Ramus Educational. На основе построенных IDFE0 диаграмм для ПАО «Сбербанк» и ПАО «ВТБ» проведен анализ работы их кредитных отделов, а также были выявлены их показатели эффективности. На основе проведенного анализа были предложено несколько вариантов для улучшения показателей эффективности кредитного отдела для ПАО «Сбербанк» и ПАО «ВТБ».