

**Л.А. ТАЛИМОВА,<sup>1</sup>**  
д.э.н., профессор.  
**Г.М. КАЛКАБАЕВА,<sup>1</sup>**  
к.э.н., доцент.  
Карагандинский экономический  
университет Казпотребсоюза<sup>1</sup>

## **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ВОЗВРАТНОСТИ КРЕДИТОВ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН**

### **Аннотация**

В статье рассмотрены методологические аспекты формирования системы банковского менеджмента по обеспечению возвратности кредитов с точки зрения трех уровней управления – стратегического, тактического и оперативного. На первом уровне системы находится стратегическое планирование и прогнозирование возвратности кредитов и методов ее обеспечения. На тактическом уровне управления осуществляется адаптация кредитной политики к текущим реалиям, актуализация кредитного процесса, анализ факторов риска и др. На основе анализа современного состояния возвратности кредитов в банковской системе Казахстана была выявлена положительная тенденция снижения уровня проблемных кредитов в ссудном портфеле банков. Уточнены основные элементы системы управления возвратностью кредитов в банках второго уровня Республики Казахстан. Изучены основные направления политики Национального банка Казахстана по совершенствованию законодательно-нормативных актов и мер раннего реагирования для выполнения стратегической задачи по улучшению качества ссудного портфеля в банковской системе и достижению целевых показателей уровня «неработающих» займов. Обоснована необходимость комплексного сочетания принципов кредитования, стандартов кредитования и кредитной политики, кредитного мониторинга, механизмов снижения проблемных займов в деятельности коммерческих банков. В единстве все элементы направлены на развитие процесса кредитования, обеспечение возвратности всей совокупности кредитов, прогнозирование, преодоление и компенсацию потерь от невозврата кредита.

Ключевые слова: кредит, займы, просрочка, возвратность, обеспечение, кредитный портфель.

Важнейшей составляющей экономического процесса в Казахстане является национальная банковская система. От устойчивости ее развития, конкурентоспособности и эффективной работы банков во многом зависит общеэкономическая ситуация в стране и ее регионах. Развитие и расширение конкурентных позиций в банковской сфере требует от казахстанских банков совершенствования механизма их взаимоотношений и взаимодействия с клиентами, повышения эффективности банковского менеджмента с использованием новых технологий и адекватных стратегий развития.

При этом происходит трансформация банковского менеджмента в систему сложных отношений взаимодействия многочисленных элементов, связанных с оптимальной организацией банковских процессов, и определение оптимальных режимов функционирования. В настоящее время от банковского менеджмента требуется не только выстраивание направлений деятельности и внутренней политики банка, но и умение быстро адаптироваться к нестабильным внешним условиям. В связи с этим существует необходимость развития стратегического банковского менеджмента в общей системе функционирования банков, что предполагает пересмотр целей, средств и методов регулирования банковской деятельности и механизма их реализации в направлении повышения эффективности взаимоотношений и взаимодействия банка и клиентов, повышения конкурентоспособности в современных экономических условиях.

Таким образом, современный этап развития банковской сферы на рынке банковских продуктов и услуг требует дальнейшего совершенствования и развития методов управления банками, систематизации знаний и новых подходов к выработке стратегических направлений и повышения эффективности банковской деятельности и банковского менеджмента при изменении внешних и внутренних условий.

Рассматривая банковский менеджмент в качестве сложного многоуровневого комплексного подхода, включающего в себя все элементы и ресурсные составляющие жизнедеятельности банка второго уровня, следует выделить основные и жизненно важные для банков вопросы,

такие, как определение цели, миссии и задач банка, управление финансами, организацией и персоналом, процессы выработки и принятий решений и контроль за их соблюдением. Банковский менеджмент по обеспечению возвратности кредитов основывается на трех составляющих элементах: банковском планировании и прогнозировании, банковском регулировании и инструментари и банковском контроле.

В основе всего механизма находится функция планирования и прогнозирования. Она также может подразделяться на три уровня. На первом уровне системы находится стратегическое планирование, которое включает в себя выдвижение идей, постановку ключевых целей, задач и определение основных подходов к их решению. Второй уровень представляет собой тактическое планирование, которое затрагивает определение мероприятий и задач по реализации стратегических решений. На третьем уровне осуществляется финансовое планирование, представляющее стратегии, задачи и мероприятия, выработанные на предшествующих этапах в конкретных стоимостных показателях. Результатом планирования является разработка сводного плана развития банка, а также оперативных планов по отдельным направлениям политики банка: кредитному, инвестиционному, депозитному, процентному, кадровому и т.д. Эти документы помогают коллективу банка понять общие задачи, использовать стратегии и тактики их выполнения при имеющихся ресурсах. Проецируя этот уровень на существующие методы обеспечения возвратности кредитов, уместно применять более усовершенствованные и опробованные приемы при подходе к оценке обеспеченности кредитов на разных уровнях.

Банковское регулирование находит себя в инструментари, используемом коммерческими банками, Национальным банком. Сюда включаются нормативно-правовая база как отдельно взятого банка, так и системы в целом, процентная политика, кадровая политика, подходы к формированию резервов на возможные потери на различных уровнях банковской системы. На данном уровне банками с целью обеспечения возвратности кредитов создаются провизии или резервы на возможные потери по ссудам на основании существующих методов классификации банковских активов.

На следующем уровне находится банковский контроль, который служит так называемым индикатором всех предыдущих уровней. Одним из важнейших критериев возвратности кредитов является контроль и мониторинг. Здесь особое внимание должно уделяться мониторингу целевого использования кредитов. Как показала практика в период кризиса, нецелевое использование привлеченных средств всегда приводит к ухудшению финансовых показателей и состояния в целом. Любое отвлечение может повлечь дополнительные изъятия из доходов клиента, что также существенно сказывается на возвратности кредитов. Вложение средств в правильное русло всегда приведет к увеличению прибыли, а соответственно, и к своевременному возврату кредитов. На данном уровне нами предлагается ужесточить контроль как со стороны регулятора, так и со стороны коммерческих банков за методикой проверки целевого использования кредита, вплоть до разработки отдельных нормативов по некоторым критериям такой проверки.

Система банковского менеджмента по обеспечению возвратности кредитов показана с точки зрения трех уровней управления – стратегического, тактического и оперативного, отображенных на рисунке 1 (стр. 147).

Проводя анализ показателей банковского кредитования в Казахстане на современном этапе, можно отметить, что после 6 лет роста совокупных кредитов банков второго уровня с 9 трлн тенге до 15,5 трлн тенге за период 2011–2015 гг. в первом полугодии 2016 г. произошло снижение данных показателей. Рост кредитов во втором полугодии 2015 г. был обусловлен валютной переоценкой кредитов в иностранной валюте. За 2015 г. тенге в номинальном выражении ослаб по отношению к доллару США на 86,5% – до 340,01 тенге за доллар США [1]. Негативное влияние на банковское кредитование в 2015 г. оказали замедление роста экономики (рост ВВП составил 1,2%), снижение реальных доходов населения, ускорение инфляционных процессов (рост годовой инфляции до 13,6%), ухудшение внешнеэкономических условий и снижение объемов внешней торговли из-за падения мировых цен на нефть и металлы. В этой связи в последующем периоде, с начала 2016 г. наблюдается тенденция снижения объемов банковского кредитования.

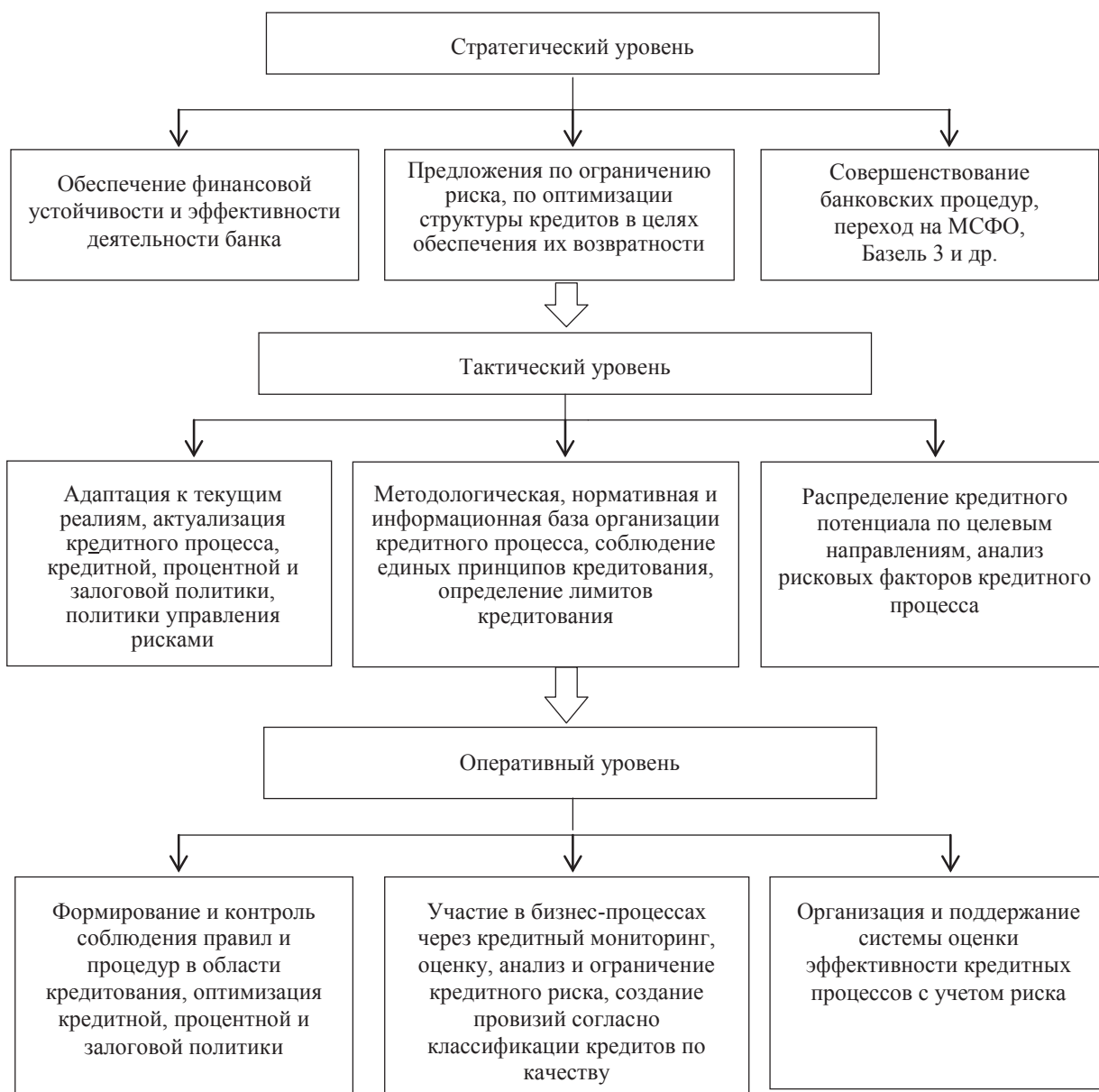


Рисунок 1 – Система банковского менеджмента по обеспечению возвратности кредитов с точки зрения трех уровней управления

Примечание – Составлено авторами.

В первом полугодии 2016 г. наблюдалось замедление роста ссудного портфеля банков второго уровня Казахстана, ужесточение банками кредитной политики в результате нарастания кредитных рисков. В связи с высокой долларизацией на балансе банков образовался разрыв в валютах активов и пассивов, банки испытывали дефицит тенговой ликвидности, отсутствовали источники ресурсов для кредитования экономики в национальной валюте.

Важным показателем состояния банковского кредитования выступает качество кредитного портфеля (рисунок 2, стр. 148).

Анализируя кредитный портфель банков второго уровня Республики Казахстан за период 2013–2015 гг., следует отметить значительный рост удельного веса стандартных кредитов с 66,9% до 86,4% ссудного портфеля и снижение удельного веса займов с просроченной задолженностью свыше 90 дней с 29,8% до 8,0%. Заметно небольшое увеличение займов с просроченной задолженностью от 1 до 30 дней, от 31 до 60 дней, от 61 до 90 дней на 1,3%, 0,5% и 0,5% соответственно за анализируемый период.

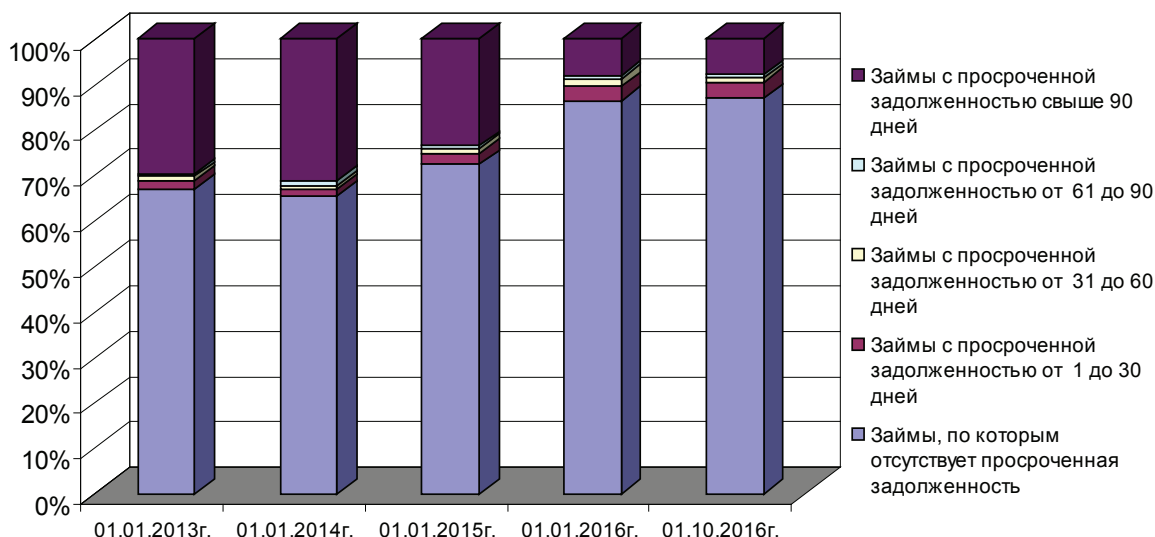


Рисунок 2 – Качество ссудного портфеля банков второго уровня РК за период 2013 – 01.10.2016 гг.

Примечание – Составлено по материалам Национального банка Республики Казахстан [2, 3].

Значительное сокращение проблемных кредитов в ссудном портфеле явилось результатом совместной работы банков второго уровня и Национального банка Республики Казахстан в этом направлении. Высокий уровень неработающих кредитов в банковском секторе сдерживал рост объемов кредитования экономики, негативно влиял на экономическое развитие страны, снижал конкурентоспособность и финансовую устойчивость казахстанских банков.

Основным фактором улучшения качества ссудного портфеля банков послужило списание неработающих займов. При этом на долю трех отраслей (строительства, торговли, производственной сферы) приходилось более 70% неработающих займов корпоративного сектора. Более 60% всего портфеля неработающих займов составляли займы в иностранной валюте.

Механизмы взаимодействия АО «Фонд проблемных кредитов» с банками были существенно расширены с принятием в мае 2014 г. Концепции функционирования АО «Фонд проблемных кредитов». С 2015 г. стали реализовываться механизмы обусловленного финансирования под процесс улучшения качества активов и прямого выкупа с одновременной продажей инвестору. Кроме того, была создана Комиссия по оценке и контролю над деятельностью по снижению просроченных займов, введены меры налогового стимулирования, направленные на снятие налоговых барьеров по операциям с неработающими активами.

В 2015 г. Национальный банк Казахстана осуществил реализацию механизма освоения 250 млрд тенге, выданных на увеличение уставного капитала АО «Фонд проблемных кредитов» с одновременным проведением операций по обмену активами и обязательствами и последующим выводом АО «БТА Банк» из состава банковской системы. Проведенные меры оказали значительное влияние на процесс снижения уровня проблемных займов в банковском секторе республики.

В результате проведенного исследования основных тенденций банковского кредитования в Республике Казахстан можно выделить следующие основные причины, препятствующие развитию данного процесса:

- ♦ неспособность банков аккумулировать долгосрочный и достаточный объем ресурсов для самостоятельного кредитования крупных проектов;
- ♦ диспропорции в структуре кредитных вложений, предоставление кредитов преимущественно с целью рефинансирования существующих, резкое снижение доли банковских кредитов в промышленность, в сельское хозяйство, ухудшающее их состояние;

- ♦ высокий объем неработающих займов в кредитном портфеле банков;
- ♦ высокие кредитные риски и неустойчивое финансовое положение предприятий. Следовательно, происходит ухудшение кредитоспособности и возможности удовлетворения потребности в финансовых ресурсах предприятий данных отраслей за счет кредитных средств банков второго уровня [4, с. 640].

На сегодняшний момент в банках второго уровня РК сформировалась определенная система управления возвратностью кредитов, включающая конкретную совокупность элементов, представленных на рисунке 3.



Рисунок 3 – Система управления возвратностью кредитов в банках второго уровня Республики Казахстан

Примечание – Составлено авторами.

Данная система включает в себя принципы кредитования, стандарты кредитования и кредитную политику, кредитный мониторинг, механизмы снижения проблемных займов. В единстве все элементы направлены на развитие процесса кредитования, обеспечение возвратности всей совокупности кредитов, прогнозирование, преодоление и компенсацию потерь от невозврата кредита. В свою очередь, каждый из этих элементов, являясь подсистемой, содержит соответствующий набор составляющих, конкретизирующих его содержание. Их применение в кредитной деятельности банка зависит от умения кредитных специалистов реагировать на возможные отрицательные последствия кредитного риска в деятельности банка, принимать в комплексе решения по его минимизации.

Принципы кредитования как объективная основа кредитных отношений раскрывают природу кредита как экономической категории. Теоретически обоснованными являются принципы возвратности, срочности возврата, обеспеченности кредита как гарантии возвратности, целенаправленности кредита, платности и дифференцированности при кредитовании. В сочетании все принципы кредитования обеспечивают необходимые условия для возвратного движения ссуженной стоимости.

Кредитная политика как правовая сторона кредитных взаимоотношений регламентирует основные положения кредитной деятельности банка, содержит основополагающие принципы



кредитования, описание техники предоставления кредитов. Кредитная политика коммерческого банка в широком понимании охватывает политику в области привлечения потенциально заемщика, оценки его кредитоспособности, выбора наиболее привлекательных проектов, осуществления процедуры кредитования и регламентацию функций и структуры кредитных подразделений. Кредитная политика содержит систему стандартов, параметров, принципов предоставления, оформления кредитов, формирования ссудного портфеля, описание процедур кредитования, которым должны следовать специалисты банка. Реализация кредитной политики означает сокращение возможных альтернативных действий, упрощение и ускорение процесса принятия решений. Являясь нормативно-правовой базой процесса кредитования, кредитная политика присутствует на всех его этапах, направляет действие механизма кредитования в соответствии с экономическими интересами банка и общества, содержит принципы кредитования и ставит их в основу кредитных отношений.

Для снижения уровня просроченной задолженности по кредитам и повышения качества кредитного портфеля необходимо осуществить структурные реформы, особенно в области риск-менеджмента и управления в банках. При выдаче кредитов своим клиентам банкам необходимо учитывать и оценивать будущие риски банка, связанные с финансовым состоянием клиента и его бизнес-планом в целях минимизации невозврата кредитов в последующем.

В процессе принятия кредитного решения оценку состояния заемщика надо проводить на основе оценки не только данных самого заемщика, но и включать более широкий спектр оцениваемых факторов, к примеру, оценку экономической ситуации в отрасли, оценку конкурентоспособности и другие.

Определяющим фактором возвратности банковского кредита выступает эффективная организация кредитного мониторинга, то есть систематических мероприятий по наблюдению за погашением кредитов с момента их выдачи и до полного погашения основного долга и вознаграждения путем проведения постоянного анализа деятельности заемщика, контроля за соблюдением всех требований заключенных договоров (кредитного и договора залога) и принятия адекватных мер воздействия на заемщика в случае ухудшения качества кредита. Можно согласиться с мнением российских исследователей, что «организация кредитного мониторинга в коммерческом банке должна носить комплексный характер, охватывать всю кредитную деятельность банка с целью своевременного обнаружения и урегулирования возникающих проблем» [5, с. 88].

Мониторинг способствует выявлению на ранней стадии возможных проблем и затруднений с погашением кредитов, оперативному и своевременному их решению, а по ухудшающимся кредитам – быстрому реагированию (пересмотру условий сделки, реализации залога, ликвидации активов и др.) и предотвращению или уменьшению возможных потерь, связанных с невозвратом долга.

Важным элементом системы управления возвратностью кредитов являются механизмы снижения уровня проблемных займов, в том числе реструктуризация долга, рефинансирование долга, взыскание залогового имущества, передача проблемных кредитов в дочерние организации, приобретающие сомнительные и безнадежные кредиты родительского банка, и АО «Фонд проблемных кредитов», продажа коллекторским компаниям и третьим лицам.

На данный момент существует несколько вариантов реструктуризации: продление срока кредитования, снижение ставки вознаграждения, возможность для заемщика получить отсрочку по оплате кредита или временное уменьшение размера ежемесячного платежа, списание штрафных санкций и пени, перераспределение просроченных платежей на будущие периоды.

Требуется также создание рынка неработающих активов для формирования справедливой стоимости на данные активы, что создаст возможности для управления ими. Любая методика оценки, признаваемая рынком, предполагает значительную степень раскрытия информации о кредитном портфеле. При этом необходимо отметить, что адекватная оценка активов, находящихся под управлением компаний по управлению активами, и высокая прозрачность корпоративного управления позволят привлекать к работе с неработающими активами средства внешних инвесторов, в том числе международных финансовых организаций на международных рынках стрессовых активов.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Годовой отчет Национального банка РК за 2015 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.nationalbank.kz/cont/publish122943\\_28458.pdf](http://www.nationalbank.kz/cont/publish122943_28458.pdf).
- 2 Текущее состояние банковского сектора по состоянию на 1 июля 2016 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nationalbank.kz/cont/> (дата обращения – 15.10.2016 г.).
- 3 Статистические бюллетени Национального банка Республики Казахстан за 2010–2016 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nationalbank.kz/cont/Binder12.pdf>, <http://www.nationalbank.kz/cont/> (дата обращения – 15.10.2016 г.).
- 4 Talimova L.A., Kalkabaeva G.M. Assessment of Credit Support to Small and Medium-Sized Businesses in the Republic of Kazakhstan // Journal of Advanced Research in Law and Economics. – 2016. Volume VII. Issue 3 (17). – P. 637–643.
- 5 Юсупова О.А. Трансформация мониторинга в банковском кредитовании // Инновационная экономика и общество. – 2014. – № 3(5). – С. 87–95.

### Аңдатпа

Мақалада несиелерді қайтаруын қамтамасыз ету бойынша банктік менеджментін қалыптастырудың әдістемелік аспектілері басқарудың үш деңгейі көзқарасымен қарастырылған – стратегиялық, тактикалық және жеделдік. Жүйенің бірінші деңгейінде қамтамасыз ету әдістері мен несиелердің қайтарымдылығының стратегиялық жоспарлауы мен болжауы тұрады. Басқарудың тактикалық деңгейінде ағымдық жағдайларға несиелік саясаттың бейімделуі, несиелік үрдістің белсендірілуі, тәуекел факторларының талдауы және т.б. жүзеге асырылады. Қазақстандағы банктік жүйедегі несиелердің қайтарылуының қазіргі жағдайын талдауы негізінде банктің қарыздық қоржынында проблемалық несиелер деңгейінің төмендеуінің оң үрдісі анықталынды. Қазақстан Республикасының екінші деңгейлі банктерінде несиелердің қайтарымдылығын қамтамасыз ететін басқару жүйесінің басты элементтері айқындалды. «Жұмыс істемейтін» қарыз деңгейінің мақсатты көрсеткіштеріне жету және банктік жүйеде қарыздық қоржын сапасын жақсарту бойынша стратегиялық міндеттерді орындау үшін заңды-құқықтық актілерді жетілдіретін Қазақстан Республикасы Ұлттық банкінің саясатының негізгі бағыттары зерделенген. Несиелеу принциптері, несиелеу стандарттары, несиелеу саясаты, несиелеу мониторингі және коммерциялық банктердегі проблемалық несиелердің төмендеуі механизмдерінің кешендік үйлесімділік қажеттілігі негізделген. және т.б. Жалпы барлық элементтер несиелеудің дамуына, несиелердің қайтарымдылығын қамтамасыз етуге, болжауға және несиені қайтармауынан түскен шығындардың өтелуіне бағытталған.

Тірек сөздер: несие, қарыз, мерзімі өткен қарыздар, қайтарымдылық, қамтамасыз ету, несиелік қоржын.

### Abstract

The article deals with the methodological aspects of the formation of bank management system to ensure the repayment of loans in terms of the three levels of government – strategic, tactical and operational. On the first level of the system there is strategic planning and forecasting of loan repayment and its methods of ensuring. At the tactical level of control the adaptation of the credit policy to current realities, updating the credit process, risk analysis, and others are carried out. On the basis of analysis of the present state loan repayment in the banking system of Kazakhstan the positive trend of reducing the level of problem loans in the loan portfolio of banks has been revealed. The basic elements of the repayment of loans management system in second-tier banks of the Republic of Kazakhstan were clarified. The main directions of Kazakhstan National Bank's policy for improving the legislative and normative acts and early warning measures for the implementation of the strategic objectives to improve the quality of the loan portfolio in the banking system and the level of achievement of the targets «non-performing» loans were studied. The necessity of a complex combination of lending principles of lending standards and credit policy, credit monitoring, reduction of problem loans in the mechanisms of commercial banks was confirmed. In the unity all the elements aimed at the development of the lending process, ensuring the repayment of the entire set of credit, forecasting, and the overcoming of compensation from the non-repayment of credit losses.

Key words: bank loans, problem loans, arrears, repayment, collateral, loan portfolio.