

АЛАВА V

КРЕДИТНЫЕ ПОЛИТИКИ И ПРОЦЕДУРЫ

А. Введение

135. При создании коммерческого банка в рыночной экономике, управление риском, и особенно кредитным риском, является одной из важнейших забот исполнительного руководства банка. Члены правления должны быть полностью осведомлены о всех аспектах риска, связанного с планируемыми действиями банка, иметь соответствующую чувствительность к ним, надлежащую способность оценивать риски. Они должны распределять временные и иные ресурсы с тем, чтобы сконструировать эффективную систему внутри банковской организации, способную идентифицировать, оценивать и управлять различными аспектами риска.
136. Большинство ресурсов, уделяемых риск-менеджменту, концентрируется в области кредитного риска или, что то же самое, риска невыполнения обязательств. Поскольку кредитование или предоставление ссуд, является одной из первичных, непрерывно осуществляемых операций банка, *управление кредитным риском* также является важнейшей, непрерывно выполняемой функцией.
137. Многие частные банки в республиках бывшего Советского Союза являются недавно созданными или находятся в государственной собственности, будучи в процессе приватизации или полуприватизации. Фактически во всех случаях, риск-менеджмент, также как и процедуры отчетности, не являются еще полностью развитыми. Исключительно важно, чтобы подобные процедуры и связанные с ними политические руководства были ясно определены, введены возможно более рано. Данная конкретная акция возможно является наиболее критической обязанностью менеджмента, поскольку надлежащие политические руководства и процедуры являются наиболее эффективным оружием в контроле и управлении кредитным риском.
138. На Западе банковский менеджмент долго признавал, что реальная банковская деятельность по кредитованию должна поддерживаться изолированной от функции риск-менеджмента. Очевидно, что кредитные инспектора (которых также знают как служащих «по развитию бизнеса» или «по взаимоотношениям») должны быть знакомы с идентификацией и оценкой кредитного риска. Тем не менее, как сообщают их должностные инструкции и наименования должностей, главной обязанностью кредитных инспекторов является *генерация ссуд, или развитие и поддержание отношений с клиентами по предоставлению им ссуд*. Хотя достаточная степень объективности ожидается от такого служащего, его частые и многочисленные контакты с клиентом создают в тенденции затруднения в том, чтобы избежать постепенного развития как позитивных, так и негативных

предубеждений.

139. Тем не менее, оценка и управление кредитным риском должны быть во все времена чисто *объективной* деятельностью, лучше исполняемой персоналом, имеющим опыт в анализе кредитного риска и исключенным из контактов с клиентом и ответственности за развитие отношений (например, бывшими кредитными инспекторами). Это разграничение между кредитованием и управлением риском должно быть ясно идентифицировано в организационной схеме банка, обычно на основе сосуществования двух отдельных и признаваемых базовыми департаментов; возглавляемыми членами высшего исполнительного органа банка (см. приложение I).
140. Важнейшая функция управления кредитным риском - это развитие детальных руководств кредитной политики и кредитных процедур. Эта функция, обычно централизуемая в департаменте кредитной политики, состоит прежде всего из подготовки и распространении детальных, в письменной форме руководств и инструкций. Указанные руководства охватывают кредитные полномочия и ответственность, процедуру кредитного анализа и одобрения ссуд, требования по документации, системы кредитного рейтинга и связанные с этим области. Детали, включая характер взаимоотношений между подразделениями, выдающими кредит и определяющими кредитную политику, будут дискутироваться в последующих секциях.

В. Ссудный департамент

141. В связи с тем, что кредитный портфель в среднем достигает 50 или больше процентов от суммарных активов банка, ссудный департамент часто рассматривается как наиболее важный департамент в банке. Определенно, им в тенденции генерируется большинство банковских доходов в то время, как он держит наиболее рискованные активы банка. Отбор данных активов - включая качество, срок, отраслевую направленность - и их оценивание относятся в значительной степени к ответственности ссудного департамента.
142. Ссудный департамент обычно организован и структурирован в соответствии с областями специализации или опыта, при том, что более крупные департаменты имеют более высокую степень специализации. Наиболее общим является следующее:
 - а. *«Розничное» против «коммерческого».* Кредитование небольших и большей частью некорпорированных заемщиков - часто связанных с розничной торговлей и/или потребителей требует иных аналитических и маркетинговых умений, нежели корпоративное или «коммерческое» кредитование (кредитование более крупных фирм, в которых собственность и менеджмент разделены). Соответственно, ссудный департамент часто подчинен двум заместителям его руководителя, один из которых отвечает за потребительский/розничный кредит, а другой - за

корпоративное кредитование.

- b. *Географическое разделение.* При региональной или страновой экспансии (так же как и при экспансии в международном масштабе), банк может принять решение об организации департамента по географическому признаку, когда менеджеры, ответственные за определенные географические зоны, прямо подотчетны главе департамента, а управляющие отделениями - подотчетны указанным менеджерам. Часто наиболее ранняя форма географической специализации связана с разделением между городским рынком и внешним региональным рынком.
- c. *Комбинация (a) и (b).* В своих стратегических планах, банки должны определить и установить приоритеты по рынкам, на которых они действуют, как по размеру и юридической форме заемщиков, так и по (a) географии, (b) или по комбинации указанных подходов. Отбор клиентов обычно определяется структурой рынка, включая его потенциал прибыльности, как он ощущается менеджментом (региональный коммерческий /торговый центр против промышленного центра), в комбинации с факторами риска. Если банк имеет кредитную структуру, организованную по географическому признаку, руководитель конкретного регионального подразделения может быть в прошлом розничный банкир или корпоративный банкир, в зависимости от того, какой бизнес преобладает или будет потенциально преобладать в регионе. На это также иногда оказывает влияние конкуренция.
- d. *Специализация филиалов.* Кроме необходимых общих управленческих навыков, руководители филиалов должны отбираться также на основе из конкретного кредитного опыта. Например, лица, предоставлявшие корпоративный кредит, могут быть выбраны для руководства филиалами с преобладающим корпоративным бизнесом; лица, имеющие опыт в розничном или потребительском кредите, могут быть отобраны для филиалов, которые концентрируются на розничном кредитовании. Подотчетность филиалов также будет диктоваться их специализацией: т.е. филиал, ориентированный на розничные услуги, будет прямо подотчетен региональному менеджеру по розничным кредитным операциям. Тем не менее, если региональный менеджер является корпоративным ссудодателем (в том случае, если нет руководящего лица, отвечающего за розничные кредиты в регионе), то руководитель филиала будет также отчитываться перед региональным менеджером с точки зрения его функций как регионального администратора. Тем не менее, в этой ситуации, в вопросах одобрения кредитов, руководитель филиала будет также подотчетен менеджеру банка, отвечающему за розничное кредитование в штаб-квартире банка

(расщепленная подотчетность)¹.

- е. *Отраслевая специализация.* По мере роста активов и, соответственно, кредитного портфеля банк может выразить желание структурировать (реструктурировать) свой ссудный департамент в разрезе главных отраслей. Если банк размещается или по меньшей мере является активным, в регионе с ощутимой концентрацией одной или более отраслей, он может предпочесть развивать значительные ссудные операции (также как и взаимоотношения, не связанные с кредитованием) относительно фирм данных отраслей. Это может потребовать, в зависимости от характера данных отраслей, чтобы кредитный инспектор в существенной степени понимал технические и финансовые особенности деятельности этих отраслей. Примеры: шахтное дело (уголь, металлы), энергетика (нефть и газ), химическая промышленность.
143. Помимо того, что ссудный департамент должен иметь четко определенную организационную структуру и систему подотчетности, конкретные служащие в нем должны быть обеспечены в равной степени ясными инструкциями, относящимися к их обязанностям и полномочиям. Конкретные обязанности должны быть установлены в личных должностных инструкциях. Дополнительная необходимая информация, особенно касающаяся распределения по уровням индивидуальных полномочий, помещается отдельно в руководство кредитной политики (см. секцию С).
144. В дополнение к своим фактическим кредитным функциям, ссудный департамент во многих банках имеет одно или более подразделений, оказывающих административную поддержку в тех аспектах кредитования, которые связаны с канцелярскими работами или мониторингом. Эта операционная секция департамента позволяет кредитным инспекторам концентрироваться на своих обязанностях по развитию бизнеса, что предполагает ведение операционной секцией следующей деятельности:
- а. подготовка, ведение учета, поддержание и периодический контроль всей базовой документации, имеющей отношение к кредитным операциям, включая хранение всех оригинальных экземпляров нот, соглашений, долговых расписок и гарантий;

¹ Руководители филиалов, отвечающие за *общий менеджмент*, должны быть искусными банкирами, предпочтительно в более, чем в одной области банковского дела. В идеале, руководители филиалов должны прослужить в течение одного года или более в качестве заместителей руководителей филиалов перед назначением на новую должность. Кроме того, рекомендуется, чтобы руководители филиалов имели в прошлом опыт предоставления кредитов. В большинстве банков кредиты, предоставляемые через филиал, требуют конечного одобрения его менеджера, независимо от того, требуется ли последующее разрешение из штаб-квартиры банка.

- b. выполнение действий, связанных с законными притязаниями на залоговое обеспечение, на основе учета требований на него и его передач заемщиками;
 - c. ведение учета ссуд в банковских книгах на основе подготовки проводок во вспомогательной и главной книгах;
 - d. направление счетов клиентам по взысканию процентов, платежей за услуги, комиссий и основных сумм ссуд; и
 - e. сообщение о проступках клиентах соответствующим кредитным инспектором, информирование указанных инспекторов о приближающейся дате исполнения по кредитным линиям, соглашениям о резервировании средств для выдачи ссуд, кредитным договорам и другим документам с датой исполнения².
145. Персонал данного операционного подразделения должен быть в полной мере ознакомлен с руководствами банка по кредитной политике, особенно относящимися к документационным требованиям и кредитным процедурам, включая процесс одобрения кредитов. Критически важной является хорошо организованная и поддерживаемая на должном уровне система учета. Менеджмент данного подразделения в целом подотчетен прямо главе департамента во всех вопросах, связанных с кредитованием.
146. Более крупные филиалы могут иметь свои собственные административные или операционные секции (с руководителем секции, подотчетным управляющему филиала), в то время как в меньших филиалах эта обязанность часто комбинируется с функциями кредитования и учета. Тем не менее, в тех банках, в которых увеличивается использование технологических достижений в области обработки информации (включая передачу и хранение документов) и управленческих информационных систем, - в этих банках значительная часть операционной деятельности по ссудам централизована, таким образом увеличивая операционную и административную эффективность банка и улучшая производительность персонала.

С. Кредитный департамент или департамент кредитной политики

147. В соответствии с наименованием, обязанности департамента включают следующее:
- a. создание, контроль и обеспечение соответствия с банковскими кредитными политиками и процедурами;
 - b. организация и управление секцией кредитного анализа, включая определение аналитических методов, которые должны

² Некоторые из указанных выше обязанностей могут быть возложены на департамент кредитной политики (см. следующую секцию).

применяться (таких как оценка финансовой отчетности в табличной форме, анализ коэффициентов, система кредитного рейтинга);

- c. сбор финансовой информации о клиентах банка и перспективах (обычно по запросу кредитных инспекторов);
 - d. осуществление анализа финансовой отчетности лиц, запрашивающих ссуду, также как периодический (обычно ежегодный) обзор финансового состояния клиентов, имеющих непогашенные ссуды;
 - e. участие в процессе одобрения кредитов на основе оценки и одобрения (или отказа) крупных и исключительных кредитов, которые требуют согласия комитета по кредитной политике;
 - f. организация и подготовка отчетов по запрошенным кредитам, представленным к одобрению, и прочей информации, требующейся в процессе такого одобрения (обычно в координации с кредитным инспектором или должностным лицом, отвечающим за отношения с клиентом);
 - g. организация заседаний комитета по кредитной политике и ведение учета его решений;
 - h. обеспечение соответствия всех ссуд с применяемыми в этих случаях законами и регулятивными правилами (обычно в координации с юридическим департаментом банка);
 - i. идентификация проблемных ссуд, консультирование по действиям, которые необходимо предпринять, мониторинг качества банковского ссудного портфеля;
 - j. организация, поддержание и контроль наполненности кредитных дел банка;
 - к. ответы на кредитные запросы, поступающие от других банков и других сторон, имеющих на это право; и
 - l. помощь департаменту человеческих ресурсов в определении потребностей в обучении и в организации и управлении программами, целью которых является обучение искусству кредитовать персонала всех уровней, работающего в ссудном департаменте и департаменте кредитной политики.
148. *Таблицы и предоставление отчетности в табличной форме.* Таблицы являются широко используемым средством в анализе финансовой отчетности: финансовая отчетность (баланс, доход о прибылях и бюджетный прогноз) в этом случае представляются в концентрированном и унифицированном формате. Именно табличный

формат позволяет пользователю быстро перенести в него релевантные данные, способствует обнаружению трендов (если они существуют) и оценке общего финансового состояния фирмы.

149. Западные банки часто используют таблицы и широко практикуют перенос в таблицы финансовой отчетности. Табличные форматы обычно разрабатываются департаментом кредитной политики. Они используются кредитными аналитиками при подготовке презентационных форм по запросам клиентов на ссуду и для ежегодных обзоров. Они могут быть также использованы кредитными инспекторами и ссудными комитетами в оценке и при одобрении запросов на ссуду.
150. Таблицы представляют ретроспективную картину, обычно показывая данные по меньшей мере за три последних года. В связи с унифицированностью их формата и временных затрат, необходимых для их подготовки, большинство западных банков компьютеризировало составление таблиц. Пример таблицы по предприятиям продемонстрирован в Приложении 8.
151. Банки могут также использовать таблицы для анализа своих банков-корреспондентов и других клиентов банка, в связи с размещением фондов, предоставлением кредитных линий и установлением валютных лимитов. Таблицы также часто используются при анализе деятельности конкурентов банка, также как и для оценки состояния банка в течение времени и в сравнении с другими банками. В связи с тем, что банковские операции фундаментально отличаются от операций нефинансовых предприятий, форматы указанных таблиц также различаются. Пример таблицы для банков приведен в Приложении 9.
152. *Руководство кредитной политики.* В большинстве западных банков, кредитные политики и процедуры изложены в руководстве кредитной политики. Этот часто объемный и очень детальный пакет руководящих указаний и инструкций формируется департаментом кредитной политики и определяет обязанности и полномочия по уровням всего банковского персонала, вовлеченного в предоставление и одобрение кредита.
153. *Формат.* Не существует единого, универсального формата, который может использоваться всеми банками. Каждый банк должен сконструировать свой собственный формат, отражающий его размеры и структуру, экономические, политические и географические сектора, в которых он действует как кредитор. Руководство кредитной политики должно распространять свое действие на все подразделения банка, занимающиеся кредитованием, включая его филиалы и, если они существуют, его дочерние компании, в которых банк имеет большинство голосов акционеров.
154. Рекомендуется, чтобы вся информация в руководстве была размещена в форме директивных писем или памяток, детализирующих инструкции и

руководящие указания по конкретной категории кредитования, размеру кредита и его обеспечению. Директивные письма должны содержать указание на дату издания или последнего пересмотра. Как только издается директивное письмо, предшествующее ему письмо должно быть устранено из руководства кредитной политики и уничтожено (рекомендуется папка, в которой возможно обновлять документы).

155. Признается, что руководство кредитной политики должно быть конфиденциальным документом, поскольку оно содержит описание кредитной стратегии банка и процедур, связанных с кредитованием. Соответственно, этот документ должен распределяться только между кредитными инспекторами, управляющими филиалов и другими специалистами, работающими на участках, на которых осуществляется прямая поддержка функции кредитования (кредитная политика и операционные подразделения, обеспечивающие поддержку кредитованию). Руководства должны быть пронумерованы. Каждый получатель этого документа должен расписаться в получении. Если он переводится на другую позицию в банке, не связанную с кредитованием, или увольняется из банка, он обязан вернуть свою копию документа. Руководства должны находиться в запираемых ящиках столов. В отделения банка может распределяться ограниченное количество копий руководства. Руководство должно пересматриваться ежегодно. Пример формата и некоторых положений, относящихся к руководству кредитной политики, приведен в Приложении 10.
156. *Кредитная терминология.*
- a. *Кредитная линия:* услуга, при которой клиент может занимать определенные суммы на определенный период, обычно не превышающий 180 дней.
 - i. *Уведомительная или подтвержденная линия:* линия, которая выражает готовность банка предоставить ссуду. Не является юридическим обязательством банка, обычно не взимается никакая плата.
 - ii. *Обязательственная кредитная линия:* линия, посредством которой банк обязывает себя, в письменной форме, предоставить ссуду по запросу клиента в соответствии со сроками и условиями, обозначенными в письме об открытии кредитной линии. Этот вид кредитной линии представляет юридическое обязательство банка. Банк будет взыскивать плату за резервирование кредитной линии.
 - iii. *Направляющая кредитная линия.* Это - кредитная линия, одобренная внутри банка, однако, не обсужденная и не согласованная с клиентом.
 - b. *Револьверный кредит:* соглашение о резервировании средств, вытекающее из формального договора между банком и клиентом,

по которому последний может брать деньги взаймы и гасить ссуды внутри определенного лимита. Зарезервированный под ссуды лимит восстанавливается с каждым погасительным платежом. Период резервирования обычно продолжается дольше, чем один год, и взывается плата за резервирование средств для кредитования клиента.

- c. *Краткосрочная ссуда («Временная ссуда»):* единовременная ссуда со сроками до 1 года и графиком погашения на основе разового или серии платежей.
- d. *Срочная ссуда:* любая единовременная ссуда со сроком более 1 года³.

D. Полномочия и процедуры по кредитованию

- 157. Эта секция руководства по кредитной политике описывает систему и процедуры, посредством которых различные типы кредитных услуг, предоставляемых клиентам, совершаются и проходят согласование внутри банка. *Кредитные полномочия* определяют количество и должностные уровни кредитных служащих, чьи подписи требуются для одобрения означенного кредита. *Процедуры* - это действия и люди, отвечающие за эти действия, в процессе одобрения кредита.
- 158. Система одобрения кредитов обычно является уровневой. Уровень, на котором утверждается каждый кредит, зависит от общего уровня кредитного риска клиента, также как иногда от срока кредита (например, краткосрочный кредит против долгосрочного). В качестве примера можно привести следующие:
 - a. *Личные полномочия:* кредит, который не может привести к сумме потерь большей, чем 200 тысяч долларов США, может одобряться конкретным кредитным инспектором, работающим в департаменте, инициирующем ссуду (за исключением кредитов, требующих «особого внимания»).
 - b. *Двойная подпись:* кредит, который может привести к сумме потерь от 200 до 500 тысяч долларов США и не сопровождается необычным кредитным риском, может одобряться двумя подписями (кредитного инспектора и его руководителя).
 - c. *Кредитный комитет:* кредит, который может привести к сумме потерь, превышающей 500 тысяч долларов США, должен быть одобрен кредитным инспектором и его руководителем перед представлением на рассмотрение в кредитный комитет.

³ Кроме указанных типов, любые из указанных выше услуг могут быть необеспеченные, обеспеченные или гарантированные. В дополнение к указанным выше, существуют также другие, не так часто упоминаемые формы кредита.

159. *Личные кредитные полномочия* часто дифференцируются в зависимости от отдела, департамента, филиала или уровня должности кредитного инспектора. Они также варьируются в зависимости от типа, размера, срока, а также рейтинга качества кредита. Кроме того:
- а. *Кредитные инспектора* могут предоставлять, увеличивать или обновлять кредит до суммы, соответствующей их должности. Если лимит клиента по конкретной категории кредитной услуги (например, форвардный валютный лимит) достигнут, кредитный инспектор не может одобрить никаких дальнейших увеличений по данной категории лимитов. Тем не менее, кредитный инспектор может одобрить агрегированную сумму по различным типам кредитных услуг в любой из комбинации в том случае, если одобренный лимит агрегированных возможных потерь по клиенту не превышен.
 - б. *Управляющие филиалами* могут получить личную ответственность за все выдачи кредитов по филиалу. Во всех случаях, кредиты, одобренные внутри филиалов, должны нести подписи должностных лиц филиалов.
160. *Могут предоставляться специальные кредитные полномочия*, превышающие обычные лимиты для кредитных инспекторов, - как в качестве единственной подписи, так и в комбинации с подписью второго кредитного инспектора - с учетом специализации департамента, в котором работает кредитный инспектор. Такие исключения (по сумме или по срокам ссуд) обычно ограничены служащими, находящимися на среднем уровне управления, и относятся к областям финансирования оборудования, недвижимости и потребительскому кредитованию.
161. *Двойная подпись* обычно требуется, когда резерв и сроки кредита превышают лимит кредитного инспектора, который инициирует и отвечает за конкретный кредит. Практика использования нескольких подписей для совершения данной кредитной сделки - это практика варьирует от банка к банку, имея при этом следующие наиболее общие черты:
- а. увеличение числа необходимых подписей с увеличением размера услуг, причем каждая подпись является подтверждением служащим более высокого уровня с большими полномочиями *внутри одного и того же отделения или департамента*.
 - б. то же, что и в предыдущем выше пункте, но свыше данного размера кредита, требует *дополнительного утверждения представителем кредитного комитета*.
162. Считается, что множественная подпись помогает сократить появление ошибок в решениях о выдаче кредитов. Такое мнение подкрепляется использованием системы комитетов, члены которых представляют

комплексную кредитную экспертизу всего банка. Потенциальным недостатком широкого использования системы комитетов является отвлечение опытных сотрудников банка от деятельности по развитию бизнеса в банке, а также чрезмерного увеличения периода времени, необходимого для завершения процесса утверждения кредита.

163. *Кредитная документация.* Кредитные служащие ответственны за подготовку соответствующей кредитной документации и за своевременные изменения в ней. Исключения включают:
- a. если кредит относится к категории «особого внимания» (например, в случае обеспокоенности за кредитоспособность клиента), изменения должны одобряться главными кредитными инспекторами или кредитным комитетом.
 - b. изменения в документации или других требованиях кредитного договора требуют утверждения кредитного служащего плюс письменное согласие отдела по административной поддержке банковских ссуд.
164. *Другие обязанности кредитного инспектора.* Перед тем, как добиваться утверждения оказания кредитной услуги, кредитный инспектор должен:
- a. подготовить *меморандум рейтинга кредитной услуги* и заполнить *таблицу рейтинга кредитной услуги*, который содержит согласие отдела кредитного анализа; и
 - b. убедиться, что кредитная услуга не превышает общего лимита возможных потерь по клиенту, а также общепанковского лимита кредитования по каждой категории лимита.

Е. Кредитное дело

165. Кредитное дело является не документом, а внутренней, хронологической и всеобъемлющей регистрацией всех взаимоотношений между банком и клиентом этого банка. Содержание кредитного дела обычно выходит за рамки чисто кредитных взаимоотношений и затрагивает регистрацию всех видов деятельности между контрагентами (кроме трастовых взаимоотношений). Всеобъемлющая природа такого кредитного дела необходима для определения рентабельности или рискованности состояния всего комплекса взаимоотношений. Содержание кредитного дела, помимо всего прочего, должно включать:
- a. копии всей корреспонденции между клиентом и банком;
 - b. все записи, подготовленные персоналом банка в качестве детального отчета о своих контактах с клиентом;
 - c. копии всех письменных кредитных анализов и утверждений ссуд,

подготовленных служащими банка, содержащие подписи утверждавших сотрудников и, в случае отказа на просьбу о ссуде, причины этого отказа;

- d. копии всех извещений об открытии кредитной линии и аккредитивов, кредитных валютных лимитов и всей остальной документации, относящейся к взаимоотношениям с клиентом;
- e. копии анализов прибыльности, относящихся к взаимоотношениям.

166. Кредитное дело представляет собой «сердце» документированных отношений между клиентом и банком. Из-за своей конфиденциальности доступ банковских служащих к кредитному делу ограничен только теми служащими, которые прямо вовлечены во взаимоотношения банка с клиентом. Кредитные дела обычно находятся в секции кредитного анализа кредитного департамента, и только определенные кредитные служащие могут получить к ней доступ по просьбе и для надлежащей цели.

Г. Установление цены ссуды

167. Определение цены кредита, наряду с управлением риском, является важнейшим элементом общей кредитной политики банка. основополагающие принципы этой политики должны быть ясно и полностью изложены в письменной форме, например, по вопросам дохода на активы, процентной маржи (например, в связи с базовой ставкой), и т.д. Банковский менеджмент отвечает за то, чтобы персонал был информирован об изменениях в этих политических директивах.

168. В процессе определения цены играют роль следующие факторы:

- a. *Риск*: составляющим элементом при определении цены является систематическое установление риска, связанного с каждым товаром, услугой или клиентом.
- b. *Агрессивность*: преследует ли банк цели роста или упрочения позиций.
- c. *Конкуренция*: в каких категориях кредитов банк хочет конкурировать с другими банками и конкурентами при определении цены на свои инструменты?
- d. *Категория клиента*: ориентирован ли банк на развитие отношений с клиентом или он является операционно-ориентированным? Различна ли политика определения цен для имеющихся клиентов, фирм - потенциальных клиентов, и фирм, обычно не обслуживаемых банком?
- e. *Прибыльность*: большинство западных банков устанавливают

целевые уровни прибыльности, обычно как прибыль на активы (ROA) на все связи с клиентами, а не на каждую услугу клиенту или каждый продукт, предлагаемые. Кредитную маржу можно значительно сократить, если клиент приносит банку значительный объем платежей за услуги от комиссий, например, в форме платежа по валютным операциям, аккредитивам, обязательствам и гарантиям. Такая политика требует надежной и эффективной системы учета отношений с каждым клиентом.

- f. *Стоимость фондов.* Каждый сотрудник по кредитам должен быть регулярно информирован (ежедневно или еженедельно) о стоимости фондов для банка или базовой (пулированной) ставке. Стоимость фондов можно определить как средневзвешенную ставку, выплаченную по всем источникам средств, включая стоимость страхования депозитов (если существует), резервные требования в центральном банке, и стоимость всех непроцентных расходов, связанных с мобилизацией средств, например, накладных, административные расходы, маркетинг и другие. Определение цены ссуды основано на этой базовой ставке, хотя для некоторых кредитов может быть использована предельная (маргинальная) цена фондов (как это делается при увязывании активов с привлеченными фондами).
- g. *Гибкость цены при кредитовании.* В дополнение к новым инструментам, банк должен предлагать клиентам инновационную кредитную политику, которая характеризовалась бы разнообразием видов заимствования с точки зрения структуры сроков и определения цены (в пределах параметров привлечения фондов и принципов политики банка). Например, банк может предложить клиенту изменение плавающей ставки на фиксированную (при револьверной линии), плавающую ставку с нижним и/или верхним пределом или любое другое изменение или поправку, привлекательные для клиента и приемлемые для банка с точки зрения цели и прибыльности.

- 169. Определение цены кредита включает также определение цены инструментов, предоставляемых за вознаграждение, например, гарантий, обязательств о резервировании кредита, аккредитивов на условиях «стенд-бай» и т.д. Определение цены обеспеченных и гарантированных кредитов должно включать часто довольно значительные расходы, связанные с надзором и управлением этими кредитами. Соответственно, обеспеченные и гарантированные кредиты в основном обходятся заемщику дороже, чем необеспеченные. Детали определения цены должны быть расшифрованы в запросе на кредит и кредитном договоре.
- 170. В настоящее время банки во многих, если не во всех, республиках бывшего Советского Союза - назначают цены подавляющего большинства своих ссуд, используя определенную маржу сверх учетной ставки центральных банков. В дополнение, указанные банки также

регулируют свои процентные ставки по кредитам с каждым изменением кредитной ставки. Депозитные ставки также пересматриваются в это время, хотя они кажутся менее жестко связанными с учетными ставками, чем ставки по кредитам. В целом, тем не менее, представляется, что банки абсолютно успешно защищают себя от процентного риска.

171. Для текущей практики в бывшем Советском Союзе характерно, что - независимо от цели ссуды - ее сроки в целом ограничены шестью месяцами, или самое большое одним годом. Это предоставляет банкам дополнительную гибкость в политике цен на ссуды. Ограничение сроков ссуд независимо от целей кредитования, тем не менее, нарушает одно из главных правил благоразумного кредитования: срок ссуды и график ее погашения должны базироваться на способности заемщика обслуживать долг, или, более точно, на проектируемых денежных потоках заемщика. Коротко говоря, западные банки ожидают, что возвратные платежи состоятся в соответствии со сроками кредитного договора. С другой стороны, банки в республиках бывшего Советского Союза, часто сталкиваются с необходимостью погашать краткосрочные кредиты за счет выдачи клиенту новых ссуд, в соответствии с неадекватными денежными потоками заемщиков. Эта практика (очевидно хорошо известная заемщикам) угрожает подорвать самодисциплину заемщика в попытках спрогнозировать будущие денежные потоки и быть готовым выполнить обязательства по обслуживанию долга, формально закрепленные в кредитном контракте. В связи с этим настоятельно рекомендуется, чтобы банки в республиках бывшего Советского Союза вводили практику затребования от претендентов на ссуду реалистичных прогнозов денежных потоков и чтобы они связывали структуру обслуживания долга по предоставленному кредиту - график погасительных платежей и дату конечного погашения - со своими проектировками.

G. Форма для предоставления кредита к одобрению

172. С тем, чтобы содействовать процессу одобрения кредита, департамент кредитной политики обычно разрабатывает специальный формат, в котором представляются для рассмотрения все новые кредиты и соглашения о резервировании возможностей получить кредиты, также как и делаются ежегодные обзоры состояния отношений по действующим кредитным сделкам. Данные презентационные формы и ежегодные обзоры обеспечивают служащих, ответственных за одобрение кредитов, и ссудные комитеты детальными и всесторонними аналитическими данными о недавнем, текущем и будущем финансовом состоянии (возможного) заемщика; надлежащей информацией о его бизнесе и менеджменте; обзорными данными об общем состоянии отношений банка с клиентом, включая возможные объемы потерь и прибыльность отношений с клиентом. Образец формы для представления кредита к одобрению приведен в Приложении 11.
173. *Изменения, внесение новых условий, краткосрочные кредитные услуги.*

В течение года клиент, получивший ссуду, может затребовать изменений или внесения новых условий в кредитную услугу, новую краткосрочную ссуду или кредитную линию для краткосрочных заимствований; или даже новый кредит сроком свыше одного года. Если по отношению с ним был недавно совершен детальный обзор, презентационная форма может быть подготовлена в более короткой форме на основе отсылки к материалам последнего обзора или тем секциям в обзоре, которые остались неизменными.

Н. Кредитный договор

174. Кредитный договор является необходимым инструментом, который устанавливает ясные и четкие коммуникации между банком и клиентом-заемщиком. Это - юридическое соглашение контрактного типа, определяющее сроки и условия кредитования - список финансовых и связанных с ними требований, выполнения которых банк ожидает от заемщика в течение периода ссуды, а также условия, которыми банк может ограничивать данный договор.
175. Все типы ссуд или соглашений о резервировании возможности получить ссуду, должны иметь в основе определенную форму соглашения между кредитором и заемщиком, при этом размер и срок ссуды, ее обеспечение обычно определяют сложность договора. Небольшие, краткосрочные и необеспеченные кредитные услуги могут быть покрыты «письмами о взаимопонимании» или извещениями о возможности получить ссуду, в которых рассматриваются детали и условия, которым должен соответствовать заемщик и в соответствии с которыми банк будет предоставлять требуемую услугу. Более сложные ссуды - обычно включающие размер, сроки, обеспечение, множественность валют и/или множественность кредиторов - требуют более сложных договоров и активного привлечения юристов банка для подготовки и одобрения конечного документа. Конкретные примеры таких ссуд включают:
- a. крупные и /или средне- или долгосрочные ссуды;
 - b. ссуды в оборотный капитал (требующие мониторинга оборотного капитала фирмы);
 - c. обеспеченные ссуды (включая ограничения на покупку и продажу активов); и
 - d. ссуды под отдельно стоящий проект (строительство шахты).
176. В качестве общего правила, сложность кредитного договора должна быть доведена до минимума. В особенности, кредитующий банк должен избегать пересечения своих функций с менеджментом, а также излишней ограничительности в условиях кредитования. Сроки ссуды должны быть реалистичными и не излишними; если банк не чувствует себя комфортно без затребования значительных ограничений, под

вопрос должна быть поставлена сама возможность предоставления ссуды.

177. *Подготовка проекта кредитного договора.* В случае простых кредитных договоров, подготовка проекта является обычно обязанностью кредитного инспектора (при стандартной терминологии, в целом не требующей оценки юридическим департаментом). С другой стороны, сложные договора и ссуды на срок свыше одного года, под которые они заключаются, должны, в качестве стандартной процедуры, подвергаться оценке юридического департамента (и, предварительно до этого, преимущественно старшим должностным лицом, отвечающим за кредитование). Кроме того, кредитный инспектор должен осуществлять оценку кредитного договора совместно с заемщиком с тем, чтобы обеспечить полное взаимное понимание (перед подписанием) всех сроков, условий и условных обязательств, заверений, включенных в договор.

I. Компоненты кредитного договора

178. *Описание ссуды.* Этот компонент описывает ссуду с точки зрения типа, размера, цели, срока, вариантов валюты, платежей за услуги, конфигурации процентов и платежных дат, графика и процедур погасительных платежей, режима долгосрочных платежей (добровольных и принудительных) и штрафов за досрочные платежи, и обеспечения (если таковое имеется). В нем также идентифицируется кредитор и, в случае, если их несколько, определяется ведущий кредитор и степень участия каждого кредитора. Независимо от числа кредиторов, ведущий банк-кредитор - или глава синдиката - ответственен за подготовку кредитного договора, с которым должны согласиться все участники ссуды. Данный компонент включает также секцию терминологии с определениями, используемыми в кредитном договоре, такими как дата получения кредита, рабочий день, дата рассмотрения процентов, дата окончания договора.
179. *Репрезентации и заверения заемщика.* Заверения - это заявление заемщика, удостоверяющие определенные факты, относящиеся к его существованию и состоянию. Стандартные заверения и репрезентации включают:
- a. доказательство юридического существования заемщика в качестве корпорации;
 - b. доказательство юридического права заемщика быть участником кредитного договора (например, удостоверенные копии резолюций и выражений согласия совета директоров, уполномачивающие на «составление, направление и выполнение» кредитного договора, простые векселя, и все прочие документы, относящиеся к кредиту; и/или удостоверенные копии всех правительственных указаний или одобряющих документов, если это необходимо;

- с. финансовая отчетность, которая отражает истинное финансовое положение заемщика и удостоверяет, что никаких материальных неблагоприятных изменений не произошло с момента подготовки прошлой отчетности;
- d. описание областей, в которых проявляется деловая активность заемщика;
- e. заявление, удостоверяющее, что заемщик является собственником своих активов, как это представлено в финансовой отчетности;
- f. подтверждение, что заемщик не вовлечен ни в какую материальную тяжбу; и
- g. отсутствие или описание любых прав удержания имущества за долги, существующих против заемщика (например, налоговых прав удержания).

180. *Условия кредитования*

- a. Требованием кредитора является то, чтобы перед предоставлением ссуды, все документы или переводные векселя, были надлежащим образом исполнены и одобрены юридическим советником обеих сторон и чтобы аудитор заемщика (или его главный финансист) подтвердили полное согласие заемщика со всеми условиями кредитного договора в момент его подписания.
- b. *Право возмещения*: в случае невыполнения обязательств заемщиком, банк может возмещать свои требования любыми активами заемщика, которые могут находиться в его владении (например, депозитами).

181. *Защитительные статьи* являются списком действий, условий или событий, которых заемщик обязан по требованию кредитора придерживаться и/или быть подверженным в течение срока ссуды, включая:

- a. минимальные финансовые коэффициенты, такие как коэффициент текущей ликвидности, коэффициенты быстроты покрытия, коэффициент долг/чистое имущество, коэффициент «количество раз покрытия процента», маржи в оценке обеспечения; поддержание минимального уровня оборотного капитала и чистого имущества;
- b. аудитированная ежегодная и неаудитированная квартальная и полугодовая финансовая отчетность и другая информация по показателям, специфицированным банком;
- c. сертификат соответствия, подписанный высшими служащими заемщика (например, собственником/управляющим, президентом

исполнительного органа), удостоверяющий отсутствие текущих невыполнений обязательств или невыполнений в иные периоды времени (ситуаций в прошлом или в вероятном будущем, когда не осуществлялись бы долговые платежи, причитающиеся банку или другому кредитору), банкротства или неплатежеспособности, несоответствие с любым из условий кредитного договора, включая заверения, приведенные выше в параграфе 179;

- d. копии письменных отчетов регулятивным органам или комиссиям, а также акционерам (предоставляемые банку по письменному требованию);
- e. письменное уведомление в случае начала тяжбы по невыполнению обязательств в текущий или иные моменты времени; или об иных неблагоприятных событиях, влияющих на заемщика, или его дочерние компании, или ассоциированные с ним структуры; а также шагах, предпринятых заемщиком, с учетом сложившихся обстоятельств;
- f. доступ к книгам, записям, инспекции банком имущества и операций заемщиков;
- g. надлежащее страхование против всех рисков и возможностей, как это обычно делается аналогичными предприятиями в отрасли заемщика; и
- h. немедленная уплата налогов.

182. *Негативные статьи* являются действиями, условиями или событиями, которых банк не должен позволить заемщику придерживаться и которые не могут наступить или существовать в период отношений по кредиту. В число примеров входят следующие:

- a. заимствование дополнительных фондов без ясно высказанного согласия банка;
- b. создание или существование любого залога, права удержания имущества, ипотеки и любого другого обременения против имеющихся в настоящем или будущем активов заемщика в период ссуды без письменного разрешения банка;
- c. участие в качестве стороны в любых слиянии или консолидации, или продажа любой значительной части активов;
- d. выплата доходов служащим заемщика сверх определенной общей суммы;
- e. принятие долговых обязательств других сторон на основе выпуска гарантий;

- f. вхождение в бизнес иной, чем тот, в котором был занят заемщик в период заключения договора, если не будет выражено письменное согласие банка; и
 - g. проведение любых изменений в менеджменте и собственности, которые должны повлиять на характер деятельности или операционную философию предприятия, получившего кредит.
183. *Подчиненность законодательству.* В случае, если ссуда предоставляется иностранному заемщику, банк-кредитор должен обеспечить уверенность в том, что кредитный договор содержит оговорку, четко выражающую, что договор регулируется законодательством страны кредитора.
184. *Случаи невыполнения обязательств.* Условия договора определяют обстоятельства, при которых заемщик считается не выполнившим обязательств. Наиболее частые случаи невыполнения обязательств включают:
- a. нарушение статей кредитного договора (например, неспособность поддерживать минимальный требуемый уровень финансовых коэффициентов или оборотного капитала);
 - b. неплатежеспособность;
 - c. неспособность совершать платежи по обслуживанию долга в соответствии с кредитным договором;
 - d. материальная вводящая в заблуждение репрезентация (например, неправдивое заверение о соответствии заемщика предъявляемым ему требованиям);
 - e. взятие активов заемщика под контроль (например, налоговыми властями); и
 - f. материальные негативные изменения в финансовом состоянии заемщика⁴.
185. *Возмещения ущерба.* Очень редко указанные выше, скорее общие обстоятельства должны использоваться для отзыва ссуды и, соответственно, возможного инициирования процедуры банкротства. Этот шаг должен рассматриваться для банка только как последнее средство защиты своих требований и, в действительности, как свидетельство неудачи в культивировании и защите взаимоотношений с

⁴ Кредитный договор должен включать, в качестве случая невыполнения обязательств, ситуацию, когда заемщик не выполняет обязательства по ссуде, полученной от другого кредитора, в этом случае непогашенная банковская ссуда, даже если она обслуживается в соответствии с условиями договора, представляется к погашению немедленно (оговорка о кросс - невыполнении обязательств).

клиентом. Скорее, банк должен внимательно рассмотреть возможные варианты выбора в содействии восстановлению хорошего финансового состояния клиента; например, на основе реструктурирования кредита или даже структуры всех долгов заемщика в координации с другими кредиторами. Очевидно, что в отсутствие жизнеспособных вариантов выбора, и в зависимости от природы невыполнения обязательств, банк может решить инициировать процедуры банкротства. **При использовании этого последнего средства разрешения ситуации невыполнения обязательств - во все времена необходимо принимать во внимание существование и адекватность залогового обеспечения, особенно в том плане, как оно соотносится с местом банка в очереди кредиторов.**

186. *Разработки* - это ситуации, в которых кредитующий банк формирует план совместно с менеджментом заемщика, не выполняющего обязательства, с тем, чтобы препятствовать, если это возможно, банкротству заемщика. Банк обычно представлен опытными кредитными инспекторами, которые специализируются на решении ситуаций просроченных ссуд. Одним из примеров является реструктуризация задолженности заемщика. Со стороны банка, разработочные соглашения создаются не только с целью «спасти» отношения, но также с целью усилить позиции банка как кредитора через большее влияние на действия заемщика. В свою очередь это требует пересмотра первоначального кредитного договора, его приведения к *разработочному кредитному договору*, который обычно включает:
- a. новые стандарты финансового состояния заемщика;
 - b. новую структуру процентных ставок и графика погашения долга;
 - c. соглашение со стороны заемщика ликвидировать на добровольной основе залоговое обеспечение, поддерживающее вновь открытые кредитные возможности, если он не способен выполнить новые обязательства по обслуживанию долга; и
 - d. согласие заемщика, без оспаривания, подвергнуться судебному решению против него в том случае, если он не может выполнить сроки и условия нового кредитного соглашения⁵.
187. *Сигналы раннего предупреждения*. Приложение 12 представляет расширенный список «сигналов раннего предупреждения», указывающих на потенциальные проблемы во взаимоотношениях по кредитованию. Обратите внимание на источники таких сигналов и указаний на изменения, связанные с ними: менеджмент заемщика,

⁵ Очень важно, чтобы сотрудничество с менеджментом заемщика и его согласие с новыми соглашениями, были абсолютно добровольными. Принуждение заемщика редко ведет к успешному разрешению ситуации, банк должен избегать такого принуждения.

финансовое состояние заемщика, операции заемщика, взаимоотношения банка и заемщика.

188. *Таблица для резюме кредитного договора и контроля исполнительности клиента.* Примеры таблицы для резюме кредитного договора и контроля исполнительности клиента представлены в Приложениях 13 и 14. Оба приложения в высокой степени рекомендуются как важные и эффективные инструменты для менеджера, регулирующего отношения с заемщиком, и административной группы по ссудам с тем, чтобы осуществлять мониторинг тщательности, с которой заемщик выполняет сроки и условия кредитного соглашения.