

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КРЕДИТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ЕГО ВЗАИМОСВЯЗЬ С КРЕДИТНОЙ КУЛЬТУРОЙ И КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКОЙ БАНКА

Между стратегией и культурой в кредитной деятельности существует тесная взаимосвязь. Стратегические позиции успеха в кредитовании могут быть успешно построены только тогда, когда существует соответствующая кредитная культура. Кредитная политика же определяет общую стратегию действий в кредитной деятельности и представляет общие условия для стратегического планирования и текущих решений банка о предоставлении кредита.

Ключевые слова: кредитная культура, кредитная политика, стратегический кредитный менеджмент.

Прежде всего, дадим определения основным терминам, рассматриваемым в статье.

Кредитная политика – комплекс мероприятий банка, цель которых – повышение доходности кредитных операций и снижение кредитного риска [1].

Кредитная культура – своеобразный сплав особого поведения и нравственного состояния общества, определяемого кредитом, она объясняет участие кредита в формировании не только основ жизнедеятельности, но и культурных потребностей человека, а также определяет механизм включения кредита в состав социально-культурного достояния современной личности [2].

Стратегический кредитный менеджмент – разработка и реализация действий, целью которых является достижение долгосрочного конкурентного превосходства на основе использования сильных сторон кредитной деятельности банка с учетом преимуществ и недостатков внешней среды.

Внесем ясность относительно будущего развития и выбираемых стратегий кредитной организации. В долгосрочной перспективе рассматриваются только те банки, которые способны выжить, расти и развиваться дальше, т. е. те, которые имеют четкие представления о своем будущем положении и ясную стратегию развития, которую могут эффективно применять в своей деятельности.

В контексте стремительного изменения экономической и политической ситуации в стране существенную роль для выживания банка играет стратегический кредитный менеджмент. Его целями являются создание и сохранение потенциала успеха в кредитовании. Основная задача состоит в том, чтобы определить главное направление работы в будущем. Понятно и лаконично об этом пишет немецкий экономист Х. Хинтерхубер: «Стратегическое мышление – это мышление направления» [3].

Остановимся более подробно на процессе и технике стратегического кредитного управления. Наша задача заключается в том, чтобы показать разнообразные взаимосвязи в данном процессе, в частности, зависимость стратегического кредитного менеджмента от кредитной политики и культуры.

Для этого рассмотрим элементы, которые в своей совокупности образуют стратегический кредитный менеджмент.

1. Внутрибанковские:
 - анализ ситуации;
 - преимущества и недостатки в процессе кредитования.
2. Внешние:
 - анализ внешней среды;
 - прогноз внешней среды.

Эти элементы зависят от:

- возможностей и рисков;
- определения исходной стратегической позиции;
- философии и концепции кредитной организации;
- кредитной политики банка (долгосрочных целевых установок);
- различного рода стратегических преобразований;
- кредитного контроля.

Опираясь на вышеперечисленные элементы, можно выделить следующие фазы процесса стратегического кредитного управления:

1. Отправной точкой является детальный анализ ситуации в кредитовании, которая происходит в данный момент, и ситуации, которая может сложиться в будущем. В этот анализ включается анализ преимуществ и недостатков процесса кредитования внутри банка и за его пределами, т. е. для определения стратегии необходимо вникнуть в настоящую ситуацию в кредитовании, а также рассмотреть перспективы и риски, которые могут возникнуть в будущем.

2. Разработанный на основе внутреннего и внешнего анализа перечень преимуществ и рисков дает основу для стратегического ориентирования.

3. Далее необходимо определить главные краткосрочные и долгосрочные направления действий и сформулировать их в форме кредитной политики.

4. Затем формируется стратегическое и оперативное планирование.

5. И уже после этого осуществляется реализация и проведение выбранной концепции, результаты воплощения которой постоянно подвергаются кредитному контролю.

Каждая кредитная организация функционирует со всевозможными продуктами на различных рынках. Для эффективного кредитного управления необходимо целенаправленно выбирать группы и сегменты кредитного рынка, в которых банк хочет работать, т. е. разделить рынок на части – стратегические сферы деятельности.

Разнообразные сферы деятельности кредитования могут иметь многовариантные возможности роста, поэтому необходимо применять различные стратегии. В связи с этим крайне важно рассматривать стратегические сферы деятельности в сравнении друг с другом. В рамках стратегического кредитного менеджмента в итоге необходимо решить, какие сферы деятельности нужно развивать, а какие сократить или ликвидировать. За этими рассуждениями стоит весьма важный и спорный вопрос: в каких сферах кредитной деятельности нужно использовать ограниченные ресурсы банка (персонал, оборудование для электронной обработки данных, помещение и т. д.) и в каком объеме?

Стратегические сферы деятельности могут определяться по многим критериям. Они складываются из признаков, направленных на определенную группу клиентов, товаров, а также из географических признаков, характерных для кредитования. Образование такого рода сфер деятельности превышает классическое сегментирование рынка в той мере, в какой необходимо учитывать такие внутрибанковские факторы, как факторы дохода, убытков и факторы риска. Выбранные сферы деятельности образуют основу стратегического планирования в направлении кредитования.

Как было отмечено, для определения исходной стратегической позиции необходимо проанализировать внутрибанковские преимущества и недостатки кредитной деятельности, а также осуществить прогноз ситуации во внешней среде.

Остановимся более подробно на внутрибанковских факторах стратегического развития.

Цель стратегического анализа ситуации заключается в том, чтобы составить перечень преимуществ и недостатков кредитной деятельности определенного банка. От этого перечня можно отталкиваться для понимания и оценки потенциального успеха банка в кредитовании. Внутрибанковский анализ кредитной деятельности начинается, прежде всего, с изложения

существовавших целей и стратегий. В качестве примера возьмем сферу деятельности сегмент «Малые и средние предприятия». Нам необходимо изучить следующие вопросы:

- какие цели (объемы, доля на рынке) преследовались банком в этом сегменте в последние годы;
- в каком объеме были достигнуты поставленные цели;
- какие стратегии были реализованы в последние годы;
- насколько успешны были эти стратегии?

Чтобы ответить на эти вопросы, данные, имеющиеся в кредитной организации, должны распределяться на отдельные потребительские группы. Такого рода количественный анализ сферы деятельности предоставляет информацию для стратегической коммерческой единицы «Малые и средние предприятия»:

- количество клиентов (дебиторы / кредиторы);
- объемы кредитования малых и средних предприятий;
- структура и объем самых важных групп продуктов;
- разница между намечаемой выручкой и переменными издержками;
- доля на рынке.

Прежде всего, для банка интересно развитие вышеперечисленных данных во времени. Поэтому такая информация анализируется, по крайней мере, за прошедшие пять лет.

Затем, исходя из анализа, намечаются главные направления для отдельных сегментов потребительских групп, а также первые предположения об их преимуществах и недостатках. Банк должен также учитывать внешние положительные и отрицательные явления.

Количественный анализ должен быть дополнен качественным анализом. В этой части внутреннего стратегического анализа исследуются существующие в кредитной деятельности банка ресурсы и ключевые факторы. Например, нужно ответить на вопросы, касающиеся продуктовой политики, качества обслуживания, системы сбыта, рекламы, штатной и управленческой ситуации. Поэтому для банка целесообразно составить перечень внутрибанковских вопросов.

На основе данных количественного анализа и анализа ключевых факторов можно приступать к созданию кредитно-экономического профиля преимуществ и недостатков. Создание такого профиля необходимо при разработке и реализации стратегического кредитного менеджмента, так как он позволяет четко увидеть, какие банк имеет преимущества и недостатки в кредитовании конкретной целевой группы, а также как слабые и сильные стороны определяют те условия, которые по отношению к конкурентам представляют преимущества и недостатки. Для этой цели сравниваются главные внутрибанковские ключевые факторы кредитной деятельности самого сильного конкурента в данной целевой группе.

Кредитно-экономический профиль может содержать следующие группы вопросов.

1. Вопросы, касающиеся политики продуктов и услуг.
 - Преимущества и недостатки обслуживания и предоставляемых услуг: предоставляет ли банк какие-либо услуги, которые имеют конкурентные преимущества перед услугами банков-конкурентов?
 - Соответствует ли предложенный ассортимент продуктов потребностям клиентов?
 - Качественная ли консультация дается клиенту?
2. Вопросы, касающиеся системы сбыта кредитных продуктов.
 - Нужна ли для реализации существующих продуктов широкая сеть филиалов?
 - Насколько предложение удовлетворит спрос благодаря сети филиалов?
 - Какие объемы предоставления услуг у офисов, открытых на данный момент?
3. Вопросы, касающиеся рекламы (стимулирования сбыта).
 - Какой кредитный имидж у банка?
 - Какие рекламные стратегии используются для кредитования?
 - Насколько выражено стимулирование сбыта в кредитовании?
4. Вопросы, касающиеся персонала.
 - Сколько сотрудников занято в кредитной деятельности?
 - Насколько они компетентны в вопросах кредитования?
 - Какова готовность сотрудников к выполнению планов и задач кредитования?

Остановимся на аспекте прогнозирования ситуации внешней среды.

Как при анализе преимуществ и недостатков внутри банка, так и в рамках анализа ситуации за пределами банка необходимо выделить факторы, оказывающие влияние на кредитование малых и средних предприятий.

В общем, анализ среды за пределами банка в основном концентрируется на таких областях, как:

- экономическое развитие (тенденции роста цен, уровня занятости; ожидаемая склонность населения к потреблению и накоплению, инвестированию);
- правовое и политическое развитие (политическое развитие внутри страны и за ее пределами; тенденции развития банковского и налогового законодательства, социального права, государственной поддержки);
- развитие конкуренции (доля рынка в соответствующих сферах деятельности; главные преимущества и недостатки);
- развитие рынка (развитие рынка в целевой группе; количество предприятий; объемы кредитования; ожидаемый уровень процентной ставки, рыночная привлекательность);
- международное развитие (конъюнктура на международных рынках; динамика курсов основных валют; международное движение ссудного капитала).

Анализируя ситуацию, существующую в данный момент, необходимо прогнозировать также ситуацию, которая может сложиться в будущем, т. е. наряду с анализом внешней ситуации речь идет и о прогнозе ситуации. Прогноз должен показать заметные тенденции будущего развития в важных для кредитной деятельности сегментах. Суть прогноза ситуации заключается в том, что он имеет дело с высокой степенью неопределенности. При составлении прогноза, прежде всего, нужно обращать внимание на то, что в его основе лежат лишь предположения и гипотезы.

Результаты прогноза и анализа ситуации (анализа преимуществ и недостатков) также находят свое выражение в перечне преимуществ и рисков. Этот анализ преимуществ и рисков является основой для стратегии кредитно-экономического развития.

Данный пример показывает, как с помощью анализа можно получить представление о существующей на данный момент ситуации в банке с точки зрения стратегии. Однако не менее важными являются и другие вопросы, связанные со стратегическим развитием, например:

- какие сферы деятельности нуждаются в кредитовании;
- кредитование каких сфер деятельности дает наибольшую прибыль;
- насколько дифференцированным является кредитный портфель;
- как развивается структура кредитного портфеля в течение времени?

Тщательное изучение этих вопросов способствует определению исходной позиции в кредитной деятельности.

Отвечив на вопрос, в каком направлении необходимо развиваться банку, мы поймем философию и концепцию банка. Кредитная политика и стратегия должны быть включены в эту концепцию.

Таким образом, выстраивается своеобразная пирамида:

- 1) философия и концепция банка;
- 2) кредитная политика (стратегическое, долгосрочное планирование);
- 3) цели на краткосрочный период (оперативное планирование).

Как показывает данная «пирамида», философия банка создает философско-коммерческую основу для будущего развития кредитной деятельности. Под философией банка понимаются те главные руководящие принципы, которые определяют направление деятельности банка.

Принципы и основные идеи составляют концепцию банка. Концепция отражает суть деятельности банка и является, таким образом, средством самовыражения. Здесь необходимо ответить на элементарные вопросы:

- кто мы;
- для чего нужен наш банк;
- кто является нашей группой клиентов;
- какие у нас основные ценности;
- какие у нас философско-коммерческие целевые установки;
- какая корпоративная культура в нашем банке;

- какое у нас отношение к экономике и обществу?

В отличие от стратегии банка, которая имеет конфиденциальный характер и не передается огласке, концепция банка направлена не только на сотрудников, но и на общественность. Она служит для сохранения и улучшения отношений банка с основными группами внешней среды, такими как клиенты, органы власти, министерства и др.

Ориентиром для сотрудников банка являются отраженные во внутрибанковских документах философско-коммерческие принципы, которые излагают выходящую за пределы данного круга задач общую направленность действий данных сотрудников. Такие принципы напоминают о сильном взаимодействии, в рамках которого происходит кредитный процесс. В связи с тем, что они являются долгосрочным руководством, они должны затрагивать общую позицию и целевые установки банка. Благодаря этому устанавливаются основные нормы и правила поведения сотрудников, представления о ценностях, которые являются обязательными для кредитной деятельности. Таким образом, отчетливо прослеживается, как тесно взаимосвязаны философия банка, концепция и корпоративная культура.

Эта взаимосвязь имеет большое значение, когда мы рассуждаем о переоценке ценностей в обществе и об общем кризисе смысла. Сотрудники хотят знать, в каком направлении будет развиваться банк. Если руководство сможет ответить на этот вопрос, тогда и сотрудники будут понимать смысл своей работы – они будут чувствовать себя частью своего банка.

Остановимся подробнее на роли кредитной политики в стратегическом кредитном менеджменте. На наш взгляд, кредитная политика – это основа для кредитно-экономических форм и способов поведения.

Основные положения и принципы, которые включены в концепцию банка, создают основу для кредитной политики. Значимость и ценность сформулированной банком кредитной политики заключается в согласованности действий, касающихся процесса кредитования.

В децентрализованно организованных банках, как и в любых других, ежедневно принимаются многочисленные решения о предоставлении кредитов. Большое количество индивидуальных решений может привести к целенаправленному комплексному поведению в банке, если существуют единые принципы кредитной деятельности высокого уровня.

Необходимость временного согласования в кредитовании возникает в результате изменений в производственной среде банка. Вследствие изменений среды банк должен всегда изменять свое поведение на рынке, чтобы постоянно создавать равновесие.

Чем быстрее изменяется среда, тем сильнее у банка двойная угроза опасности: если адаптация к изменениям происходит слишком медленно, то в большинстве случаев возникают конкурентные убытки. С другой стороны, если банк слишком часто и за очень короткий промежуток времени приспосабливается к небольшим изменениям среды времени, то возникает непростая ситуация. В кредитовании в одном случае это проявляется в расширенной выдаче кредитов, в другом случае – в очень ограниченной выдаче кредитов. Кредитная деятельность становится «невротической машиной» [4], которая вследствие постоянно изменяющихся целей и форм поведения не может держаться определенного направления. В итоге такая кредитная деятельность становится комплексом бесполезных действий, и банк погибает от нестабильности и неустойчивости.

По нашему мнению, кредитная политика делится на две сферы.

1. Количественная сфера (политика объемов кредитования; кредитной структуры и кредитных рисков).
2. Качественная сфера (основные принципы выдачи кредита, правила кредитного поведения, кредитный этикет).

В рамках политики объемов кредитования требуется установить, какой объем кредитования необходим. Такие кредитные решения определяются рядом внешних и внутренних факторов. Например, при заключении отдельных кредитных сделок нужно соблюдать границы для крупных кредитов. Это имеет особое значение для более мелких кредитных организаций. Определяющими элементами в политике объемов кредитования, в первую очередь, являются рентабельность, ликвидность и безопасность.

Политика кредитной структуры должна конкретно отвечать на следующие вопросы:

- на каких кредитных рынках (в каких целевых группах) планирует работать кредитная организация;

- кредитование каких сфер деятельности необходимо расширять или сокращать;
- какова должна быть структура кредитного портфеля?

Ответы на эти вопросы должны привести к спланированной структуризации кредитного портфеля. Четко фиксированная политика кредитной структуры идет на пользу давно освоенному принципу о диверсификации рисков, следовательно, кредиты должны распределяться по объективным (специфическим для целевой группы), временным и географическим аспектам и параметрам.

Не только объемы и структура, но и вопрос о рисках кредитной деятельности должен быть включен в процесс стратегического планирования. В данном случае речь идет о том, чтобы определить стоимостную оценку издержек, связанных с риском. Потому как общее планирование и общее бюджетирование едва возможно, то в данном случае необходимо планирование портфеля. Так, издержки, связанные с риском, могут составляться, например, на целевую группу, филиал или на определенные регионы. Для того чтобы иметь возможность проводить систематическую политику рисков, необходимо создать классы рисков. Классификация кредитруемых клиентов на классы рисков дает возможность ответить на следующие главные вопросы.

- В каких классах риска находятся самые большие объемы нашей кредитной деятельности?
- Можем ли мы в расчете на дополнительные шансы в получении прибыли идти на дальнейшие риски?
- Должны ли мы действовать более сдержанно, так как общий риск кредитной деятельности создает опасность стать слишком высоким?

Исходя из ожидаемой прибыли в отдельных целевых группах в рамках кредитной политики необходимо принимать решения относительно доли рисков, которые могут рассматриваться как заменяемые в отдельных сегментах кредитования.

Что касается основных принципов и положений выдачи кредитов, то в кредитную политику включены не только количественные элементы, но и качественные аспекты. Речь идет о единой основной установке, на которую может в отдельном случае ориентироваться сотрудник, ответственный за принятие решений.

Данные принципы можно разделить на группы.

1. Первая группа основных принципов и положений рассматривает процесс выдачи кредита в узком смысле. Например, в этой группе необходимо обратить внимание на принцип индивидуальности принятия решений по каждому кредиту, принцип документации и подбора решений, а также принцип возможности осуществления решений. На первый взгляд, кажется, что речь идет о чем-то само собой разумеющемся и банальном. Если все же на практике мы встречаем такие высказывания, как «постоянный, солидный, серьезный клиент – разрешение рекомендовано» или «желательные деловые отношения – разрешение согласовано», то становится очевидно, что ссылка на вышеприведенные принципы имеет свое основание.

2. Принципы кредитоспособности должны быть сформулированы коротко, но очень ясно. Например, должно быть предусмотрено, что при предоставлении кредита необходимо провести беседу с заемщиком. Другое положение предусматривает то, что предоставление кредита может основываться на прибыльности предприятия, а не на безопасности и надежности.

3. Следующая категория принципов относится к проекту кредитования. Например, банк может выдвинуть принцип не финансировать военные сделки или торговые операции. Из принципиальных же соображений банк может отказаться от кредитования определенных предприятий. Разработанные в кредитной политике принципы функционируют исходя из коммерческих, политических или этических соображений.

4. Основные принципы, которые относятся к стилю и правилам поведения людей, принимающих решения, также должны присутствовать в кредитной политике. Таким образом, должны быть затронуты основные положения, такие как виды, способы совместной работы и общение. Речь идет о главной теме кредитной культуры – о ценностных представлениях в кредитной деятельности.

Вместе с количественными элементами кредитных объемов, кредитной структурой и политикой кредитных рисков такие принципы образуют условия и основные положения кре-

дитной деятельности. Они создают фундамент, на котором строятся кредитно-экономические стратегии.

В свою очередь кредитная стратегия дает ответ на вопрос, как, ожидая определенное развитие событий в банковской среде, можно достичь целей, рассчитанных на несколько лет. Стратегии – это путь к достижению долгосрочных кредитных целей.

Для каждой стратегической сферы деятельности нужно разрабатывать собственную деловую стратегию. С помощью этой деловой стратегии можно определить, в каком направлении в соответствующем сегменте рынка нужно следовать в будущем. Представим идеи для стратегической сферы деятельности «Малые и средние предприятия».

1. Основные положения (идеи):
 - определение потенциала успеха (дифференциация стратегий благодаря улучшенному (усовершенствованному) качеству консультирования клиентов);
 - стандартная стратегия (расширение, сохранение).
2. Рыночные цели:
 - стратегии конкуренции (привлечение клиентов);
 - доля на рынке (желаемая доля на рынке $X\%$ в целевой группе; объемы).
3. Цели в области сбыта кредитных продуктов:
 - политика роста (повышение на $X\%$);
 - инновационная политика (введение новых услуг).
4. Смешанный маркетинг:
 - организация предоставления кредитных продуктов и услуг на рынке (комбинирование кредитных продуктов с новыми предложениями);
 - качественная политика;
 - анализ рынка (привлекательные для клиентов мероприятия);
 - каналы сбыта (пути реализации) кредитных продуктов.
5. Дополнение к другим стратегиям:
 - политика дохода (маржа);
 - политика рисков (приблизительные потери);
 - кадровая политика (стратегия привлечения персонала).

Представленный перечень дает понять, что цель всех стратегий в кредитовании состоит в том, чтобы благодаря умелой специализации добиться преимуществ в конкуренции. Поэтому необходимо целенаправленно и постоянно создавать стратегические позиции успеха и удерживать их в будущем.

Стратегические позиции успеха образуют основу эффективной специализации, которые дают возможность отличаться от конкурентов. Ц. Пюмпин характеризует стратегическую позицию успеха следующим образом: «При стратегической позиции успеха речь идет об условии, сознательно созданном в банке благодаря развитию главных и доминирующих возможностей, которое позволит этому банку добиться превосходства в конкуренции и тем самым достичь высоких результатов» [5].

Следовательно, позиции успеха в кредитной деятельности представляют собой возможности или способности решения проблем, которые не так быстро можно позаимствовать у конкурентов. Прежде всего, это происходит потому, что на создание позиций успеха уходит много времени – годы, а в отдельных случаях даже десятилетия.

Новые стратегии, так же как и создание стратегических позиций успеха, требуют другого образа мыслей и других ценностных представлений. Успех разработанной стратегии в кредитной деятельности зависит не от материальной составляющей философии банка и кредитной политики, а, в первую очередь, от готовности поддержки сотрудников и руководителей – от их готовности к умственной (интеллектуальной) и поведенческой переориентации.

В банковской практике можно заметить, что стратегии недостаточно преобразовываются, хотя они усиленно и тщательно готовятся и разрабатываются. Самые большие проблемы и трудности в стратегическом кредитном менеджменте появляются в фазе преобразования. Многие стратегии терпят неудачу не из-за профессиональных сложностей, а из-за личных сложностей или недостатков сотрудников.

Как уже упоминалось, стратегическая позиция успеха в кредитной деятельности выражается в том, что банк по сравнению со своими конкурентами обладает способностями выше

среднего в особой сфере деятельности. Преимущество выше среднего невозможно достигнуть с помощью «запыленной» культуры управления. Должно быть больше вдохновения, инициативности, активного участия и безотказности.

Система ценностей и норм в кредитной деятельности, т. е. кредитная культура, должна совпадать в кредитовании с созданными стратегическими потенциалами успеха: «Стратегия и культура – одно без другого – это половина дела», – пишет Х. Вютрих [6]. Словно в дополнение к его высказыванию, Р. Хазенбёлер сравнивает эти два аспекта с одной парой обуви: «Стратегия – это один ботинок, культура – другой – от одной пары» [7].

Сотрудники, занимающиеся кредитной деятельностью, должны соответствовать ряду критериев. Требования к специалистам и руководителям, по существу, заключаются в требованиях к уровню квалификации и поведению.

Успешный стратегический кредитный менеджмент и успешная работа по снижению рисков обязывает работников, занятых в кредитовании, обладать глубокими знаниями. Они должны хорошо разбираться не только в банковских операциях, но и в различных областях права, социологии и т. д. Недостаточный уровень знаний и практического опыта сотрудников также являются причинами кредитных рисков, поэтому эти факторы не стоит недооценивать.

В дополнение к этим профессиональным аспектам поведенческие критерии в кредитной деятельности играют не менее важную роль. Зачастую слишком мало внимания уделяется тому факту, что вид и качество кредитного решения в большей степени зависят от личностных и поведенческих факторов.

В этой связи кредитная культура играет важнейшую роль. Соответственно от преобладающей кредитной культуры зависит:

- как ведутся переговоры, связанные с кредитованием;
- как проходит процесс принятия кредитного решения;
- как происходит коммуникация и сотрудничество между отделами внутри филиалов и между филиалами и центральными управлениями.

Каждый банк имеет кредитную культуру. Вопрос только в том, какую. Соответствует ли преобладающая кредитная культура кредитной политике, а также стратегическому кредитному менеджменту? Кредитная культура, которая не совпадает с намерениями политики банка, несомненно, является источником опасности.

Стратегический кредитный менеджмент, как институт, включает не только членов правления банка, но и руководителей отделов, задействованных в кредитовании. Эта группа людей несет ответственность за общее управление кредитованием. Поэтому стратегический кредитный менеджмент, как функция, означает управление кредитной деятельностью банка со всей его сложностью, разнообразием и направлениями.

В результате постоянно изменяющихся условий управление кредитными рисками считается динамичным процессом. Для успешной адаптации к этим изменяющимся условиям необходимо запастись разнообразными методами управления, оформления, контроля. Эти методы реализуются, в том числе, с помощью таких мероприятий, как:

- разработка долгосрочной кредитной политики;
- разработка кредитной стратегии;
- определение целей кредитования;
- установка систем сокращения риска;
- принятие решений об организационной структуре кредитования;
- установление коммуникационных отношений;
- управление человеческими ресурсами в кредитовании;
- делегирование полномочий по принятию кредитных решений компетентным сотрудникам и др.

Между стратегией и культурой в кредитной деятельности существует тесная взаимосвязь. Стратегические позиции успеха в кредитовании могут быть успешно построены только тогда, когда существует соответствующая кредитная культура. И наоборот, создание и развитие стратегической позиции успеха оказывает свое влияние на кредитную культуру. Ориентация на клиента и на услуги реализуется только тогда, когда уважение клиента прочно зафиксировано в банковской системе ценностей.

На основе этих взаимосвязей в рамках стратегического кредитного менеджмента кредитной культуре должно уделяться большое внимание. Необходима целенаправленная и осознанная интеграция кредитной культуры во все фазы стратегического кредитного менеджмента. При разработке и реализации стратегий, а также в процессе стратегического контроля нужно обращать особое внимание на культурный аспект кредитования.

Можно проследить конкретную взаимосвязь между культурой и стратегией в кредитной деятельности.

1. На этапе создания стратегии также происходит и анализ культурного потенциала кредитной организации.

2. На этапе реализации стратегии происходит создание, закрепление и сохранение соответствующей стратегии кредитной культуры.

3. На этапе стратегического контроля происходит и культурное влияние и наблюдение.

Эти рассуждения показывают, как выражение, проявление, сила и проницаемость кредитной культуры и политики в кредитовании влияют на успех кредитных стратегий. Поэтому они являются большим потенциалом успеха, который нужно использовать.

Мы исходим из того, что кредитная культура – это основа долгосрочной специализации в кредитовании. Следовательно, при стратегической переориентации в кредитовании нужно обращать внимание на то, чтобы привести кредитную культуру в соответствие с требованиями кредитных стратегий. Успешное стратегическое преобразование в кредитовании – это осознанное создание кредитной культуры.

Кредитная политика же определяет общую стратегию действий в кредитной деятельности и представляет общие условия для стратегического планирования, а также текущих решений банка о предоставлении или не предоставлении кредита.

Список литературы

1. Свиридов О. Ю. Банковское дело. Ростов н/Д.: Март, 2002. 142 с.
2. Ключников И. К., Молчанова О. А. Кредитная культура: сущность, закономерности, формы: Учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. 221 с.
3. Hinterhuber H. Strategische Unternehmensführung. Berlin; N. Y., 1984. 3. Aufl. 198 S.
4. Ulrich H. Unternehmungspolitik. Bern; Stuttgart, 1978. 157 S.
5. Pümpin C. Strategische Führung in der Unternehmenspraxis // Die Orientierung. 1980. № 76. S. 32–47.
6. Wüthrich H. Unternehmenskultur: Schlüsselgröße des strategischen Managements // IO Management Zeitschrift. 1984. № 10. S. 64–75.
7. Hasenböhler R. Kultur ist nicht käuflich // Industrie. 1986. № 22.1. S. 25–28.

Материал поступил в редколлегию 18.07.2012

A. V. Novak

STRATEGIC CREDIT MANAGEMENT AND ITS INTERRELATION WITH CREDIT CULTURE AND CREDIT POLICY OF BANK

Strategy and culture in credit business are closely interrelated. Strategic positions of success in providing credit facilities can be secured only when there is an appropriate credit culture. And a credit policy determines a general strategy of actions in lending activities and outlines general conditions for strategic planning and day-to-day decisions of the bank for credit extension.

Keywords: credit culture, credit policy, strategic credit management.