

на местах способствуют достижению поставленных целей. Вместе с тем, многие руководители решение всех задач, каким-либо образом связанных с персоналом, полностью перекладывают на отдел кадров.

Исходя из вышеизложенного, концепция сокращения роли отдела кадров в работе с персоналом может развиваться при помощи следующих мероприятий:

Полное делегирование полномочий по стимулированию труда сотрудников руководителям тех отделов, в которых они работают;

Передача права распоряжения бюджетом на цели развития и повышения квалификации и соответствующих полномочий в отделы банка (при этом должно быть установлено, на каком руководящем уровне должны приниматься данные решения);

Последовательный "аутсорсинг" (передача на исполнение в другие подразделения) тех мероприятий, проведение которых не по силам отделам банка.

**С.Н. Кабушкин**  
БГЭУ (Минск)

## **МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

В банках республики ссудные счета составляют не менее половины их совокупных активов и приносят более 60 % доходов. Следует также отметить, что банковские риски имеют тенденцию концентрироваться именно в кредитном портфеле. В связи с этим, если у банка появляются значительные финансовые потери, то проблемы, как правило, возникают из-за кредитов, которые невозможно взыскать вследствие различных причин. К таковым можно отнести:

принятие ошибочных управленческих решений;

проведение неверной кредитной политики;

незаконные действия с кредитами;

неумение сформировать кредитный портфель и эффективно управлять рисками;

общее нестабильное состояние экономики.

В условиях столь явного преобладания в структуре активных операций ссудных средств проблема управлением качеством кредитного портфеля банка приобретает первостепенное значение. Формирование кредитного портфеля коммерческого банка предполагает соблюдения некоторых принципов:

обеспечение реализации кредитной стратегии банка;

обеспечение соответствия портфеля кредитным ресурсам;

оптимизация соотношений доходности и риска, доходности и ликвидности;

обеспечение управляемости портфелем.

Принцип обеспечения управляемости кредитным портфелем на наш взгляд является наиболее важным. Его соблюдение означает наличие возможностей выбора рационального варианта размещения ресурсов, регулирования величины риска кредитных вложений и принятия оптимальных решений при управлении кредитами. Организация управления кредитным портфелем включает в себя несколько этапов:

- выбор критериев оценки качества ссуды;
- оценка выданных ссуд по выбранным критериям качества;
- классификация выданных ссуд с учетом степени риска;
- определение структуры кредитного портфеля и оценка его качества;
- определение величины резервного фонда, соответствующего совокупному риску кредитного портфеля;
- разработка мер по улучшению качества кредитного портфеля.

Основным этапом в процессе управления кредитным портфелем банка является выбор критериев оценки качества ссуды. В практике кредитования к основным из них относят назначение и вид ссуды, ее размер, срок и порядок погашения, характер взаимоотношений заемщика с банком, степень кредитоспособности клиента. В условиях нестабильности экономики республики первостепенное значение приобретают следующие критерии оценки качества ссуд:

- степень обеспеченности возврата ссуды;
- финансовое положение заемщика.

Недостаточное внимание уделяется таким критериям оценки кредитоспособности как качество управления предприятием-заемщиком, характер взаимоотношений банка и заемщика в прошлом (деловая репутация клиента). Такая ситуация сложилась вследствие еще не сформировавшейся структуры рыночных институтов, в которой полномочное место должны занять агентства типа кредитных бюро, занимающиеся сбором и обработкой кредитной информации о заемщиках.

Таким образом, существенное влияние на надежность банка и банковской системы в целом оказывает степень возвратности кредитов, выданных банком в результате эффективного управления качеством кредитного портфеля.

*А.М. Кабушко*

Академия управления  
при Президенте Республики Беларусь

## **УПРАВЛЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Деятельность предприятия в условиях становления рыночных отношений, конкуренции, продвижения к устойчивому экономическому развитию требует существенного совершенствования экологического планирования, управления природоохранной деятельностью, формирования направлений для обеспечения экологической безопасности.