

DOI 10.22394/1818-4049-2019-87-2-132-138

УДК 336.77:332

М. С. Матвишин

Процессный подход в управлении качеством услуги ипотечного жилищного кредитования

В настоящее время ипотека становится основной банковской услугой, которая обеспечивает стабильность кредитного портфеля банков в сегменте кредитования физических лиц на фоне падения объема продаж других розничных кредитных продуктов. В связи с этим повышается актуальность вопросов обеспечения высокого уровня качества самой услуги ипотечного жилищного кредитования (далее – ИЖК) для клиентов коммерческих банков в условиях ужесточения конкуренции между последними. Проблематика исследования заключается в том, что ранее исследователи в области банковского дела не занимались вопросами моделирования этапов процесса оказания услуги по каждому кредитному продукту для физических лиц и ограничивались лишь унифицированными этапами процесса кредитования физических лиц в целом. В представленной статье как процесс рассмотрена услуга ипотечного жилищного кредитования, стратегия управления качеством которой разрабатывается к каждому этапу её оказания. Это подчеркивает сложный характер самой услуги ИЖК, который отличает её от других банковских кредитных услуг. Методологическую основу исследования составляют системный подход, функциональный и сравнительный анализ, методы экспертных оценок, а также положения логического и комплексного подходов.

Ключевые слова: ипотечный жилищный кредит, услуги, процесс оказания услуги, качество услуги, процессный подход в управлении.

Начало использования процессного подхода в управлении связано с возникновением школы административного менеджмента в первом десятилетии XX в., однако первые серьезные работы, касающиеся процессного подхода, появились только в 60-е годы прошлого столетия. Изначально процессный подход применялся исключительно по отношению к производственной сфере, но с возникновением серии стандартов ISO стал использоваться и в сегменте финансовых услуг.

По мнению О. Черемных, в процессном подходе можно выделить три основных составляющих: непосредственно сами бизнес-процессы; новую роль менеджмента как философии управления бизнес-процессами и системное моделирование банковского бизнеса, построенное на процессах [Черемных, 2003. С. 27–35].

В. Г. Елифанов и В. В. Репин указывают, что процессный подход вводит новый

тип управления, при котором преодолеваются существующие барьеры между различными функциональными единицами, что позволяет объединить усилия всех подразделений и сконцентрировать их на достижении главных целей организации [Елиферов, 2004].

А. Швец, В. Литун, А. Кораблев выделяют факторы, которые обязательно должны «привести» каждый коммерческий банк к использованию процессного подхода. Во-первых, это возрастающая конкуренция, в условиях которой необходимо управлять бизнес-процессами, опираясь на использование современных программных продуктов для процессного управления, качественного и быстрого обслуживания клиентов банка. Во-вторых, необходимость сокращения операционных издержек за счет сокращения времени на выполнение различных процедур, повышения точности исполнения, оптимальной загрузки

Михаил Степанович Матвишин – аспирант, Дальневосточный институт управления – филиал РАНХиГС (680000, Россия, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д. 33). E-mail: matviishinm@mail.ru

специалистов. В-третьих, потребность в достижении прозрачности бизнес-процессов банка [Швец, Литун, Кораблев, 2017. С. 96–100].

Серьезные изменения бизнес-процессов, как правило, затрагивают процессы, технологии, функции штатных единиц и организацию рабочих мест. Существенная реструктуризация хотя бы одной из названных областей требует ресурсов, финансирования и адекватного управления. Одновременная оптимизация нескольких бизнес-процессов является исключительно сложной задачей.

Количество бизнес-процессов в банке будет зависеть от его специализации (розничный банк, универсальный или банк, ориентированный на работу преимущественно с корпоративными клиентами) и набора услуг, который он предлагает своим клиентам. В настоящее время большинство коммерческих банков в нашей стране являются универсальными, поэтому бизнес-процессы разрабатываются на каждую услугу, как в корпоративном сегменте, так и в розничном.

Так, Д. А. Пчелинцев в научном исследовании «Организация кредитного процесса в коммерческом банке» указывает на то, что разработка и внедрение в банковскую практику современных методов организационно-технологических преобразований позволит оптимизировать технологическую и информационную

базу кредитного бизнес-процесса, значительно снизить затраты на проведение кредитных операций, минимизировать риски невозврата кредитов, исключить отклонение от основных стратегических ориентиров и приоритетов кредитной политики, усилить мотивацию персонала кредитного подразделения банка и повысить качество кредитного менеджмента [Пчелинцев, 2007].

Как видно из данных рисунка 1, в последние несколько лет «драйвером» в сегменте кредитования физических лиц становится жилищная ипотека.

За пять лет удельный вес ипотечных жилищных кредитов в портфеле кредитов физических лиц повысился с 36,7% до 43,5%, что связано со значительным снижением процентной ставки, ослаблением требований банков к потенциальным заемщикам, а также субсидированием государством ипотечных программ для отдельных категорий заемщиков (многодетные семьи, военнослужащие и т. д.).

В то же время услуга ипотечного кредитования в розничном сегменте является одной из наиболее сложных по своему содержанию, как для кредитной организации, так и для заемщиков. [Цветова, Матвишин, 2019. С. 60–67]

В целом можно отметить, что в имеющихся научных исследованиях отсутствует единый подход к определению этапов кредитования физических лиц, а иссле-

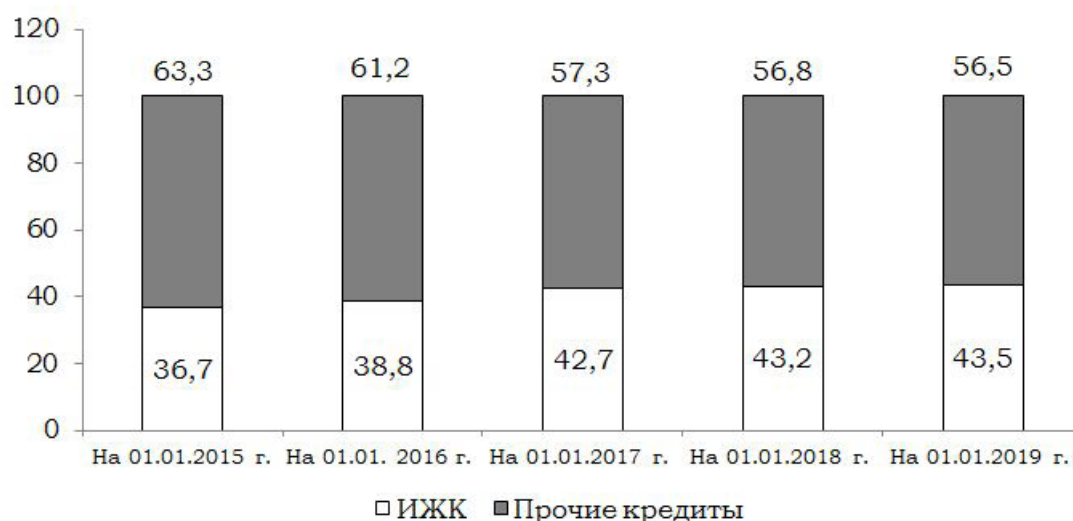


Рис. 1. Структура кредитных продуктов для физических лиц в 2014 – 2018 гг., %¹

¹ Показатели рынка жилищного (ипотечного жилищного) кредитования URL: <http://www.cbr.ru/statistics/?PrId=ipoteka> (дата обращения 15.04.2019).

дование процессов кредитной сделки по каждому виду кредитных продуктов для физических лиц до настоящего времени не проводилось. Исследователи в области банковского дела определяют этапы процесса оказания услуги по кредитованию физических лиц только в целом по направлению данной деятельности.

Так, В. А. Пригожин процесс услуги кредитования физических лиц представляет как совокупность следующих этапов: рассмотрение банком заявки на кредит, оценка кредитоспособности заёмщика, оформление кредитного договора, выдача ссуды заёмщику, контроль банка за погашением ссуды и выплаты процентов по ней [Пригожин, 2014. С. 281–288].

О. И. Лаврушин выделяет в процессе оказания услуги кредитования физических лиц семь этапов: ведение переговоров с клиентом, анализ кредитоспособности клиента, согласование условий кредитного договора, принятие решения о возможности предоставления ссуды, оформление выдачи ссуды, погашение долга и уплата процентов по ссуде, работа банка с проблемными ссудами [Новые ..., 2015].

С позиции автора статьи, декомпозиция процесса кредитования физических лиц, предлагаемая указанными выше исследователями, может быть подвергнута критике. Так, согласование стандартных условий кредитного договора происходит именно в процессе ведения переговоров с клиентом, поэтому разбивать этот процесс не имеет смысла. Также и

работа с проблемными ссудами осуществляется на стадии погашения заёмщиком кредита и выплаты процентов по нему. В итоге мы также получаем пять стандартных этапов процесса услуги кредитования физических лиц.

Но унифицированный подход к разделению данного процесса на этапы не отражает всей специфики отдельных видов кредитования физических лиц, в частности залоговых видов кредитования, к которым относится и ИЖК.

Автором был разработан процесс оказания услуги ИЖК, как особого вида залогового кредитования, который включает в себя несколько этапов (рис. 2).

По содержанию этапов процесс оказания услуги ИЖК отличается от других видов залогового кредитования, в частности автокредитования.

Покупатель (он же заёмщик) становится полноправным собственником жилья при ипотеке. Но, в свою очередь, жилая недвижимость становится залоговой, что накладывает на права владельца определенные ограничения. Автомобиль, приобретённый по программе автокредитования, также является собственностью автовладельца с ограничением его прав по распоряжению залоговым имуществом. Разница заключается именно в характере ограничений. Так, к примеру, владелец ипотечной недвижимости не может продать её или произвести перепланировку без согласия банка (и эта правовая норма не имеет оговорок). У владельца автомобиля, приобретённого в кредит, достаточно законных способов

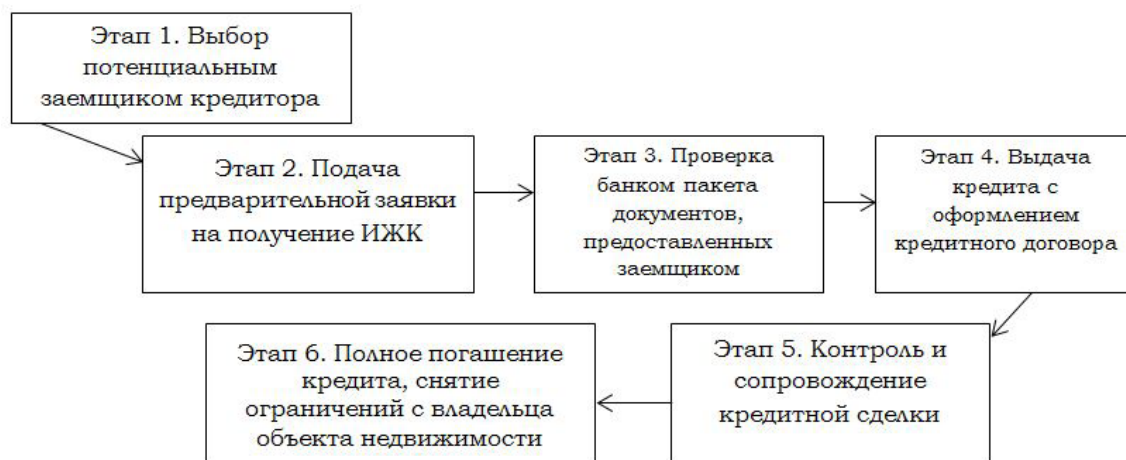


Рис. 2. Этапы процесса оказания услуги ИЖК

реализовать его даже без уведомления кредитной организации (при условии своевременного исполнения графика платежей по автокредиту).

Непосредственно на первом этапе потенциальный заёмщик должен:

- определиться с объектом кредитования (квартира в новостройке, на вторичном рынке, комната, доля, индивидуальный дом, земельный участок и другие объекты жилой недвижимости);

- узнать о специальных предложениях банка (продукты для молодых семей, с использованием средств государственной поддержки);

- определиться со стоимостью недвижимости, размером первоначального взноса и кредита (для этого используются он-лайн программы кредитных калькуляторов);

- уточнить в банке требования к заёмщикам в части семейного положения, дохода;

- определиться со сроком кредитования и видом платежей в зависимости от платежеспособности. Также на данном этапе потенциальный заёмщик может обратиться в бюро кредитных историй (КИ) для уточнения своей кредитной истории.

На первый взгляд на данном этапе «хозяйном» процесса является непосредственно сам потенциальный заёмщик, но и роль банка именно в области обеспечения качества услуги ИЖК очень велика. От того, насколько эффективно организована работа в коммерческом банке по продвижению продуктов ИЖК, зависит полнота информации, которую получит потенциальный заёмщик. Здесь играют роль такие аспекты, как: филиальная сеть банка и доступность его отделений, реклама в СМИ, продвижение в социальных сетях. Главным инструментом обеспечения качества услуг становится сайт коммерческого банка, где не только должна быть представлена информация о продуктах ИЖК, но и описан весь процесс кредитной сделки с требованиями к потенциальному заёмщику. Важным моментом также является наличие виртуального «кредитного калькулятора»,

так как он позволяет потенциальному заёмщику рассчитать примерный размер ежемесячного взноса по ипотеке и оценить свои финансовые возможности.

Вторым этапом является подача предварительной заявки на получение ИЖК. Здесь важно обеспечить максимальный комфорт потенциальному заёмщику, предоставив ему право подать данную заявку различными способами. Несмотря на развитие информационных технологий, значительная часть клиентов предпочитает обращаться за банковской услугой непосредственно в отделение банка. Таким образом, клиент вступает в контакт с кредитным экспертом банка на этапе рассмотрения заявки. В данных условиях кредитной организации важно показать значимость каждого клиента независимо от того, станет ли он потенциальным заемщиком или его заявка будет отклонена. Следовательно, на данном этапе оказания услуги ИЖК имеют значение такие аспекты, как: техническое оснащение банковского офиса («электронная очередь», мебель для посетителей и т. д.), а также профессионализм, компетентность, манера общения и внешний вид банковского сотрудника, который занимается обслуживанием клиента. При условии подачи заявки в электронном виде основным критерием, характеризующим качество услуги ИЖК на данном этапе процесса, является оперативность (скорость) её рассмотрения.

На данном этапе важным является предоставление информации клиенту о комиссии за ведение или открытие расчетного счета (при ее наличии), размере платежей по договору страхования², стоимости изготовления отчета о рыночной стоимости недвижимости. Заемщики с невысокой финансовой грамотностью зачастую не обращают должного внимания на данную информацию на первом этапе процесса оказания услуги ИЖК.

Результатом данного процесса должно стать сообщение кредитного инспектора о решении банка и максимально возможной сумме к выдаче, утвержденной ставке и графике платежей.

В случае одобрения банком предва-

² Страхование заемщика, титульное страхование, страхование объекта недвижимости зависят от тарифов страховой компании, с которой сотрудничает банк.

рительной заявки потенциальный заёмщик предоставляет в банк пакет документов, необходимых для оформления кредитного договора. Стоит отметить, что пакет документов для большинства кредитных организаций является стандартным, и по указанному критерию банки не могут конкурировать между собой в качестве поставщика услуг ИЖК. Фактором привлекательности банка для клиента может стать оперативность и профессионализм сотрудников службы безопасности банка, которые непосредственно занимаются проверкой подлинности данных, указанных в документах. Скорость их работы влияет на психологическое состояние потенциальных заёмщиков, связанное с ожиданием окончательного решения о предоставлении или отказе в получении ИЖК.

При условии положительного решения после рассмотрения пакета документов заёмщик и банк заключают кредитный договор, что является следующим этапом процесса услуги ИЖК. Несмотря на установленную стандартную форму кредитного договора, в нем имеется раздел «особые условия», который влияет на качество оказываемой банком услуги.

Одной из распространенных проблем является недостоверность сведений о банковском продукте – несовпадение информации, полученной от сотрудника банка, с информацией, содержащейся в кредитных договорах, которая изложена с использованием мелкого шрифта. Клиент, осознав в полной мере, что привлекательность кредита на самом деле представляет собой сложное долговое обязательство, обремененное страховкой, залогом и поручительством, может даже попытаться расторгнуть договор в судебном порядке.

Если кредитная организация соблюдает политику высокого качества обслуживания своих клиентов, то «особые условия» договора должны быть напечатаны шрифтом, который позволит разглядеть их любому заёмщику. В лучшем случае кредитный инспектор, который занимается оформлением договора, должен акцентировать внимание заёмщика на данный раздел кредитного договора.

Предпоследним этапом процесса услуги ИЖК является контроль и сопровождение кредитной сделки. Кредитный мониторинг заключается в отслеживании своевременности и полноты уплаты клиентом взносов по ипотечному жилищному кредиту. При этом банк и на этом этапе должен продемонстрировать лояльное отношение к заёмщику.

Ипотечные жилищные кредиты выдаются на длительный срок, и страховое возмещение предусмотрено не во всех случаях. Стандартная страховка покрывает риски банка в случае смерти заёмщика или его инвалидности. Однако существует и масса других случаев, когда заёмщик просто не имеет возможности вносить платежи по ипотечному кредиту.

В ситуации, когда среди наёмных работников сохраняется достаточно высокий риск потери рабочего места, для повышения качества услуг ипотечного жилищного кредитования банком могут быть предложены для клиента дополнительные банкостраховые продукты, к примеру, страховка от потери постоянного места работы.

Страхование от потери работы эксперты рынка считают сегодня очень привлекательным, особенно с точки зрения банковского маркетинга. Страх потери работы – один из самых главных страхов россиян. Вероятность наступления смерти или инвалидности в нынешних условиях гораздо ниже, чем риск безработицы [Иванова, 2018].

Согласно стандартным условиям страхования банк в случае потери заёмщиком постоянного места работы берёт на себя обязательство выплачивать за него взносы по ипотечному кредиту. Конкретный интервал времени действия страхового случая – одно из ключевых условий данного договора.

Конечно, такой дополнительный вид страхования увеличит взнос по кредиту, поэтому он может быть только добровольным, на усмотрение заёмщика. В этом случае заёмщик сам должен оценить для себя уровень рисков.

Также повышает качество услуги ИЖК на данном этапе её оказания наличие в банке различных программ ре-

финансирования и рассрочки платежа. Эта практика повсеместно распространена, а с мая 2019 г. даже закреплена на законодательном уровне, когда Президент РФ подписал закон «Об ипотечных каникулах»³. Пауза в платежах не считается просрочкой и не отражается в кредитной истории. Основной случай, на который рассчитан новый механизм – существенное снижение совокупных доходов семьи или полная потеря дохода одним из членов семьи. Когда льготный срок закончится, заемщики обязаны вернуться в платежный график, скорректированный с учетом отложенных выплат.

При условии беспроблемного завершения всех предыдущих этапов процесса услуги ИЖК на последнем этапе происходит документирование полного погашения заемщиком кредита и передача прав собственности на предмет залога (объект недвижимости). Данный этап в полном объеме регламентирован действующим законодательством.

Таким образом, автором была осуществлена декомпозиция процесса оказания услуги ипотечного жилищного кредитования. На каждом этапе процесса были обозначены ключевые параметры, на которые кредитная организация может воздействовать для повышения качества услуги ИЖК. Учитывая сложность и многочисленность бизнес-процессов услуги ИЖК, у кредитных организаций достаточно большой набор различных инструментов, которые они могут использовать в процессе конкурентной борьбы в сегменте ИЖК с позиции качества процесса оказания услуги.

Библиографическое описание статьи

Матвишин М. С. Процессный подход в управлении качеством услуги ипотечного жилищного кредитования // *Власть и управление на Востоке России*. 2019. № 2 (87). С. 132–138. DOI 10.22394/1818-4049-2019-87-2-132-138

Список литературы:

1. Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению: моделирование бизнес-процессов : монография. М. : РИА «Стандарты и качество», 2004. 217 с.
2. Иванова Т. А. Ипотечное кредитование в Российской Федерации: тенденции, проблемы, перспективы // *Studium*. 2018. № 3 (48). С. 4.
3. Новые модели банковской деятельности в современной экономике : монография. Коллектив авторов ; под ред. О. И. Лаврушина. М. : КНОРУС, 2015. 168 с.
4. Пригожин В. А. Характеристика процесса ипотечного кредитования в России // *Сборник научных трудов Ангарского государственного технического университета*. 2014. Т. 1. № 1. С. 281–288.
5. Пчелинцев Д. А. Организация кредитного процесса и его оптимизация в коммерческом банке: диссертация на соискание звания кандидата экономических наук : 08.00.10. Саратов, 2007. С. 170.
6. Цветова Г. В., Матвишин М. С. Параметры доступности услуг ипотечного жилищного кредитования // *Власть и управление на Востоке России*. 2019. № 1. С. 60–67.
7. Черемных О. Процессно-стоимостной подход к управлению коммерческим банком // *Менеджмент сегодня*. 2003. № 3. С. 27–35.
8. Швец А., Литун В., Кораблев А. Процессное управление в банковской отрасли // *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2017. № 2. С. 96–100.

³ О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части особенностей изменения условий кредитного договора, договора займа, которые заключены с заемщиком – физическим лицом в целях, не связанных с осуществлением им предпринимательской деятельности, и обязательства заемщика по которым обеспечены ипотекой, по требованию заемщика: ФЗ РФ № 76-ФЗ от 01. 05. 2019 г. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_323793/ (дата обращения 15.04.2019).

Mikhail S. Matviishin – graduate student, the Far-Eastern institute of management – branch of RANEPa (33, Muravyev-Amurskiy Str., Khabarovsk, 680000, Russian Federation). E-mail: matviishinm@mail.ru

Process approach in the quality management of service of the mortgage housing lending

Now the mortgage becomes the main banking service which provides stability of the loan portfolio of banks in a segment of crediting of natural persons against the background of falling of sales volume of the other retail credit products. In this regard the relevance of questions of ensuring the high level of quality of the service of the mortgage housing lending (MHL) for clients of commercial banks in the conditions of toughening of the competition between the last increases. The perspective of a research is that earlier researchers in the field of banking didn't deal with the issues of modeling of stages of the process of rendering service in each credit product for natural persons and were limited only to the unified stages of the process of crediting of natural persons in general. In the submitted article as process the service of mortgage housing lending which strategy of quality management is developed to each stage of her rendering is considered. It emphasizes the difficult nature of the service MHL which distinguishes it from the other banking credit services. The methodological basis of research is made by the system approach, functional and comparative analysis, methods of the expert estimates and also provisions of the logical and complex approaches.

Keywords: mortgage housing loan, services of mortgage housing lending, process of rendering service of mortgage housing lending, quality of service of mortgage housing lending, process approach in management.

References:

1. Eliferov V. G. Process approach to management: modeling business processes: a monograph. M.: RIA "Standards and Quality", 2004, 217 p. (In Russian)
2. Ivanova, T. A. Mortgage lending in the Russian Federation: trends, problems, and prospects *Studium* [Stadium], 2018, no. 3 (48), p. 4. (In Russian)
3. New models of banking in the modern economy: a monograph. Team of authors; by ed. O. I. Lavrushina. M. : KNORUS, 2015, p. 168. (In Russian)
4. Prigogine V. L. Characteristics of the process of mortgage lending in Russia *Sbornik nauchnykh trudov Angarskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta* [Collection of scientific works of the Angarsk State Technical University], 2014, vol. 1, no. 1, pp. 281–288. (In Russian)
5. Pchelintsev D. A. Organization of the credit process and its optimization in a commercial bank: dissertation for the title of candidate of economic sciences: 08.00.10. Saratov, 2007, p. 170. (In Russian)
6. Tsvetova G. V., Matviyishin M. S. Parameters of Affordability of Housing Mortgage Lending Services *Vlast' i upravleniye na Vostoke Rossii* [Power and Administration in Eastern Russia], 2019, no. 1, pp. 60–67. (In Russian)
7. Cheremnykh O. Process-cost approach to the management of a commercial bank *Menedzhment segodnya* [Management today], 2003, no. 3, pp. 27–35. (In Russian)
8. Shvets A., Litun V., Korablev A. Process management in the banking industry *Ekonomika i upravleniye: nauchno-prakticheskiy zhurnal* [Economics and Management: a scientific and practical journal], 2017, no. 2, pp. 96–100. (In Russian)

Reference to the article

Matviishin M. S. Process approach in the quality management of service of the mortgage housing lending // *Power and Administration in the East of Russia*. 2019. No. 2 (87). Pp. 132–138. DOI 10.22394/1818-4049-2019-87-2-132-138