

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ КРЕДИТОВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Фурзикова Е. Г.

Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов sheralenka@mail.ru

В статье исследуется традиционный подход управления портфелем потребительских кредитов в коммерческом банке. Выявлены и проанализированы возникающие при этом проблемы управления активами российских банков. Причиной использования традиционного подхода в российских банках является низкий уровень корпоративной ответственности как перед своими сотрудниками, так и перед клиентами и российским банковским сообществом в целом. У некоторых кредитных организаций существует очень узкое представление о корпоративной ответственности, часть из них понимают ее как необходимость своевременной уплаты налогов, отказ от кредитования терроризма, легализации преступных доходов. Это тоже конечно важно, но рассматриваемое понятие намного шире. Для того чтобы кредитные организации работали в интересах общества, необходимо поднять корпоративную ответственность на новый, более высокий уровень функционирования банка.

Ключевые слова: кредит, потребительское кредитование, управление портфелем активов, этапы управления активами, финансовый кризис.

PROBLEMS OF PORTFOLIO MANAGEMENT CONSUMER LENDING COMMERCIAL BANK

Furzikova E. G.

St. Petersburg state university of economy and finance, e-mail: sheralenka@mail.ru

The article examines the traditional approach of portfolio management of consumer loans at a commercial bank. Identified and analyzed problems are identified, management of assets of Russian banks. The reason for using the traditional approach in Russian banks is the low level of corporate responsibility to its employees as well as to clients and the Russian banking community as a whole. Some lending institutions there is a very narrow view of corporate responsibility, some of them understand it as the need for timely payment of taxes, waiver of loans of terrorism, money laundering. It is also of course important, but considered the concept is much broader. In order for lenders to work in the public interest to raise the corporate responsibility to a higher level of functioning of the bank.

Key words: credit, consumer crediting, portfolio management, stages of asset management, financial crisis.

Введение. Высокие темпы роста активов в российских кредитных организациях, совершенствование и появление новых банковских продуктов существенно изменили облик банковского дела в России за последнее десятилетие. Одновременно это привело к расширению и углублению финансовых рисков коммерческих банков. Глобализация экономических отношений закономерно укрепила взаимозависимость внутренних и внешних рисков банковского сектора. Мировой финансовый кризис последних лет подтверждает данное высказывание. Крах ипотечного кредитования в США привел к нестабильности финансовых рынков во всем мире. Это не могло не сказаться на российском финансовом рынке и привело к падению индексов российских фондов, ограничению доступа к внешним заемным ресурсам, росту инфляции, оттоку капитала и т.д. Все это является следствием нестабильности финансовых систем других стран и имеет внешние причины.

В российской экономике и банковском секторе также необходимо учитывать внутренние проблемы. За прошедший год структурные диспропорции экономики РФ только

увеличились. Нефтегазовый дефицит в 2011 году достиг 9,7 % . Вместе с этим не секрет, что все увеличение профицита внешней торговли в 2011 году обеспечено ростом сырьевых цен, тогда как фактический экспорт сырья стагнировал [2]. Сильная диспропорция в структуре экономики отрицательно сказывается на банковском секторе страны. Происходит активное развитие добывающих отраслей в ущерб обрабатывающим производствам. Несбалансированный рост экономики (unbalanced growth) – экономический рост, при котором разные сектора экономики развиваются разными темпами, не позволяет создавать банкам диверсифицированную ресурсную базу. Это и послужило росту банковских рисков внутри страны.

В России финансовая политика государства такова, что сверхдоходы, полученные от продажи энергоресурсов, отправляют за границу, размещая их в различных финансовых активах других стран с достаточно низкими процентами, оправдывая данное действие как необходимость для борьбы с инфляцией. Когда в то же время данные средства могут использоваться для российской экономики, улучшая качество и сбалансированность развития. Динамика оттока капитала из России приведена в таблице 1.

Таблица 1. Отток капитала из России [7]

Отток капитала из России	
Год	Млрд \$
2007	81,7
2008	130
2009	52
2010	38,3
2011	85

Отечественные банки, ощущая дефицит в долгосрочных ресурсах, вынуждены были заимствовать их за границей. В результате банки приобрели сильную зависимость от иностранных банков и финансовых рынков других стран. Мировой финансовый кризис 2008 года коснулся всех сфер российской экономики. Появилась необходимость поиска других источников (заимствования) восстановления ресурсной базы, своевременного изменения структуры портфеля активов.

Одновременно со слабой капитальной базой, неравномерным распределением банковской деятельности по регионам, недостаточным уровнем развития банковского сектора, затронувший Россию банковский кризис способствовал выявлению низкой эффективности банковского менеджмента. По данным Ассоциации региональных банков России, Международной финансовой корпорацией и Консалтинговой группой БФИ:

- 79,7 % опрошенных российских банков отмечают важность корпоративного

управления;

- эффект от совершенствования организационной структуры и распределения функций и ответственности отмечают 46,5 % опрошенных;
- только в 62 % банков принципы корпоративного управления относительно полно отражены во внутренних документах, хотя более 87 % опрошенных заявили о приверженности своего руководства этим принципам [1].

Данная проблема очень актуальна, ввиду того, что высокая эффективность функционирования кредитной организации определяется наличием менеджмента в ней.

Цель написания статьи состоит в том, чтобы рассмотреть все этапы управления портфелем потребительских кредитов и выявить проблемы организации управления.

Российский банковский менеджмент нуждается в совершенствовании научной базы, развитии стратегического подхода и корпоративной ответственности, а также нацеленности на развитие кадрового потенциала и рыночной культуры в целом. Решение указанных проблем способствует совершенствованию системы управления банковскими активами.

Выделим несколько подходов по управлению активами банка. В настоящее время многие из банковских учреждений России являются приверженцами традиционного подхода при управлении активами банка: основное внимание уделяют отдельным видам активов. Кредитные организации не анализируют активы как единое целое и не формируют разумную структуру, учитывая количественные и качественные характеристики активов. В российском банковском законодательстве не определены нормы, согласно которым бы регламентировались принципы управления активами. Хаотичное же управление активами может привести к большим затруднениям в управлении банка. Вследствие такого управления активы более чувствительны к внешним потрясениям. Последний финансовый кризис указал на недостатки, имеющиеся в коммерческих банках в части управления портфелем активов: слабый менеджмент, бессистемный маркетинг, плохая диверсификация активов, несоответствие процентных ставок уровню принимаемых в коммерческом банке рисков. Эти ошибки в управлении приводят к серьезным потерям, возрастанию упущенных возможностей, снижению позиций на целевых рынках, т.е. к снижению уровня конкурентоспособности.

В настоящее время во всем мире популярность приобрела *портфельная концепция* управления банковскими активами. Концепция предлагает рассматривать портфель активов как единый структурированный объект управления. Целью портфельной концепции является структурирование активов по различным характеристикам и управление активами на всех этапах, что позволяет осуществлять своевременный мониторинг портфеля, выявление проблем, анализ и осуществление соответствующих мер.

На основании вышесказанного можно утверждать, что портфель потребительского кредитования – структурированная совокупность кредитов, предоставленных физическим лицам, целенаправленно формируемая кредитной организацией и постоянно управляемая для достижения целей развития банка с учетом особенностей рыночной конъюнктуры.

Теория управления портфелем потребительского кредитования рассматривает портфель банковских активов как объект управления в условиях рыночной экономики. Основными задачами управления портфелем являются: увеличение справедливой стоимости портфеля, минимизация рисков, рост конкурентоспособности и эффективное функционирование банка, которое обеспечивается благодаря оптимальному составу и структуре активов портфеля; адекватной оценке рыночной конъюнктуры и эффективному использованию возможностей банка; фокусированию усилий на потребительском рынке; развитию человеческого капитала, что приведет к улучшению деловой репутации.

Для определения сущности управления портфелем необходимо рассмотреть определения непосредственно понятия процесса управления. Управление можно определить путем перечисления его основных функций, к которым относятся: целеполагание, анализ, прогнозирование, планирование, организация, координация, мотивация, обучение, учет и контроль, коммуникация, принятие решений. Все функции управления тесно связаны друг с другом и взаимно дополняют друг друга [3]. Майкл Мескон считает, что управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели стоящие перед организацией.

Определение процесса управления основываются на целенаправленных действиях субъекта управления, функциях и основных этапах этого процесса. Вместе с тем в определении сущности управления, по-нашему мнению, должна прослеживаться тесная связь с объектом управления, подчеркиваться особенности портфельного характера управления.

Основными этапами управления являются: целеполагание, прогнозирование, планирование, организация, регулирование, оценка, анализ.

Целеполагание – один из важнейших компонентов управленческой деятельности, а также общего функционирования и организаций. Именно целеполагание является основной функцией руководителя и этапом управленческой деятельности, и ее структурным компонентом. Целеполагание определяется как формулировка или выбор цели функционирования организации, а также ее конкретизация на подцели и их согласование [4].

Планирование и прогнозирование. Под прогнозом понимается научно-обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях его развития и сроках существования [5]. На данном этапе проводятся специальные

исследования на основе научных методик, дается качественная и количественная характеристика портфелю активов, выделяется тенденция, определяется характер и сроки изменения портфеля потребительского кредитования.

Планирование как функция управления состоит в выборе оптимальной альтернативы текущего или перспективного развития объекта управления. Эта альтернатива должна соответствовать интересам объекта управления, его возможностям (ресурсам) и быть рассчитана на определенный период времени [3]. В настоящее время банки учатся использовать стратегическое планирование в качестве этапа управления активами. Ошибка отечественных банков в том, что они не разрабатывают различных сценариев будущего, но их проработка и составляет смысл стратегического планирования портфеля активов. Э. Кейн считает: «Проработка различных сценариев будущего – вот из чего состоит стратегическое планирование» [6]. Планирование обычно относится к структуре и качественным характеристикам потребительского портфеля.

Цели планирования портфеля потребительского кредитования в целом в российских банках ограничиваются плановыми заданиями по объему потребительских кредитов, их рентабельностью, а также показателями чистой процентной маржи, просроченной задолженности и созданных резервов. К сожалению, не все банки имеют представления о портфельном риске. Кроме того, банками не проводится планирование оптимальной структуры портфеля, не выявляются способы для её поддержания в долгосрочной перспективе.

Следующим этапом управления портфелем потребительского кредитования является **организация**. Организация – это распределение ролей, заданий, информации и других ресурсов, процессов, методов и технологий, коммуникации, ответственности и полномочий. Организаторская функция предполагает также распределение и внедрение процедур, призванных обеспечить выполнение задач организации по управлению потребительским портфелем [3].

Российским банкам свойствен высокий уровень *централизации процесса управления* активами: многие решения, касающиеся изменения состава и структуры портфеля, принимаются первым лицом или членами правления банка коллегиально. Такое управление упорядочивает процесс управления портфелем потребительского кредитования, снижает уровень операционного риска в условиях дефицита квалифицированных кадров. Данный метод имеет ряд негативных сторон, и последующее использование централизованного подхода приведет к заметному снижению эффективности управления потребительским портфелем и оперативности обслуживания клиентов, к уменьшению потенциала для дальнейшего развития.

Регулирование является одним из важнейших этапов управления, на который, по нашему мнению, следует особо обратить внимание в связи с финансовым кризисом, охватившим все мировое сообщество. Банки неплохо освоили методы регулирования активов: структурирование кредитов, методы реабилитации проблемных ссуд, создание резервов на возможные потери, поддержание определенной доли кассовых активов, регулирование структуры активов в целях поддержания нормативов банковской деятельности и другие. К сожалению, решения относительно выдачи/продлонгации кредита принимаются изолированно от процесса управления портфелем, не принимая во внимание управление структурой, количественными и качественными характеристиками портфеля в целом.

В качестве одного из способа снижения уровня портфельного риска применяется диверсификация активов. В настоящее время рассматривается этот метод регулирования российскими банками относительно портфеля ценных бумаг. Однако последние годы ищут возможности для реализации данного метода относительно управления кредитным портфелем, на сегодняшний день остановились на лимитировании кредитов отдельных заемщиков. Следует обратить внимание, что до настоящего времени в российских банках отсутствует методика оценки портфельного риска, поэтому о диверсификации всего портфеля как способе регулирования активами речь не идет.

Оценка. Оценка эффективности является важным элементом управления потребительским портфелем. Этот этап управления позволяет определить уровень прогрессивности действующей структуры портфеля, эффективности данного управления и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры и способа её совершенствования. В настоящее время в коммерческих организациях рассчитывают и анализируют количественные и качественные показатели портфельного кредита, такие как рентабельность активов, ликвидность, уровень просроченной задолженности и резервов на возможные потери, применяют методы дисконтирования денежных потоков и т.д. Но данный подход обладает рядом недостатков: не проводится оценка портфельного риска активов; не оценивается связь между рассчитываемыми коэффициентами и величиной справедливой стоимости портфеля; подчас некачественно оценивается человеческий капитал и деловая репутация организации, когда они являются важной составляющей портфеля активов банка.

Последним из рассматриваемых этапов управления является **анализ**. Для анализа портфеля потребительского кредитования используются различные методы и инструменты. Обычно управление проблемной задолженностью сводится к кредитному мониторингу и анализу отдельных кредитов. Однако общему анализу портфеля уделяется недостаточное внимание. Банки используют ограниченное количество показателей для анализа состояния своих активов и определения отклонений от нормальных значений. На данном этапе

кредитным организациям следует проводить сравнительный анализ по количественным и качественным характеристикам своих портфелей с аналогичными портфелями основных своих конкурентов и ориентироваться на показатели лучших из них.

Заключение. На основании произведенного исследования мы пришли к выводам, что в России управление активами банков реализуется в основном традиционными методами. Данные методы не идеальны и обладают рядом существенных недостатков. Одной из причин использования традиционного подхода в российских банках является низкий уровень корпоративной ответственности как перед своими сотрудниками, так и перед клиентами и российским банковским сообществом в целом. У некоторых кредитных организаций существует очень узкое представление о корпоративной ответственности, часть из них понимают ее как необходимость своевременной уплаты налогов, отказ от кредитования терроризма, легализации преступных доходов. Это тоже конечно важно, но рассматриваемое понятие намного шире. Для того чтобы кредитные организации работали в интересах общества, необходимо поднять корпоративную ответственность на новый, более высокий уровень функционирования банка.

Список литературы

1. Кузнецова Л. В., Зинкевич В., Черкашенко В. Анализ тенденций и методов оценки корпоративного управления // Банковское дело. – 2010. – №2. – С. 20-24.
2. Шаповалов А. Правительство призывает реформы // Коммерсантъ. – 20.01.2012. – №9 (4794). – С.7.
3. Гапоненко А. Л., Панкрухина. Предмет, сущность и содержание теории управления // Теория управления: Учебник. – М.: Изд-во РАГС, 2003. – С.52-69.
4. Карпов А. В. Психология менеджмента. – М.: Гардарики, 2005. – С. 134.
5. Лигинчук Г. Г. Основы менеджмента: Учебный курс. Ч. 1. – М.: Московский институт экономики, менеджмента и права, 2009. – С. 257.
6. Kane, Edward J. Strategic Planning in a World of Regulatory and Technological Change / Handbook for Banking Strategy. – New York: John Wiley & Sons. – P.725.
7. Составлено по данным с сайта Министерства Финансов.
<http://www.minfin.ru/ru/press/transcripts/index.php?month41=1-1980&pg56=1&id4=9279>

Рецензенты:

Белоглазова Галина Николаевна, д.э.н, заведующая кафедры банковского дела Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, г. Санкт-Петербург.
Байдукова Наталья Владимировна, д.э.н, профессор кафедры банковского дела Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, г. Санкт-Петербург.