

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РОЗНИЧНЫМ КРЕДИТНЫМ ПОРТФЕЛЕМ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

THE PROCESS OF THE RETAIL CREDIT PORTFOLIO MANAGEMENT IN COMMERCIAL BANK

О.Б. Масан

O.B. Masan

Управление Федерального казначейства по Омской области

А.В. Меньшенина

A.V. Menshenina

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

Рассматривается содержание основных этапов управления розничным кредитным портфелем коммерческого банка, определяется роль каждого этапа в достижении качества кредитного портфеля.

In this article authors consider the main stages of the retail credit portfolio management in commercial bank, define the role of each stage in achieving the quality of the credit portfolio.

Ключевые слова: кредитный портфель банка, управление розничным кредитным портфелем, этапы управления кредитным портфелем, методы управления кредитным портфелем.

Keywords: credit portfolio of the bank, the retail credit portfolio management, stages of credit portfolio management, methods of credit portfolio management.

Деятельность любого коммерческого банка требует надлежащего управления, без которого невозможно достижение поставленных целей, обеспечение эффективности функционирования.

Среди основных видов банковской деятельности предоставление кредитов – одна из основных операций, обеспечивающих доходность и стабильность существования банков. Предоставляя кредиты определенным физическим или юридическим лицам, банк тем самым формирует кредитный портфель.

Теория портфеля в банковском менеджменте занимает особое место, поэтому формирование эффективных кредитных, депозитных, валютных и других портфелей представляет важную практическую и научную задачу менеджмента.

В экономической литературе определение кредитного портфеля банка трактуется неоднозначно. Большинство авторов связывает кредитный портфель только со ссудными операциями банка, определяя его, например, как совокупность требований по предоставленным кредитам [1, с. 184].

Подобный подход к определению кредитного портфеля не подразумевает его представление как классифицированной совокупности.

В Положении Банка России «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности» определена структура кредитного портфеля, из которой вытекает, что в него включается не только ссудный сегмент, но и другие требования банка кредитного характера: размещенные депозиты; межбанковские кредиты; требования на получение (возврат) долговых ценных бумаг, акций и векселей; учтенные векселя; факторинг; требования по приобретенным по сделке правам, по приобретенным на вторичном рынке залладным, по сделкам продажи (покупки) активов с отсрочкой платежа (поставки), по оплаченным аккредитивам, по операциям лизинга и др. [2].

Подобная трактовка сущности кредитного портфеля может использоваться лишь на этапе оценки уже произведенных кредитных операций, т. е. отражает кредитную деятельность коммерческого банка в ретроспективе.

Если рассматривать и перспективный подход, то представляет интерес определение, данное М.З. Сабировым: «Кредитный портфель – это открытая система, представляющая совокупность структурированных банком ссуд (выданных и потенциальных), классифицирован-

ных на основе критериев кредитного риска, доходности и ликвидности» (цит. по: [3, с. 52]). Автор выделяет два типа портфелей – сформированный и потенциальный. Именно потенциальный кредитный портфель отражает активную позицию банка по формированию и управлению портфелем, предусматривающую не только удержание кредитов и их вывод из портфеля, но и прогнозирование его будущей величины с определенными, заданными параметрами, что способствует включению в портфель новых кредитов.

Совокупный кредитный портфель коммерческого банка состоит из розничного и корпоративного субпортфелей. Корпоративный субпортфель включает в себя кредитные требования к юридическим лицам. Понятие розничного субпортфеля не является таким однозначным. Розничный клиент банка – мелкий клиент, обладающий относительно небольшими возможностями по объемам потребления банковских продуктов в расчете на одного субъекта или на одну банковскую услугу. Состав розничных клиентов неоднороден и зависит, в том числе, от позиции банка на определение такой характеристики, как «мелкий клиент», в связи с чем клиенты розничного типа делятся на безусловно-розничных (физические лица) и условно-розничных (малые предприятия) [3, с. 53].

Управление кредитным портфелем, в том числе розничным кредитным портфелем, является одним из основополагающих направлений банковского менеджмента. Выполнение функций управления требует определенных затрат времени и сил, в результате которых управляемый объект приводится в заданное или желаемое состояние. Это и составляет основное содержание понятия «процесс управления». Чаще всего под ним понимается определенная совокупность управленческих действий, которые логично связываются друг с другом, чтобы обеспечить достижение поставленных целей [4, с. 28].

В этом определении подчеркивается целенаправленный характер процесса, осуществляемого органами управления организации, а также его связь с функциями, целями и необходимыми для их реализации ресурсами. Наряду с этим в литературе широко используется и другое определение процесса управления, в котором в качестве его ключевого момента рассматриваются не функции, а управленческое решение, на разработку, принятие и выполнение которого направляются усилия и организационная деятельность профессиональных управляющих. Процесс управления пред-

ставляется как совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений [5].

Профессор О.И. Лаврушин выделил следующие этапы управления кредитным портфелем [6, с. 375]:

- выбор критериев оценки кредитов, составляющих кредитный портфель;
- определение структуры кредитного портфеля в разрезе классифицированных ссуд;
- определение круга показателей, необходимых для оценки ссуд, составляющих портфель;
- оценка качества кредитного портфеля в целом;
- анализ причин изменения структуры кредитного портфеля;
- определение достаточной величины резерва, адекватного совокупного риску кредитного портфеля банка;
- разработка мер по улучшению качества и структуры кредитного портфеля.

Достижение необходимого состояния кредитного портфеля возможно через оперативное влияние на его отдельные сегменты – субпортфели. Одним из субпортфелей выступает розничный кредитный портфель банка.

Основополагающим моментом в управлении розничным кредитным портфелем банка является выбор критериев оценки качества портфеля. На данном этапе происходит определение основных групп ссуд с указанием связанных с ними процентов риска.

Характеризуя качество любого кредитного портфеля, следует рассматривать такие факторы, как кредитный риск, уровень ликвидности и уровень доходности, поскольку операции кредитного характера отличаются высоким риском. В то же время кредитные операции должны способствовать получению максимальной прибыли при допустимом уровне риска.

Ряд авторов, определяя оценку качества кредитного портфеля, называют такие критерии, относящиеся к качеству кредита: финансовое положение заемщика, обеспеченность кредита и характеристика обслуживания долга. Однако эти критерии характеризуют только степень кредитного риска заемщика, но не затрагивают ликвидность и доходность.

В основе управления качеством розничного кредитного портфеля лежит его постоянная оценка и управление риском, ликвидностью и доходностью, работающие как единая система.

На втором этапе работники банка определяют структуру розничного кредитного портфеля в разрезе классифицированных ссуд.

Предварительная классификация розничного кредитного портфеля – это сегментация по определенным критериям (по продуктам или по заемщикам). В соответствии с указанным ранее, розничный кредитный портфель включает портфель персональных кредитов и портфель кредитов для субъектов малого предпринимательства. В зависимости от периода взаимоотношений с кредитором всех заемщиков можно разделить на новых (имеющих опыт получения кредитов в других коммерческих банках и, соответственно, имеющих кредитную историю и без кредитной истории) и действующих заемщиков.

Отбор активов для включения в розничный портфель осуществляется на основе оценки кредитоспособности клиентов с использованием экспертного метода или метода скоринга. Основная задача скоринга – представить объективную оценку потенциального заемщика на предмет возможности его кредитования и при необходимости – оценку максимальной суммы предоставляемых средств, а также вероятного поведения заемщика в дальнейшем [3, с. 56].

На третьем и четвертом этапах определяется методика оценки качества розничного кредитного портфеля и происходит его анализ.

В соответствии с международным опытом качество кредитного портфеля оценивается на основе специально разработанной системы финансовых коэффициентов. Обычно используется пять групп таких показателей:

- агрегированный показатель качества кредитного портфеля;
- доходность кредитного портфеля банка;
- качество управления кредитным портфелем;
- политика разумности в области рисков;
- достаточность резервов банка для покрытия убытков от кредитов [7].

Для сводной оценки качества кредитного портфеля банк должен определить систему показателей в рамках групп доходности, риска, качества управления, достаточности резервов и рассчитать на их основе интегрированные показатели доходности, качества портфеля и совокупного риска.

В рамках анализа качества розничного кредитного портфеля оцениваются динамика и структура портфеля (такой анализ служит основой для прогнозирования и принятия управленческих решений), диверсификация портфеля

путем проведения оценки соответствия сформированного портфеля установленным лимитам вложений в различные категории кредитов, а также показатели риска портфеля.

В целом анализ рисков кредитного портфеля нельзя строить на основе единственного метода аналитики, современные исследователи предлагают целый набор инструментов для анализа портфельного риска, которые можно использовать совместно или по отдельности.

Следует отметить, что наиболее известные модели оценки рисков, такие как KMV, CreditMetrics, CreditPortfolioView и CreditRisk+, в основном ориентированы на корпоративные кредиты [8]. Перенос имеющихся моделей оценки портфельных кредитных рисков на управление портфелем розничных кредитов достаточно проблематичен. Как показывает практика, изучению, адаптации и настройке готовых систем риск-менеджеры российских банков предпочитают разработку собственных моделей оценки рисков кредитного портфеля.

Существуют следующие методы анализа рисков розничного кредитного портфеля:

1. Оценка качества поколений портфеля. Качество ссуды зависит от поколения, в котором она была выдана: ссуда, выданная в неблагоприятный период, проявит себя хуже, чем ссуда, выданная в благоприятный период.

2. Оценка жизненного цикла кредита. Жизненный цикл кредита подразумевает изменение его качества в зависимости от срока, прошедшего с момента его выдачи. Данная методика основывается на наблюдениях за поведением выданных кредитов в различные периоды их жизненного цикла.

3. Метод построения матриц переходов. Построение матрицы переходов осуществляется с целью сравнения просроченной задолженности, определенной в месяц $n1$, с задолженностью, определенной в месяц $n2$, а также расчет доли кредитов, ставших лучше или перешедших в следующую стадию просрочки.

Также при оценке розничного кредитного портфеля необходимо использовать методы стресс-тестирования, позволяющие определить степень чувствительности портфеля к различным категориям риска и определить прогнозные значения потерь в случае наступления факторов неопределенности.

На пятом этапе выявляются факторы, оказывающие влияние на изменение структуры розничного кредитного портфеля в динамике.

На шестом этапе управления осуществляется формирование достаточных резервных фондов.

Необходимость формирования резерва обусловлена кредитными рисками в деятельности банков. Банк формирует резерв под возможное обесценение ссуды, вследствие реализовавшегося связанного с данной ссудой кредитного риска.

Согласно Положению Банка России «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам...», для определения расчетного резерва в связи с действием факторов кредитного риска финансовое положение, обслуживание долга на основе профессионального суждения ссуды классифицируются в одну из пяти категорий качеств, определяемых уровнем вероятных потерь [2].

Формируя резерв, банк, исходя из категории ссуды, определяет размер расчетного резерва, т. е. резерва, отражающего величину его возможных финансовых потерь по ссуде, которые будут признаны таковыми при соблюдении предусмотренного Положением порядка оценки факторов кредитного риска, но без учета наличия и качества обеспечения ссуды. При наличии же обеспечения размер необходимого резерва определяется в несколько ином порядке.

На заключительном этапе менеджеры банка на основе рассмотрения сложившейся структуры кредитного портфеля и факторов, вызвавших ее изменение, намечают корректирующие меры, которые могут включать:

- проведение переговоров по реструктуризации кредита;
- изменения в целевой направленности ссуд или сфер вложения кредитных ресурсов;
- получение дополнительного обеспечения, усиление предварительного и последующего контроля выполнения условий кредитного договора;
- улучшений тех или иных элементов организации кредитного процесса и др.

Далее необходимо проанализировать эффективность принятых мер и произвести анализ обновленного кредитного портфеля.

В рамках представленных этапов реализуются основные управленческие функции, такие как планирование, анализ, организация, контроль.

При планировании определяются долгосрочные и краткосрочные цели кредитного портфеля, которые конкретизируются в нормативах, лимитах, установлении приоритетов при выборе направлений предоставления кредитов, выборе видов кредитных продуктов, разработка планов кредитования; расчет ожидаемых финансовых результатов.

Анализ служит обоснованием принимаемых управленческих решений, под влиянием которых происходит формирование кредитного портфеля банка. Важно отметить, что анализ – это процесс непрерывный. Поэтому сформированный на определенную дату кредитный портфель становится предметом анализа следующего временного периода.

Как правило, организация управления кредитным портфелем включает:

- выбор критериев для оценки качества кредитов, составляющих кредитный портфель;
- разработку определенного метода оценки качества кредитов (процедуры кредитного анализа) на основе критериев и обучение персонала банка;
- организацию работы по классификации кредитов в зависимости от качества обеспечения;
- организацию работы по классификации кредитов по группам риска;
- разработку методов определения абсолютной величины кредитного риска в разрезе групп кредитов кредитного портфеля и совокупного риска по банку;
- внедрение методов определения величины создаваемого резерва для покрытия возможных потерь по кредитам;
- разработку способов и процедур оценки качества кредитного портфеля на основе финансовых коэффициентов, сегментации кредитного портфеля [6, с. 75].

Реализация контрольной функции происходит в основных направлениях: снижение потерь по кредитам на уровне кредитного портфеля банка в целом; правильность организации проведения управленческих действий, их эффективность.

Существуют различные методы управления кредитным портфелем банка, которые используются на этапе принятия и реализации управленческих решений.

Диверсификация ссудного портфеля является наиболее простым и недорогим методом хеджирования риска неплатежа по ссуде. Метод диверсификации состоит в распределении кредитного портфеля среди широкого круга заемщиков, которые отличаются один от другого по величине капитала, форме собственности, по условиям деятельности.

На практике обычно применяются четыре типа диверсификации:

- портфельный тип заключается в рассредоточении кредитов между разными категориями заемщиков;
- географический тип как метод снижения кредитного риска состоит в распределе-

нии кредитных ресурсов между заемщиками, которые находятся в разных регионах с разными экономическими условиями;

- отраслевой тип подразумевает распределение кредитов между клиентами, которые осуществляют деятельность в разных секторах экономики (для субъектов малого бизнеса при управлении розничным портфелем);

- типизация по срокам погашения предполагает выдачу и привлечение ссуд в различные сроки [9].

Концентрация, напротив, означает сосредоточение кредитных операций банка в определенной области. Поскольку каждый банк работает в конкретном сегменте рынка, специализируется на обслуживании некоторой клиентуры, определение оптимального соотношения между уровнями диверсификации и концентрации кредитного портфеля является задачей, которую приходится решать менеджменту каждого банка в зависимости от избранной стратегии, возможностей и конкретной экономической ситуации.

Безопасный и результативный риск-менеджмент предполагает эффективное использование механизма нейтрализации рисков кредитного портфеля посредством системы лимитирования кредитных операций, состоящее в установлении максимально допустимых размеров предоставленных ссуд, которое разрешает ограничить риск. Лимиты могут устанавливаться по видам кредитов, категориям заемщиков или группам взаимосвязанных заемщиков.

Прежде чем определять лимиты кредитования, необходимо идентифицировать основные сферы и факторы риска. Для разных банков, отдельных стран и регионов ключевые сферы риска будут отличаться. Учитывая выявленные особенности, руководство банка устанавливает лимиты для кредитного портфеля.

В настоящее время действуют требования, предъявляемые Банком России к коммерческим банкам в процессе управления кредитным портфелем, включающие в себя ряд показателей, для которых устанавливается максимально возможное значение:

- максимальный размер риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков (Н6) – 25 %;

- максимальный размер крупных кредитных рисков (Н7) – 800 %;

- максимальный размер кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (акционерам) (Н9.1) – 50 %;

- совокупная величина риска по инсайдерам банка (Н10.1) – 3 % [8].

Следующим методом управления кредитным портфелем является создание и регулирование резервов на возможные потери по ссудам коммерческих банков. Данный метод реализуется на шестом этапе управления кредитным портфелем и регламентируется Положением Центрального банка России [2].

Реструктуризация как метод управления кредитным портфелем означает изменение условий использования активов с целью повышения экономической эффективности деятельности банка, а также получения непосредственного экономического эффекта от мероприятий по реструктуризации.

Следует отметить, что оптимизацию уже сформированного розничного кредитного портфеля можно проводить лишь путем изменения структуры портфеля. В этом отличие от управления розничным портфелем при выдаче кредитов, когда за счет настройки скоринговой модели и правил выдачи кредитов создают кредитный портфель с заданными характеристиками. Изменение структуры кредитного портфеля производится такими корректирующими воздействиями на отдельных должников, как реструктуризация, внесудебное взыскание, судебное взыскание, досрочное погашение, цессия, увеличение стоимости залога и др.

В конечном итоге на каждом этапе управления кредитным портфелем осуществляются основные управленческие функции, на основе которых разрабатывается система мер, позволяющих улучшить кредитный портфель банка и максимально приблизить его к рациональному, контроль эффективности принятых мер и анализ обновленного кредитного портфеля. С помощью специальных методов субъекты управления розничным кредитным портфелем сдерживают кредитный риск всего портфеля, обеспечивают доходность на должном уровне.

В целом управление кредитным портфелем носит комплексный характер и затрагивает все стороны финансовых отношений банка с заемщиком, всю систему кредитования, а также общую систему управления банком. Любое допущенное на практике несоблюдение технологического процесса кредитования, а также технологии оценки качества ссуды может привести к невозврату кредита и, как следствие, к ухудшению качества кредитного портфеля, что будет свидетельствовать о слабом управлении розничным кредитным портфелем и, в конечном итоге, негативным образом отразится на результатах деятельности банка.

1. Кабушкин С. Н. Управление банковским кредитным риском : учеб. пособие. – 3-е изд., стер. – М. : Новое знание, 2007. – 336 с.

2. О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности : положение Банка России от 26 марта 2004 г. № 254-П (ред. от 24 декабря 2012 г.). – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

3. Иевлева А. А. Портфельный подход к розничной кредитной деятельности банков // Финансы и кредит. – 2010. – № 10. – С. 51–57.

4. Макашева З. М. Исследование систем управления : учеб. пособие. – М. : КНОРУС, 2008. – 176 с.

5. Бражников А. С., Малеева А. В. Кредитный портфель коммерческого банка: сущность и качество // Вестн. Сев.-Кавказ. гос. техн. ун-

та. – 2010. – № 3. – URL: <http://science.ncstu.ru/articles/vak/2010-03-24/economics>.

6. Банковский менеджмент : учебник / под ред. О. И. Лаврушина. – М. : КНОРУС, 2009. – 560 с.

7. Балакина Р. Т. Системный подход в управлении кредитным портфелем // Интернет-конференция Центра перспективных исследований при Сибирской академии государственной службы. – URL: <http://cprsob.ru/load/14-1-0-60>.

8. Зинкевич В. А., Усков К. В. Управление портфелем ритейловых ссуд // Банковский ритейл. – 2009. – № 3. – URL: <http://www.franklingrant.ru/ru/pr/pdf/BankCredit2009-03.pdf>.

9. Новиков Д. А. Методология управления : учебник. – М. : Либроком, 2011. – 128 с. – URL: http://www.methodolog.ru/books/metod_upr.pdf (дата обращения: 15.05.2013).