

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНЫМ ПОРТФЕЛЕМ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ В ПЕРИОД РЕЦЕССИИ ЭКОНОМИКИ В РОССИИ

IMPROVING LOAN PORTFOLIO MANAGEMENT IN COMMERCIAL BANKS AS A DEVELOPMENT FACTOR DURING THE ECONOMIC RECESSION IN RUSSIA

P. Polezhaev

Summary. The article discusses the main management measures that make it possible to overcome the recession of the economy with minimal losses for a commercial bank. Taking into account the fact that the main goal of a commercial bank is to maximize profitability, with limited resources available, the availability of adaptive tools for managing the profitability of the loan portfolio allows it to respond more effectively to the impact of external factors in the conjuncture of the modern market economy.

Keywords: loan portfolio, capital adequacy, capital buffer, profitability, marginality, operating leverage effect, subordinated loan, credit risk.

Полежаев Павел Александрович

Исполнительный директор, Управление по работе с ключевыми компаниями, «Газпромбанк» (Акционерное общество)
pavel.polezhaev@gazprombank.ru

Аннотация. В статье рассматриваются основные управленческие мероприятия, которые позволяют преодолеть период рецессии экономики с минимальными, для коммерческого банка, потерями. Принимая во внимание тот факт, что основная цель коммерческого банка — это максимизации доходности, при имеющихся ограниченных ресурсах, наличие у него адаптивных инструментов управления доходностью кредитного портфеля, позволяет более эффективно реагировать на воздействие внешних факторов в конъюнктуре современной рыночной экономики.

Ключевые слова: кредитный портфель, достаточность капитала, буфер капитала, рентабельность, маржинальность, эффект операционного рынка, субординированный заем, кредитный риск.

В статье рассматриваются рецессии экономики России в несколько периодов, обусловленные снижением экономической активности, спадом уровня ВВП, повышенной инфляцией вне целевых значений, высокой волатильностью национальной валюты и дестабилизацией банковского сектора в части управления кредитными рисками, что в последствии привело к повышенному уровню просроченной задолженности и снижению доходности по основным активам коммерческих банков [1].

Управление кредитным портфелем — это комплекс мер, принимаемых высшим руководящим органом банка, одобренных различными комитетами, которые направлены на координацию и оптимизацию соотношения дохода и риска как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективах. Главная цель коммерческих банков — максимизация прибыли, соответственно, целесообразно и правильно применять два подхода в управлении кредитным портфелем в условиях рецессии экономики:

1. Максимизация прибыли при заданном уровне кредитного риска.
2. Минимизация кредитного риска при заданном уровне прибыли.

В случае падения экономической активности более рациональным решением является применение второго подхода к управлению кредитным портфелем, так как риск невозврата ссудного капитала в условиях рецессии экономики возрастает в разы.

Определяя структуру управления кредитным портфелем, стоит отметить, что начальной стадией управления является разработка и внедрение кредитной политики коммерческого банка на среднесрочную перспективу, с учетом конъюнктуры российского рынка.

Одним из самых масштабных кризисов за последний век является мировой финансовый кризис 2008 года, который по объему экономических потерь уступает только Великой депрессии (1929–1933 гг.). Отправной точкой принято считать начало 2007 года, когда на ипотечном рынке США стала формироваться тенденция выдачи кредитных ресурсов под приобретение или строительство жилого дома без подтверждения дохода и платежеспособности заемщика. В погоне за внушительной прибылью в краткосрочной и среднесрочной перспективах коммерческие и инвестиционные банки прогнозировали рост цен на приобретаемую, заемщиками недвижимость, что в свою очередь предопределило

ляло покрытие рисков в случае банкротства заемщика, тем самым оставшись в достаточной маржинальности при продаже залогового имущества. Некоторые кредитные обязательства предполагали рост процентных ставок по истечению определенного времени, что по итогу поспособствовало начальному старту роста уровня просроченной задолженности, соответственно, при невозможности своевременно погашать свои обязательства, заемщики запускали процедуру банкротства, в следствии чего снижался спрос на жилую недвижимость при сохранении прежнего предложения. Это привело к падению уровня цен на жилую недвижимость и большим убыткам коммерческих банков по причине просроченной задолженности. Следом за рынком ипотечного кредитования, на спад устремился фондовый рынок облигаций, обеспеченные диверсифицированными активами (CDO) — ипотечные облигации, обеспеченные кредитным портфелем, которые активно приобретали зарубежные крупные корпорации и инвестиционные банки. Всего за несколько дней обесценились крупнейшие активы, банки, корпорации, ипотечные агенты, которые являются важной составляющей в инфраструктуре экономического развития. Таким образом, начавшийся кризис в августе 2008 года охватил все развитые и развивающиеся страны, которые участвовали в единой финансовой системе, которая является важным объектом исследования и анализа для всех центральных банков, которые в ответе за внутреннее регулирование деятельности коммерческих банков и банковской системы в целом.

В период экономического кризиса 2008 года, три системообразующих банка, ПАО Сбербанк, Банк ВТБ (ПАО) и Банк ГПБ (АО) были определены Правительством РФ как три основных финансовых института, через которые будет осуществляться финансовое оздоровление системообразующих отраслей экономики России. У данных банков появилась возможность использования дополнительного капитала для увеличения основных активов и рентабельности кредитного портфеля, соответственно. Стоит отметить, что со стороны российского банковского регулятора по итогу 2008 года было выдано субординированных кредитов на общую сумму 3,4 трлн. рублей, что обеспечило бесперебойную деятельность банковского сектора на рынке кредитных услуг [2]. На ТОП 3 банка пришлось более 70% субординированных займов, которые оказали значительную поддержку в развитии активов и кредитного портфеля коммерческих банков. Помимо вливания дополнительного капитала Центральный банк Российской Федерации в октябре 2008 года резко снизил норму обязательного резерва по обязательствам на 4 процентных пункта, до 0,5%. Это позволило коммерческим банкам в совокупности освободить со своих корреспондентских счетов в Банке России более 300 млрд. рублей, которые

были использованы в оборотный ссудный капитал, что так же позволило нарастить объем кредитного портфеля. Это были основные мероприятия по стабилизации банковской системы со стороны регулятора.

С точки зрения управления кредитным риском в рецессию 2008 года, стоит отметить, что коммерческие банки не использовали в полной мере широкий функционал возможностей и внедрения новых технологий, которые позволили бы менее болезненно перенести экономический спад. Рассматривая 3 системообразующих банка, которые отличаются по внутренней стратегии собственного развития, можно сделать вывод, что они использовали достаточно консервативный подход по преодолению спада экономического цикла. На тот момент, регулирующими органами были сформированы нормативные документы по рекомендациям «Базель II», что предопределило нехватку достаточности собственного капитала банков, так как основная идея дополненного документа заключалась в выполнении коммерческими банками минимальных требований достаточности капитала с учетом взвешивания не только кредитных («Базель I»), но и рыночных и операционных рисков, а так же соблюдение рыночной дисциплины с точки зрения прозрачности отчетов об основной деятельности кредитной организации. Учитывая достаточность агрессии финансового кризиса 2008 года, финансовая поддержка со стороны регулятора в виде субординированных займов оказалась хорошей альтернативой с точки зрения поддержания уровня достаточности капитала. Таким образом, управленческая политика заключалась в балансировке полученного капитала, что позволило по итогу 2008 года сформировать должный уровень достаточности и маржинальности по основным активам. Отдельно можно отметить, что ПАО Сбербанк увеличил собственный капитал по итогу 2008 года на 69%, Банк ВТБ (ПАО) — 58%, Банк ГПБ (АО) — 53% [3].

Анализ основных финансовых показателей по результатам 2008 года показывает, что рецессия экономики в 2020 году очень схожа в части рыночной конъюнктуры. Рецессия экономики в 2014 году так же имеет общие черты внешних факторов воздействия на кредитные организации. Волатильность цен на нефть, ослабление национальной валюты, сниженный спрос на кредитные ресурсы, снижение реальных доходов населения, рост безработицы и т.д. Все это является ключевыми внешними факторами воздействия на качество активов и кредитного портфеля коммерческих банков.

Ниже рассмотрим основные принципы управления кредитным портфелем, которым необходимо придерживаться в период рецессии экономики:

1. Внедрение нескольких видов погашения кредита с адаптацией уровня ежемесячного платежа с целью повышения доступности кредитных ресурсов и повышенного спроса.
2. Усиленное внимание на платежеспособность заемщика. Дополнительное внедрение документов, подтверждающих доход.
3. Оптимизация кредитных процессов, мониторинг текущего состояния кредитного портфеля отдельного заемщика.
4. Внедрение дополнительного обеспечения и более детализированная проверка финансовых возможностей заемщиков.
5. Диверсификация корпоративного кредитного портфеля в более кредитоспособные отрасли экономики.
6. Повышение финансовой грамотности заемщиков путем проведения консультаций и тщательного разбора продуктовой линейки коммерческого банка.
7. Соблюдение на минимальном уровне нормативного показателя достаточности капитала.

Вышеуказанные коммерческие банки, придерживаясь консервативной политики в части управления кредитным портфелем, в период рецессии 2008 года и 2014 года показали рост активов на 56% и 28%, соответственно, что, в основном, связано с ростом кредитного портфеля. Главное отличие от рецессии 2020 года является в росте доходности и рентабельности кредитного портфеля всех трех системообразующих банков. Показатели рентабельности кредитного портфеля по итогу 2008 года, на основании собственных расчетов, выросли в среднем на 2,8% в коэффициентном выражении и на 36% в номинальном выражении выросли процентные доходы в сравнении с 2007 годом. В первую очередь это обусловлено тем, что денежно-кредитная политика не была столь агрессивной в части регулирования ставки рефинансирования. За 6 месяцев ставка рефинансирования выросла на 1%, что позволило коммерческим банкам оставаться на достаточном уровне маржинальности. Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод, что в период рецессии 2008 и 2014 годов, данных инструментов по управлению кредитным портфелем оказалось достаточно, чтобы преодолеть кризисный период времени. Однако, стоит отметить, что большую часть финансовой стабильности коммерческим банкам обеспечило государство, соответственно, данные показатели являются результатом не только рациональной управленческой политики отдельного банка, но и рациональной политики экономического аппарата Правительства и Банка России.

Рецессия экономики 2020 года носит в себе более мягкую денежно-кредитную политику, которая пред-

полагала снижение ключевой ставки до 4%, что способствовало увеличению экономической активности населения в рамках режима инфляционного таргетирования. В рамках текущего исследования можно сделать вывод, что фактический рост кредитного портфеля не привел коммерческие банки к росту доходности и рентабельности кредитного портфеля в коэффициентном выражении, но при этом вырос номинальный процентный доход у всех трех банков более чем на 15% за счет увеличения кредитного портфеля. Так как Банк России диктует условия предоставления кредитных денежных средств, банки приняли новую управленческую политику в части получения прибыли. В период рецессии 2020 года коммерческие банки приняли политику акцентирования на комиссионный доход кредитной организации. За счет полученных комиссионных доходов банки окупают недополученные процентные доходы от кредитных операций, таким образом выходя на достаточную прибыль по итогу отчетного года. Исходя из этого, следует отметить, что в рецессию экономики 2020 года, коммерческие банки расширили свои инструменты воздействия на качество кредитного портфеля и создают новые предпосылки для развития своей основной деятельности в части кредитных операций.

На сегодняшний день, коммерческие банки оказались более подготовленными к текущему экономическому циклу 2022 года, с точки зрения сохранения должного уровня рентабельности банковского бизнеса. В пандемию 2020–2021 гг. коммерческие банки сделали акцент на развитии и трансформации IT-блоков и нефинансового бизнеса, что позволило сделать большой прорыв в расширении клиентской базы и увеличении кредитного портфеля. Широкая клиентская база и адаптация банковской продуктовой линейки под текущего потребителя в настоящее время позволяет более детально проводить анализ платежеспособности заемщика и взвешивать кредитные риски, при этом, одновременно сохраняя и преумножая лояльность клиентов. Стоит отметить, что банковский сектор первым ощутил на себе изменения в конъюнктуре экономики с момента проведения спецоперации, что потребовало оперативного вмешательства в структуру кредитного портфеля, минимизируя риск невозврата ссудного капитала, перераспределив кредитный портфель в системообразующие отрасли, которые получают дополнительные субсидии со стороны государства. Проводимая, Центральным банком Российской Федерации, политика девальютеризации основных валютных пар, во многом заставило переориентировать инвестиционную доходность в комиссионную, так как в текущих ограниченных условиях фондового рынка, коммерческие банки не имеют возможность совершать сделки купли/продажи на рынке иностранных капиталов.

Таблица 1. Направления влияния мер государственной поддержки на показатели качества кредитного портфеля коммерческих банков [4]

Мера государственной поддержки	Показатель качества кредитного портфеля
Государственные гарантии по кредитам	Снижение риска кредитного портфеля за счет дополнительного обеспечения
Субсидирование процентной ставки	Сохранение и/или увеличение доходности кредитного портфеля
Поддержка предприятий-заемщиков на основе предоставления комплекса льготных государственных услуг (аренда, подключение к коммуникациям, обучение)	Повышение ликвидности кредитного портфеля на основе роста кредитоспособности заемщиков
Утверждение перечня системообразующих отраслей экономики	Усиление целенаправленности кредитного портфеля/увеличение клиентской базы

Источник: составлено автором по данным: <http://www.kuap.ru/articles/30430/>
(дата обращения 01.09.2022)

Дополнительно на доходность кредитного портфеля повлияла достаточно жесткая денежно-кредитная политика регулятора, в том числе повышение ключевой ставки на 10 п.п. до 20% годовых. Это позволило заморозить экономическую активность населения, придерживаясь политики таргетирования инфляции и снизить ее динамику в годовом выражении. Разумеется, упала динамика роста кредитных портфелей, т.к. рыночная ставка составляла более 23% годовых, что является не комфортным для всех субъектов российской экономики. Стоит отметить, что такая жесткая денежно-кредитная политика оказалась достаточно эффективной с точки зрения стабилизации национальной валюты и устойчивого денежного обращения. Индикатор эффективности денежно-кредитной политики — ставка RUONIA (Ruble Overnight Index Average), демонстрирует на межбанковском рынке минимальное отклонение от ключевой ставки Банка России, что является положительным показателем управления ликвидностью банковского сектора. На сегодняшний день ключевая ставка составляет 7,5%, при этом ставка RUONIA варьируется от 7,5 до 8,05 п.п. [3]. Важно обратить внимание, что до перехода регулятора к политике таргетирования инфляции, спред составлял более 4%. Таким образом, несмотря на высокую волатильность национальной валюты и экономики в целом, индикатор эффективности ДКП показывает положительную динамику влияния на ценообразование денежного рынка. Рассматривая внешнюю поддержку банковского сектора, то стоит отметить консерватизм Банка России в части обеспечения краткосрочной и долгосрочной ликвидностью. В рамках данного экономического цикла, три основных системообразующих банка получили дополнительный капитал со стороны государства с целью финансового оздоровления. Из ФНБ было выделено более 300 млрд. рублей на покупку привилегированных акций и проведение сделок РЕПО [4], что позволило банкам увеличить собственный капитал и расширить оборот ссудного капитала. Данные мероприятия являются внешней

поддержкой коммерческих банков со стороны государства. Представим основные меры государственной поддержки в табличной форме (Таблица 1):

Ниже рассмотрим актуальные инструменты внутреннего управления кредитного портфеля в банках, которые позволяют им справиться с влиянием внешних факторов.

Как уже отмечалось ранее, коммерческие банки с недавних пор приняли стратегию развития в нефинансовом секторе, что в первую очередь позволяет более детально оценивать платежеспособность и добросовестность заемщика. На сегодняшний день, банки предлагают услуги мобильной связи, доставки продуктов, такси, каршеринг и т.д. Такое управленческое решение стало очень актуальным и правильным в условиях пандемии, так как позволяет банку сохранить и увеличить лояльность своих потенциальных и действующих клиентов, что в итоге сказалось на объеме КП и чистых полученных процентах. Совокупное проникновение доходности нефинансового бизнеса в общей чистой прибыли банка равна примерно 0,3–0,6%, что является совсем небольшим показателем, так как основной целью является минимизация кредитного риска и более детализированный анализ платежеспособности [5].

Второй важной составляющей для стабильной и качественной работы коммерческого банка является поддержание минимального уровня достаточности капитала. Необходимо увеличивать достаточность капитала в условиях экономического подъема, что позволит создать «подушку безопасности» в виде финансовых ресурсов для возможности использования и распределения прибыли в кризисный период времени и сохранить дивидендную политику на прежнем уровне. Три системообразующих финансовых института ПАО Сбербанк, Банк ВТБ (ПАО) и Банк ГПБ (АО) придерживаются достаточности капитала в рамках нормативных значе-

ний, но в меньшей степени уделяли вопросу формирования буфера капитала, тем самым создавая себе более рискованную позицию в сниженном рынке экономической активности.

Третьим важным пунктом стоит выделить оптимизацию внутренней структуры кредитной организации. В рамках существующей рецессии, при сниженной экономической активности, важно оптимизировать административные расходы персонала коммерческого банка. Этот инструмент называется эффектом операционного рычага, когда коммерческий банк способен влиять на чистую процентную маржу путем изменения внутренней структуры организации.

Четвертым пунктом отметим концентрацию и диверсификацию ссудного капитала в системообразующие отрасли экономики. Уже сейчас банки успели отреагировать в процессе управления кредитным риском, что позволяет снизить уровень просроченной задолженности и объем необслуживаемых кредитов (NPL). Так, например, ПАО Сбербанк сконцентрировал свое внимание на финансировании строительной отрасли и инвестиционных проектах, увеличив долю проникновения кредитного портфеля в этом сегменте на 39%, при этом, снизив уровень кредитования в торговой отрасли. Банк ВТБ (ПАО) наоборот, акцентировал внима-

ние на кредитовании торговой и фармацевтической отраслях, увеличив кредитный портфель в этих сегментах на 23%, принимая на себя повышенный уровень риска. Банк ГПБ (АО) консервативно подошел к диверсификации кредитного риска в пользу кредитования нефтегазовой отрасли, которая является системообразующей в экономике страны, увеличив долю проникновения на 36% в 2022 году [6].

Исходя из вышеизложенного, стоит отметить, что ПАО Сбербанк, Банк ВТБ (ПАО) и Банк ГПБ (АО) действительно являются лидирующими финансовыми институтами, которые играют важную роль в развитии экономики нашей страны. Те управленческие решения, которые были приняты во всех трех кредитных организациях в условиях рецессии экономики, показали свою эффективность в доходности кредитного портфеля в периоды кризиса 2008, 2014 и 2020 гг. Сегодняшняя экономическая обстановка требует новые решения в части управления доходностью коммерческих банков, однако, как показывает практика, ряд новых инструментов уже применяются в управлении кредитным портфелем и показывает положительную динамику роста активов, не смотря на достаточно жесткую денежно-кредитную политику Центрального банка Российской Федерации и высокую волатильность экономики в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Банковские риски: учебник / под ред. О.И. Лаврушина, Н.И. Валенцевой. — 4 изд., перераб. и доп. — Москва: КноРус, 2021. — 361 с.
2. Организация кредитного процесса в коммерческом банке. Т. 2: монография; Р.В. Пашков, Ю.Н. Юденков. — Москва: РУСАЙН, 2020. — 344 с. — (Серия «Банковское дело»).
3. Официальный сайт Банка России / информация по процентной ставке RUONIA, публикуемая Банком России на официальном сайте / URL: https://cbr.ru/hd_base/ruonia/ [Электронный ресурс].
4. Официальный сайт Банка ГПБ (АО) / <https://www.gazprombank.ru/> [Электронный ресурс].
5. Официальный сайт Ассоциации банков России https://asros.ru/upload/iblock/513/txb1f8lxav04ofgik378t0zbdlqmxw0/Sbornik-I-kv-2021_final.pdf [Электронный ресурс].
6. Официальный сайт финансового анализа банков России / <https://kuar.ru/banks/> [Электронный ресурс].

© Полежаев Павел Александрович (pavel.polezhaev@gazprombank.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»