

**Можанова Ирина Ивановна**

кандидат экономических наук, доцент  
доцент кафедры финансов и кредита  
Поволжского государственного университета  
сервиса  
dom-hors@mail.ru

**Несмеянова Наталья Александровна**

кандидат экономических наук, доцент  
доцент кафедры финансов и кредита  
Поволжского государственного университета  
сервиса  
dom-hors@mail.ru

## **ПОРТФЕЛЬНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ АКТИВАМИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

### **Аннотация:**

*В современных условиях обеспечение стабильного и устойчивого функционирования банка невозможно без эффективного управления активами. Низкий уровень качества активов, входящих в портфель кредитной организации, истощает ее капитал и является основной причиной банкротства. В связи с этим проблема обеспечения оптимальной структуры и высокого качества портфеля активов банка становится особенно актуальной, поскольку ее решение позволит не только предотвратить появление кризисных тенденций в его развитии, но и будет способствовать повышению эффективности функционирования кредитной организации.*

### **Ключевые слова:**

*активы банка, портфель активов, оптимальная структура активов, типы портфелей, качество активов банка, управление портфелем активов, субпортфель.*

**Mozhanova Irina Ivanovna**

PhD in Economics,  
Assistant Professor of  
the Finance and Credit Department,  
Volga Region State University of Service  
dom-hors@mail.ru

**Nesmeyanova Natalia Aleksandrovna**

PhD in Economics,  
Assistant Professor of  
the Finance and Credit Department,  
Volga Region State University of Service  
dom-hors@mail.ru

## **PORTFOLIO APPROACH TO ASSETS MANAGEMENT AT THE COMMERCIAL BANK**

### **Summary:**

*In the current conditions stable and sustainable functioning of the bank is impossible without efficient assets management. Low level of assets quality in the credit organization's portfolio exhausts its capital and is a major cause of the bankruptcy. In this regard a question of developing the optimum structure and high quality of the bank's assets portfolio is ever more relevant, for its solution may not only prevent crisis tendencies, but also will promote enhancement of the credit organization efficiency.*

### **Keywords:**

*bank assets, portfolio of assets, optimal asset structure, types of portfolios, asset quality, assets portfolio management, sub-portfolio*

В условиях современной неустойчивости экономики вопросы результативного управления в банковской сфере встают исключительно остро. При ограниченном доступе банков к ресурсам и нарастании рисков при размещении активов успешно вести свою деятельность смогут только те банки, которые сумеют внедрить подходы, повышающие научную обоснованность принятия решений. Однако эффективность банковского менеджмента остается невысокой. Проблемы недостаточной диверсификации банковской деятельности, плохая координация управления эффективностью, рисками и ликвидностью, зависимость от источников ресурсов, чувствительных к изменениям рыночной конъюнктуры и факторов доверия к банковской системе в целом, свидетельствуют, что менеджменту российских банков не хватает научной базы, стратегического видения и комплексного подхода к управлению активами [1, с. 4].

Несмотря на наличие значительного числа научных исследований, посвященных системе формирования и оценке портфелей активов, российские банки по-прежнему не обладают достаточной методической и нормативной базой организации процесса управления портфелем и оценки качества входящих в его состав элементов [2, с. 3].

Целостная система портфельного управления активами в банках еще не сложилась. Ее формирование и реализация на практике – одно из основных направлений инновационного развития банковского менеджмента в России. Для выявления характерных особенностей портфельной концепции необходимо рассмотреть содержание понятия «портфель банковских активов».

Как правило, портфель банковских активов характеризуется как структурированная определенным образом совокупность активов кредитной организации, целенаправленно формируемая и постоянно управляемая для достижения целей развития банка с учетом особенностей рыночной конъюнктуры. Портфель банковских активов – понятие сложное поскольку:

1) во-первых, включает в себя несколько портфелей: кредитный, инвестиционный, торговый, денежных резервов, которые в свою очередь состоят из различных ссуд, ценных бумаг, других инвестиций банка; в результате портфель банковских активов управляется на уровне банка в целом и отдельных портфелей;

2) во-вторых, является структурированной совокупностью неоднородных по своей сущности активов. Портфель банковских активов может состоять из сильно различающихся (иногда даже диаметрально противоположных) по своим качественным характеристикам (рис, доходность, ликвидность) элементов. Различие также касается способов включения актива в состав портфеля и исключения (списания, погашения) из него [3, с. 41].

Состав и структура портфелей активов определенных коммерческих банков могут существенно различаться, так как их формирование обуславливается широким кругом факторов: особенностями национального законодательства; финансовым положением банка; продолжительностью деятельности коммерческого банка, составом и структурой сформированных банком пассивов; типом и специализацией кредитной организации и другими факторами [4, с. 107].

В настоящее время выделяют следующие основные типы портфелей активов. В зависимости от того, соответствует ли сформированный портфель активам, определенным при его формировании, различают сбалансированные и несбалансированные портфели. Оптимальным считается такой сбалансированный портфель активов, который является наилучшим с точки зрения соотношения «риск-рентабельность» и одновременно достижимым с учетом возможностей банка и ограниченности рыночной среды [5, с. 42].

Активы банка могут формироваться случайно или осознанно. Структура случайно сформированного портфеля почти всегда является несбалансированной и нестабильной в долгосрочной перспективе. Управление активами в таком случае носит пассивный характер: оценивается качество отдельных элементов, но не портфеля в целом. Осознанно сформированный портфель создается на основе целостной концепции управления активами. В таком случае они рассматриваются как единый объект управления, что дает возможность планировать портфель, учитывать не только индивидуальные характеристики входящих в его состав элементов, но и качественные и количественные параметры всего портфеля [6, с. 43].

Управление портфелем активов коммерческого банка является одной из основных частей эффективной системы банковского менеджмента. Однако, как показывает анализ, сложившейся в России системе управления банковской деятельностью не хватает научной базы, стратегического подхода, корпоративной ответственности, рыночной культуры, ориентации на развитие кадрового потенциала. Большинство российских кредитных организаций придерживаются традиционного подхода при управлении своими активами: основное внимание концентрируется на единичных активах и отдельных их группах (в первую очередь, на кредитном портфеле и портфеле ценных бумаг). Активы не рассматриваются в качестве единого объекта управления и формируются зачастую случайным образом. Немногие кредитные организации нацелены на осознанное формирование структуры, количественных и качественных характеристик портфелей активов, особенно в тесной связи с усилением рыночной позиции банка. В российских коммерческих банках отсутствуют четко сформулированные принципы управления активами. Такое бессистемное управление крайне неэффективно и аморфно. В результате структура портфеля активов становится неустойчивой, плохо приспособленной к неблагоприятным воздействиям внешней среды. Современный финансово-экономический кризис выявил ошибки российских банков в управлении портфелем активов: недостаточную диверсификацию, бессистемный маркетинг, несоответствие процентных ставок уровню риска. Эти ошибки приводят к возникновению убытков, возрастанию упущенных возможностей, потере позиций на целевых рынках, а нередко и к снижению уровня конкурентоспособности кредитной организации [7, с. 37].

Сложившаяся ситуация обуславливает применение портфельной концепции управления активами банка. В рамках такого подхода портфель активов рассматривается как единый объект управления, структурированный по различным критериям. Это дает возможность планировать, анализировать, регулировать портфель во всем многообразии взаимных связей входящих в его состав элементов, учитывать не только индивидуальные характеристики отдельных активов, но и их сочетание, сопряжение, влияние на количественные и качественные характеристики всего портфеля. Объединение активов в портфель имеет своей целью целенаправленное формирование структуры активов по различным критериям и перманентное управление ими на всех этапах, что предполагает постоянный мониторинг портфеля, его регулирование, а

также осуществление соответствующих организационных мероприятий. В этом состоит принципиальное различие понятий «портфель банковских активов» и «активы банка».

В отличие от традиционного подхода портфельная концепция рассматривает портфель банковских активов как объект управления в условиях рыночной экономики. Управление портфелем должно быть направлено на увеличение его справедливой стоимости, рост конкурентоспособности и эффективности функционирования всего банка на основе:

- 1) разумного, оптимального сочетания активов в портфеле;
- 2) понимания рыночной конъюнктуры и наилучшего использования возможностей банка;
- 3) сосредоточения усилий на целевом рынке;
- 4) развития человеческого капитала и улучшения деловой репутации [8, с. 38].

Исходя из указанных выше характеристик, управление банковским портфелем активов может рассматриваться как система действий сотрудников банка по формированию его количественных и качественных характеристик в заданном диапазоне, отражающих достижение определенных целей кредитной организации [9, с. 44]. Основными этапами управления портфелем активов банка являются: планирование, организация, регулирование, оценка, анализ и контроль.

Как уже было отмечено ранее, активы кредитной организации могут формироваться как систематическим, так и случайным способом. Портфельная концепция предполагает систематический подход к формированию портфеля, первым шагом на пути к которому является планирование. Оно предполагает многоуровневую деятельность, включающую определение миссии банка (она во многом будет определять целевые установки в области управления активами), стратегическое планирование (идеи, концепции, цели управления и подходы к формированию и функционированию портфеля активов), тактическое планирование (определение мероприятий и задач по выполнению стратегии) и финансовое планирование (разработка бюджетов, конкретных нормативов, показателей).

Портфельное управление в коммерческом банке всегда должно подчиняться принципу стратегической направленности принимаемых решений, то есть быть всегда ориентировано на выполнение глобальной цели кредитной организации и решение конкретных проблем. Однако в настоящее время только крупные и часть средних банков пытаются использовать стратегическое планирование как метод управления активами в целях поддержания собственной конкурентоспособности. В отличие от них, большинство российских кредитных организаций ориентировано на решение текущих, а не стратегических задач, которые в основном связаны с кредитованием и с операциями на фондовом и товарном рынках. Кроме того, далеко не все банки в России формулируют свою миссию, а для тех, кто ее определяет, она зачастую носит формальный характер, не имеет практической значимости и не является отправной точкой для стратегического планирования. К проблемам в области управления портфелем банковских активов, возникающим на стадии планирования, можно отнести и то, что оно, как правило, касается структуры и качественных характеристик групп активов, но не портфеля в целом. Это соответствует традиционному подходу к управлению активами и не позволяет российским банкам формировать сбалансированную структуру портфеля активов, устойчивую к негативным событиям во внешней рыночной среде [10, с. 38].

Для увеличения эффективности управления банковским портфелем активов на стадии планирования необходимо использование российскими банками зарубежного опыта формулировки миссии, стратегического планирования на основе понимания возможностей банка и мониторинга рыночной ситуации, SWOT-анализа. Важную роль при этом играет определение целей формирования и оптимизации структуры портфеля. В качестве целей могут быть избраны следующие показатели: увеличение справедливой стоимости портфеля; регулирование соотношения доходности и рентабельности; оптимизация структуры портфеля по различным критериям; достижение определенных значений коэффициентов, характеризующих качество портфеля; увеличение доли банка в конкретных рыночных сегментах. Увеличение справедливой стоимости портфеля представляет собой интегральную целевую установку, на достижение которой направлены все остальные цели [11, с. 44].

Вторым этапом процесса управления портфелем активов коммерческого банка является организация. В рамках портфельного подхода важное место отводится усилению рыночной позиции банка, стремлению соответствовать запросам действующих и потенциальных клиентов. В настоящее время многие российские банки (в первую очередь крупные и средние) создают организационные структуры, ориентированные на обслуживание отдельных категорий клиентов. Такая структура в целом соответствует концепции портфельной стратегии, хотя и не является ее достаточным атрибутом.

Для системы управления активами в российских банках характерен высокий уровень централизации процесса управления активами: большинство решений относительно изменения состава и структуры активов принимаются первым лицом или членами правления коллегиаль-

но, система делегирования полномочий развита слабо. Все это, безусловно, вносит порядок в процесс управления группами активов кредитной организации, снижает уровень операционного риска в условиях недостатка квалифицированных кадров, повышает степень управляемости портфелем активов. Однако использование такого подхода в дальнейшем может привести к существенному сокращению эффективности управления портфелем активов и снижению оперативности обслуживания клиентов, а также способствовать уменьшению потенциала для дальнейшего развития как активных операций, так и всего банка в целом [12, с. 38].

Внутрибанковские инструкции, положения и регламенты обычно затрагивают отдельные группы активов, но не портфель в целом. Кроме того усилия сотрудников российских банков сконцентрированы на управлении отдельными активами (группами активов), при этом совершенно не учитывается, как новый выданный кредит или приобретенный пакет облигаций может отразиться на структуре, количественных и качественных параметрах соответствующей группы активов или всего портфеля в целом. К негативным особенностям системы управления банковскими активами в России можно также отнести недостаточное развитие (а иногда полное отсутствие) эффективных способов коммуникации между высшими руководителями и основным персоналом. У сотрудников заинтересованных подразделений и менеджеров среднего звена зачастую нет информации о комплексной стратегии банка в области управления портфелем активов (даже если она существует). Отсутствие ориентиров порождает неоднозначность и нередко приводит к ошибкам.

В отличие от традиционного подхода к управлению активами, в рамках которого особое внимание уделяется формальным процедурам и инструкциям, портфельный подход на первый план выдвигает понятие корпоративной культуры как системы неформальных принципов и действий, сдерживающих факторов и выгод, которые есть в коммерческом банке. Успех портфельной концепции во многом зависит от профессионализма работников банка, их деловых и личностных качеств. С целью повышения эффективности работы персонала банка (в том числе в области управления активами) руководство кредитной организации может предлагать своим сотрудникам регулярные программы повышения квалификации, формируя тем самым ясные, объективные принципы и перспективы карьерного роста для лучших сотрудников [13, с. 39].

Третий этап процесса управления портфелем активов банка – регулирование. Необходимо отметить, что российские коммерческие банки в целом освоили методы регулирования отдельных активов и их групп. Но при этом многие решения принимаются изолированно, вне контекста управления структурой, количественными и качественными характеристиками всего портфеля активов.

Согласно современной портфельной теории, несистематический риск можно снизить путем распределения активов между различными клиентами, отраслями, сегментами. Диверсификация как основной способ снижения совокупного риска применим к портфелю активов кредитной организации. От степени диверсификации портфеля активов нередко зависит уровень портфельного риска, который, как правило, ниже совокупного риска отдельных активов, входящих в его состав. Для портфельной стратегии характерно использование современных способов регулирования портфеля активов, позволяющих улучшить его структуру. Так, в целях повышения ликвидности портфеля или «избавления» от кредита (группы кредитов) прибегают к прямой продаже кредитов или их секьюритизации. Это позволяет улучшить значения коэффициентов ликвидности, досрочно получить причитающиеся процентные доходы, а также дополнительный комиссионный доход от продажи ценных бумаг. Кредитные организации имеют возможность применять различные инструменты разделения риска, что позволяет эффективно управлять рисками портфеля активов, а также расширять кредитный портфель до такого объема, который не ухудшит его качества, за счет участия в синдицированном кредитовании [14, с. 46].

Целью своевременной корректировки состава и структуры портфеля банковских активов в рамках портфельной стратегии выступает создание и использование потенциального портфеля активов, за счет которого кредитная организация имеет возможность оперативно заменить выбывшие элементы новыми, не ухудшающими его текущих характеристик. Использование такого способа регулирования портфеля активов требует постоянного поиска перспективных заемщиков и перспективных ценных бумаг, изучения спроса на рынке и выявления потенциальных клиентов, эмитентов, проектов с учетом интересов кредитной организации.

Важное место в процессе управления портфелем активов кредитной организации занимает его количественная и качественная оценка, конечной целью которой является определение его справедливой стоимости. Количественная оценка портфеля банковских активов предполагает: выявление балансовой стоимости каждого элемента, входящего в состав портфеля; учет инфляции и корректировку в связи с этим денежных характеристик отдельных статей актива; определение текущей стоимости единичных активов.

За количественной оценкой портфеля активов стоят такие его характеристики, как доходность, рисковость и ликвидность. Изучение их влияния подразумевает качественную оценку портфеля активов банка, которая включает: горизонтальный и вертикальный анализ портфеля; определение доходности и рентабельности портфеля и его групп; дисконтирование денежных потоков с целью корректировки учетной стоимости портфеля. Качественная оценка портфеля активов также включает оценку созданных резервов на возможные потери, которая должна адекватно отражать вероятность потерь от инвестиций в активы, подверженные риску. Дополнительно следует учитывать портфельный риск [15, с. 45].

В рамках портфельного подхода очень важны также потенциал и привлекательность кредитной организации с точки зрения инвесторов. Именно они в значительной мере характеризуют качество портфеля активов и во многом определяют его стоимость. Привлекательность включает в себя оценку рынка стабильной клиентской базы банка, его имиджа, высокого качества банковских продуктов, а также опыта управления, уровня квалификации персонала, профессионализма и сплоченности работы менеджеров и рядовых сотрудников банка. Привлекательность банка увеличивает нематериальную составляющую справедливой стоимости портфеля активов кредитной организации. В теории оценки бизнеса ее обычно называют положительной деловой репутацией (гудвилл). Включение деловой репутации в состав портфеля банковских активов характеризует его как рыночную категорию и увеличивает стоимость портфеля активов до величины справедливой стоимости.

Заключительными этапами процесса управления портфелем активов кредитной организации выступают анализ и контроль. Особая важность указанных этапов связана с тем, что они направлены не только на изучение портфеля активов и его составляющих, но и на мониторинг рыночной среды деятельности кредитной организации. На этапе анализа коммерческим банкам необходимо сравнивать количественные и качественные характеристики своих портфелей с характеристиками активов банковской системы, основных конкурентов, и ориентироваться на показатели лучших из них [16, с. 41].

С учетом указанных аспектов к особенностям портфельной концепции управления активами относятся:

1) необходимость наличия у кредитной организации портфельной стратегии, ориентированной на достижение более высоких количественных и качественных результатов деятельности по сравнению с конкурентами;

2) активное вовлечение каждого сотрудника в процесс управления, наличие корпоративной культуры;

3) ориентация на всесторонний анализ информации, а также инновационные способы ее сбора и обработки [17, с. 46].

Таким образом, управление портфелем активов коммерческого банка должно быть нацелено на размещение ресурсов в максимально доходные активы, обладающие заданным уровнем ликвидности и имеющие ограниченный уровень риска. При этом руководство банка должно стремиться максимизировать текущую стоимость активов и оптимизировать конечные финансовые результаты.

#### **Ссылки:**

1. Трифонов Д.А. Методология и механизмы портфельного управления в коммерческом банке: автореф. дисс. ... д-ра эконом. наук. Саратов, 2011.
2. Фурзикова Е.Г. Проблемы управления портфелем потребительских кредитов коммерческого банка // Современные проблемы науки и образования: электронный научный журнал. 2012. URL: <http://www.science-education.ru/pdf/2012/5/113.pdf> (дата обращения: 20.03.2013)
3. Чичуленков Д.А. Особенности управления портфелем банковских активов // Финансы и кредит. 2009. № 12. С. 41–46.
4. Кравцова Г.И. Организация деятельности коммерческих банков. Минск, 2008.
5. Чичуленков Д.А. Указ. соч.
6. Там же.
7. Чичуленков Д.А. Управление портфелем банковских активов в современных российских условиях // Финансы и кредит. 2009. № 9. С. 36–42.
8. Там же.
9. Трифонов Д.А. Эволюция портфельных подходов в банковском менеджменте // Финансы и кредит. 2011. № 9. С. 43–49.
10. Чичуленков Д.А. Управление портфелем банковских активов ...
11. Чичуленков Д.А. Особенности управления портфелем банковских активов.
12. Чичуленков Д.А. Управление портфелем банковских активов ...
13. Там же.
14. Чичуленков Д.А. Особенности управления портфелем банковских активов.
15. Чичуленков Д.А. Управление портфелем банковских активов...
16. Там же.
17. Чичуленков Д.А. Особенности управления портфелем банковских активов.

## References:

1. Trifonov, DA 2011, *Methodology and mechanisms of portfolio management in commercial bank*, D.Phil. thesis abstract, Saratov.
2. Furzikova, EG 2012, 'Management problems of the consumer loan portfolio of commercial bank', *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*, retrieved 20 March 2013, <<http://www.science-education.ru/pdf/2012/5/113.pdf>>.
3. Chichulenkov, DA 2009a, 'Features of the portfolio management of bank assets', *Finansy i kredit*, no. 12, pp. 41–46.
4. Kravtsov, GI 2008, *The organization of the activities of commercial banks*, Minsk.
5. Chichulenkov, DA 2009a, 'Features of the portfolio management of bank assets', *Finansy i kredit*, no. 12, pp. 41–46.
6. Chichulenkov, DA 2009a, 'Features of the portfolio management of bank assets', *Finansy i kredit*, no. 12, pp. 41–46.
7. Chichulenkov, DA 2009b, 'Management of a portfolio of bank assets in modern Russian conditions', *Finansy i kredit*, no. 9, pp. 36–42.
8. Chichulenkov, DA 2009b, 'Management of a portfolio of bank assets in modern Russian conditions', *Finansy i kredit*, no. 9, pp. 36–42.
9. Trifonov, DA 2011, 'The evolution of portfolio management approaches in the banking', *Finansy i kredit*, no. 9, pp. 43–49.
10. Chichulenkov, DA 2009b, 'Management of a portfolio of bank assets in modern Russian conditions', *Finansy i kredit*, no. 9, pp. 36–42.
11. Chichulenkov, DA 2009a, 'Features of the portfolio management of bank assets', *Finansy i kredit*, no. 12, pp. 41–46.
12. Chichulenkov, DA 2009b, 'Management of a portfolio of bank assets in modern Russian conditions', *Finansy i kredit*, no. 9, pp. 36–42.
13. Chichulenkov, DA 2009b, 'Management of a portfolio of bank assets in modern Russian conditions', *Finansy i kredit*, no. 9, pp. 36–42.
14. Chichulenkov, DA 2009a, 'Features of the portfolio management of bank assets', *Finansy i kredit*, no. 12, pp. 41–46.
15. Chichulenkov, DA 2009b, 'Management of a portfolio of bank assets in modern Russian conditions', *Finansy i kredit*, no. 9, pp. 36–42.
16. Chichulenkov, DA 2009b, 'Management of a portfolio of bank assets in modern Russian conditions', *Finansy i kredit*, no. 9, pp. 36–42.
17. Chichulenkov, DA 2009a, 'Features of the portfolio management of bank assets', *Finansy i kredit*, no. 12, pp. 41–46.