**Введение**

За прошедшее десятилетие высокие темпы роста активов российских коммерческих банков, интернационализация финансовых потоков, появление новых банковских продуктов существен но изменили облик банковского дела в России. Одновременно эти процессы обусловили расширение и углубление рисков банковской деятельности. Глобализация экономических отношений усилила взаимозависимость внутренних и внешних банковских рисков. Наблюдающийся в настоящее время мировой финансовый кризис подтвердил этот тезис. Проблемы в сегменте ипотечных кредитов категории саб-прайм (sub-prime) в США привели к нестабильности на финансовых рынках всего мира. Не стала исключением и Россия.

Безусловно, такие проблемы, как падение российских фондовых индексов, ограничение доступа к внешним заемным ресурсам, отток капитала, рост темпов инфляции, стали следствием нестабильности на финансовых рынках других стран, т. с. имели внешние причины. Однако нельзя сбрасывать со счетов *внутренние проблемы,* свойственные российской экономике и банковскому сектору.

**1. Проблемы, оказывающие влияние на состояние банковского сектора**

Применительно к российской экономике можно отмстить следующие проблемы, оказывающие влияние на состояние банковского сектора.

Структурные диспропорции в экономике (чрезмерное развитие добывающих отраслей, невысокий удельный вес обрабатывающих производств в ВВП) оказывают влияние на банковский сектор. Формирование ресурсной базы банков, качество их активов основаны на функционировании экономических агентов. Преобладающее развитие всего нескольких отраслей и несбалансированный экономический рост не позволяли банкам создавать диверсифицированную ресурсную базу, формировали ограниченный круг отечественных надежных заемщиков. Это усиливало внутри страновые риски банковской деятельности.

В результате государственной экономической политики сверхдоходы от продажи энергоносителей не использовались для сбалансированного развития отечественной экономики и се качественного обновления, а выводились за рубеж (под предлогом вынуждены прибегать к внешним заимствованиям. Результатом стала чрезмерная зависимость отечественных кредитных организаций от зарубежных кредиторов и рынков капитала. Первый же «внешний шок» вызвал необходимость поиска альтернативных источников восстановления ресурсной базы, срочного изменения структуры портфеля активов.

Применительно к банковскому сектору наряду со слабой капитальной базой, неравномерной обеспеченностью регионов банковскими услугами, невысоким качеством ресурсов и активов коммерческих банков, недостаточным уровнем развития банковской инфраструктуры, затронувший Россию банковский кризис выявил низкую эффективность банковского менеджмента. По мнению автора, данная проблема имеет большое значение, поскольку качество банковского менеджмента определяет эффективность функционирования кредитной организации.

**2. Различные подходы к управлению банковскими активами**

Как показывает практика, сложившаяся в России система управления банковской деятельностью не обладает научной базой, стратегическими подходами, корпоративной ответственностью, рыночной культурой, ориентацией на развитие кадрового потенциала. Рассмотрим указанные проблемы и основные направления их решения применительно к системе управления активами.

Большинство российских банков придерживаются *традиционного подхода* при управлении своими активами: основное внимание концентрируют на единичных активах и отдельных группах активов (в основном кредитном портфеле и портфеле ценных бумаг), что соответствует современному уровню развития отечественной банковской системы. 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 своих 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 активов становится неустойчивой, плохо приспособленной к внешним шокам. Очередной такой шок выявил ошибки отечественных 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 - другими словами, к снижению уровня конкурентоспособности.

За рубежом распространение получила *портфельная концепция* управления банковскими активами. Она рассматривает портфель активов как единый объект управления, структурированный по различным критериям. Это даст возможность планировать, анализировать, регулировать портфель во всем многообразии взаимных связей входящих в него элементов, учитывать не только индивидуальные характеристики отдельных элементов, но их сочетание, сопряжение, влияние на количественные и качественные параметры 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 (анализ и контроль) 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,* другими словами, 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.

Для оценки системы управления банковскими активами в современных российских условиях обратимся к рассмотрению отдельных этапов процесса управления.

*Планирование.* В начале и середине 1990-хгг., когда появлялись первые банки, планирование активов как элемент управления практически отсутствовало, поэтому банковские активы формировались случайным образом. К настоящему моменту ситуация изменилась. Крупные и средние банки пытаются использовать стратегическое планирование как метод управления активами в целях поддержания конкурентоспособности. Однако есть еще следующие проблемы:

1. далеко не все банки в России формулируют свою миссию, а для тех кто ее предлагает, она зачастую носит формальный характер, не имеет практической значимости и не является отправной точкой для стратегического планирования;
2. планирование как этап управления банковскими активами в России не носит пока стратегического характера ни по временному горизонту (оно охватывает 1 - 2 года), ни по содержанию. Российские банки не продумывают различных сценариев будущего, а ведь их подготовка и составляет смысл стратегического планирования портфеля активов.

Американский экономист Э. Кейн замечает: «Проработка различных сценариев будущего - вот из чего состоит стратегическое планирование»[[1]](#footnote-1); s планирование, как правило, касается структуры и качественных характеристик групп активов (ценные бумаги, кредитный портфель, др.), но не портфеля активов 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; S пели планирования активов в целом в российских банках ограничиваются плановыми заданиям по объему активов, их рентабельности, а также показателями чистой процентной маржи, просроченной задолженности и созданных резервов. За редким исключением банки не имеют представления о портфельном риске. Не осуществляется планирование оптимальной структуры портфеля по различным критериям, не определяются инструменты для ее поддержания в долгосрочной перспективе. В качестве интегральной цели могла бы выступить максимизация стоимости портфеля активов, однако отечественные банки ее не оценивают.

*Организация.* По словам американского экономиста и специалиста в области портфельного управления Эдгара М. Морсмана: «Компании выживают и процветают, поскольку они прислушиваются к своим клиентам и отвечают их нуждам. Они ищут способы привнести дополнительную стоимость и при этом создавать устойчивые конкурентные преимущества». В рамках портфельного подхода важное место отводится усилению рыночной позиции байка, стремлению соответствовать запросам действующих и потенциальных клиентов. Сегодня многие российские банки (обычно крупные и средние) создают организационные структуры, ориентированные на обслуживание отдельных категории клиентов. Такая структура в целом соответствует «духу» портфельной стратегии, хотя и не является се 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 коллегиально, система делегирования полномочий развита слабо.

Все это. безусловно, вносит порядок в процесс управления группами банковских активов, снижает уровень операционного риска в условиях недостатка квалифицированных кадров, повышает степень управляемости портфелем активов. Однако дальнейшее использование такого подхода приведет к заметному снижению эффективности управления активами и оперативности обслуживания клиентов, к уменьшению потенциала для дальнейшего развития.

Внутрибанковские положения, регламенты и инструкции касаются отдельных групп активов, но не портфеля в целом. Сотрудники российских кредитных организаций концентрируются на управлении отдельными активами, не понимая, как новый выданный кредит или приобретенный пакет ценных бумаг отразится на характеристиках всего портфеля.

Еще одной особенностью системы управления банковскими активами в России является слабое развитие (а в большинстве банков просто отсутствие) эффективных способов коммуникации между высшим руководством и рядовыми сотрудниками. У сотрудников заинтересованных подразделений и руководителей среднего звена просто нет информации о комплексной стратегии банка в области управления активами (даже если таковая существует). Отсутствие ориентиров порождает неоднозначность и повышает вероятность ошибки.

Как известно, ни одна инструкция или методика не может быть совершенной, поэтому в отличие от традиционного подхода к управлению активами, в рамках которого приоритет отдастся формальным процедурам и правилам, портфельный подход на первый план выдвигает понятие *корпоративной культуры* как системы неформальных принципов, действий, сдерживающих факторов и выгод, которые существуют в кредитной организации.

В российских банках только начинают формироваться кредитная культура, культура обслуживания.

Человеческий капитал — важная составляющая портфеля банковских активов, поэтому успех портфельной концепции во многом зависит от профессионализма банковских служащих, их личных и деловых качеств. По признанию Эдгара М. Морсмана. «компании стагнируют не потому, что они не видят возможностей, а потому что у них нет человеческих ресурсов, при помощи которых они могли бы воспользоваться этими возможностями»3. Всестороннее развитие человеческого капитала является необходимым условием реализации портфельной концепции. Как заявляет председатель правления американской финансовой корпорации JPMorgan Chase & Со. Дж. Даймон, «наши сотрудники — наш самый большой актив».

В отечественных банках пока еще не уделяется должного внимания развитию персонала. Только крупные банки предлагают своим сотрудникам регулярные программы повышения квалификации, формулируют ясные, объективные принципы и перспективы карьерного роста для лучших сотрудников.

*Регулирование.* За последние годы кредитные организации в целом неплохо освоили методы регулирования отдельных активов (структурирование кредитов, методы реабилитации проблемных ссуд, создание резервов на возможные потери, др.) и групп активов (поддержание определенной доли кассовых активов, регулирование структуры активов в целях поддержания нормативов банковской деятельности). Однако решения относительно выдачи/пролонгации кредита, приобретения/продажи ценной бумагипринимается изолированно, вне контекста управления структурой, количественными и качественными характеристиками всего портфеля активов.

*Диверсификация* активов рассматривается в качестве способа снижения уровня портфельного риска. Отечественные банки используют этот метод регулирования применительно к портфелю ценных бумаг. В последние годы они ищут возможности для использования данного метода применительно к управлению кредитным портфелем, но ограничиваются в основном установлением лимитов кредитования отдельных заемщиков, отраслей, регионов.

В большинстве российских кредитных организаций не создана методика опенки портфельного риска, поэтому о диверсификации всего портфеля как способе регулирования активов речь пока не идет.

Несовершенство методов регулирования активов, используемых российскими банками, проявляется в *избыточном кредитовании* на фоне стремительного роста активов банковского сектора. В течение последних 4 лет размер активов банковской системы увеличивался почти на 40% ежегодно, объем кредитного портфеля - на 47%. За период с января 2005 г. но сентябрь 2008 г. совокупный портфель ценных бумаг российских банков увеличился в 2 раза, а кредитный портфель — в 4 раза. Как известно, слишком высокие темпы прироста активов приводят к снижению их качества и увеличению уровня кредитного риска. По оценкам зарубежных аналитиков, 2/3 банкротств банков связано именное плохим качеством активов.

В свою очередь избыточное кредитование привело к появлению основной структурной проблемы для отечественных банков, а именно к *несоответствию темпов роста кредитования компаний и населения темпам роста депозитов* в условиях ограничения объема внешних займов. Если в середине 2007г. кредитный портфель всех отечественных банков превышал общий объем депозитов только на 8 - 12 %, то через год - уже на 20 — 24 %. Этот разрыв частично покрывался за счет продажи ценных бумаг. Дальнейшее избавление от ликвидных ценных бумаг может стать критичным для многих кредитных организаций, так как уже сейчас доля кредитного портфеля в структуре активов банковского сектора увеличилась до рекордных 80%, портфеля кассовых активов, напротив, уменьшилась до 6%, а доля высоколиквидных ценных бумаг - до 0,5 %.

В целях поддержания сбалансированной структуры активов зарубежные банки используют современные способы регулирования, тонкой настройки своих портфелей. По мнению американского экономиста Дж. Синки, «настройка портфеля - это уравновешивание разнообразных компонентов, имеющее форму гибкой политики андеррайтинга, синдицирования кредитов, транзакций на вторичном рынке (покупка и продажа кредитов), использование современной портфельной теории (корреляций) и применения кредитных деривативов» [[2]](#footnote-2).

В настоящее время отечественные банки только начинают использовать такие инструменты, как синдицированное кредитование, секьюритизация, покупка деривативов для регулирования своих портфелей.

За последние 4 — 5 лет российскими банками было реализовано всего несколько десятков сделок по *секьюритизации активов* (не считая продажи ипотечных кредитов Агентству по ипотечному жилищному кредитованию), причем почти всс они осуществлялись через специальные компании, создаваемые в странах с благоприятным налогообложением (Ирландия, Нидерланды, Люксембург), ценные бумаги выпускались по зарубежному праву (в основном английскому) и размешались преимущественно среди иностранных инвесторов.

Использование *производных финансовых инструментов* для регулирования портфелей активов российскими банками связано с приходом на российский рынок иностранных банков. В настоящее время рынок деривативов в нашей стране активно развивается: оборот рынка валютных деривативов увеличился в 2008 г. по сравнению с 2007 г. в 5 раз, товарных деривативов и производных от акций инструментов — в 20 раз.

Однако количество отечественных банков, использующих производные инструменты для хеджирования рисков своих активов, пока невелико. Так, если в 2007 г. сделки с процентными деривативами указали всего 11 банков, в 2008 г. — немногим более 20.

Основные сложности осуществления секьютеритизации активов и использования деривативов российскими банками связаны с почти полным отсутствием законодательной базы, отставанием нормативного регулирования от экономических потребностей, недостаточной степенью развития внутреннего фондового рынка.

Для регулирования рентабельности портфеля активов и управления соотношением риск/доходность важную роль играет вопрос выбора метода *ценообразования* на ссуды, поскольку их удельный вес может достигать 3/4 всего объема банковских активов.

В отечественной практике общепринятым остается *затратный подход,* основанный на определении средневзвешенной стоимости привлечения ресурсов и на системе стоимостного трансфера (т.е. переноса стой мости обязательств на себестоимость активов).

Данный метод отличается простотой применения и логичностью, он позволяет достаточно точно планировать банковскую маржу и прибыль, планировать и оценивать доходность привлекающих и размещающих подразделений, а значит, и эффективность их работы.

В России пока не востребован *рыночный подход* к ценообразованию, который за рубежом является преобладающим и считается основным в рамках портфельной концепции управления активами. Этот подход не отменяет затратного ценообразования и даже в известном смысле базируется на нем. Он ориентирован на установление такой цены кредита, которая дает конкурентные преимущества перед другими кредитными организациями.

Целям своевременной корректировки состава и структуры портфеля активов в рамках портфельной стратегии служат создание и использование *потенциального портфеля активов*, за счет которого банк имеет возможность оперативно заменить выбывающие активы на новые, как минимум не ухудшающие его, текущие характеристики.

Однако в российской практике такой метод почти не используется. Существуют отельные примеры формирования свода кредитных проектов корпоративных клиентов, которые были рассмотрены банком, но выдача кредита не состоялась. Однако это является скорее инициативой отдельных руководителей среднего звена, а не частью осознанной стратегии банка.

*Оценка.* Российские банки наряду с зарубежными рассчитывают и анализируют количественные и качественные показатели портфеля активов, такие как рентабельность активов, уровень просроченной задолженности и резервов на возможные потерн, доля ликвидных активов, применяют методы дисконтирования денежных потоков и т.д. Однако отечественный подход к оценке портфеля активов обладает рядом ограничений:

1. не оценивается портфельный риск активов;
2. не осознается связь между рассчитываемыми коэффициентами и величиной справедливой стоимости портфеля активов (в контексте увеличения стоимости банка). Не осознаются причины изменения показателей качества портфеля;
3. мало внимания уделяется вопросам оценки человеческого капитала и деловой репутации, хотя они являются важной составляющей портфеля активов банка. В рамках портфельной концепции развитие человеческого капитала, корпоративной культуры, улучшение деловой репутации не только приводят к количественному увеличению стоимости портфеля активов, но и повышают эффективность управления им, улучшают качественную составляющую портфеля. Анализ. Наряду с зарубежными кредитными
4. организациями ведущие отечественные банки используют различные методы анализа состояния своих активов.

Однако в большинстве российских банков анализ как функция управления используется в основном применительно к единичным активам и группам активов (кредитному портфелю, портфелю ценных бумаг, др.): используются такие методы, как кредитный мониторинг, анализ миграции кредитов и т.д. Вместе с тем комплексному анализу портфеля активов уделяется недостаточное внимание. Банки пользуются ограниченным набором показателей для определения текущего состояния своих активов и выявления отклонений от контрольных значений.

В рамках портфельного подхода в числе методов анализа важную роль играет мониторинг рыночного окружения банка:

1. анализ макроэкономической ситуации;
2. анализ состояния и перспектив рыночной
3. конъюнктуры;
4. занимаемые банком рыночные сегменты, доли
5. банка на них;
6. действия конкурентов

На этапе анализа отечественным банкам необходимо сравнивать количественные и качественные характеристики своих портфелей с характеристиками активов банковской системы, основных конкурентов, и ориентироваться на показатели лучших из них.

Итак, в настоящее время в России управление банковскими активами осуществляется на основе традиционных методов, обладающих рядом недостатков. Одной из основных причин преобладания традиционного подхода и одновременно фактором, усиливающим негативные проявления этого подхода, является низкий уровень *корпоративной ответственности* отечественных банков перед своими сотрудниками, вкладчиками, банковским сообществом и обществом в целом (в масштабах города, региона, страны в зависимости от размеров банка и географии его операций). Руководители всех немногих российских кредитных организаций, которые заявляют о своей корпоративной ответственности, понимают се ограниченно, в основном как необходимость своевременной уплаты налогов и участие в благотворительных программах. И то, и другое немаловажно, однако рассматриваемое понятие намного шире.

Речь идет не только о высоких стандартах банковского дела и банковской этики (например, благотворительности или отказе от таких операций, как кредитование терроризма, легализация преступных доходов и т. п.), но и - в более широком контексте - о функционировании в интересах общества. В развитых странах общепризнано, что банки играют большую роль в жизни общества. Вот как об этом пишут американские экономисты JI.A. Бэар и Р. Мальаонадо-Бэар: «Коммерческие банки - краеугольный камень американской финансовой системы. Принципы их организации и деятельности имеют огромное значение не столько для экономики, но также для юриспруденции, политики, этики и социального устройства государства»[[3]](#footnote-3). управление банковский актив

Пример американских банков демонстрирует, что корпоративная ответственность предполагает такое структурирование портфеля активов, при котором становится возможной реализация специальных программ кредитования целевых групп на льготных условиях при одновременном достижении требуемых характеристик портфеля (социальная ипотека, микрокредитование, др.);

1. отказ от незаконной банковской практики; S повсеместное информирование клиентов об особенностях финансовых услуг, повышение уровня финансовой грамотности потребителей этих услуг;
2. участие в общественно полезных государственных или местных целевых программах (связанных с получением банковских услуг). Корпоративная ответственность в широком смысле слова не является пока частью деловой практики российских банков. Акционеры банков не ощущают ответственности за проведение сдержанной политики, направленной на формирование такой структуры активов, таких качественных и количественных характеристик портфеля, которые обеспечат устойчивое развитие кредитной организации в долгосрочной перспективе.

Банковские менеджеры потакают требованиям акционеров и зачастую придерживаются стратегий, ориентированных на получение спекулятивной прибыли в краткосрочной перспективе. При этом ответственность за рискованные решения, способные привести к краху банка, несут наемные управляющие, но не акционеры в лице совета директоров.

Можно привести примеры безответственной политики некоторых банков в сфере управления активами. Одни кредитные организации получали сверхприбыль от потребительского кредитования, пользуясь финансовой безграмотностью граждан, другие инвестировали государственные резервы, выделенные им для кредитования реального сектора экономики в конце 2008 г., в иностранные валюты, размещали их на депозитах в зарубежных кредитных организациях.

* Среди прочих причин, объясняющих доминирование традиционного подхода к управлению активами в нашей стране, стоит отметить следующие: слабая конкурентная среда, невысокий уровень насыщенности экономики банковскими услугами;
* относительная легкость получения банками нормальной прибыли (или даже сверхприбыли) на фоне роста экономики и благоприятных макроэкономических показателей не создавала стимулов для совершенствования применяемых методов управления;
* недостаток квалифицированных банковских кадров.

**Заключение**

Очевидно, что решение текущих проблем, стоящих перед российским банковским сектором, невозможно без совершенствования банковского менеджмента, в особенности системы управления активами на основе портфельной концепции. Помимо этого требуется реализация *системы* следующих *мер,* направленных на укрепление банковской системы страны:

1. дальнейшее развитие банковского надзора на базе более широкого использования превентивных мер, направленных на своевременное выявление и предотвращение банковских рисков, поскольку в настоящее время надзор направлен преимущественно на контроль за соблюдением формальных нормативов, правил осуществления банковских операций;
2. улучшение банковской институциональной инфраструктуры (рейтинговые агентства, кредитные бюро, аудиторские компании, др.);
3. создание эффективного и прозрачного механизма долгосрочного рефинансирования банков со стороны ЦБ РФ; это обеспечило бы приток денежных средств в реальный сектор экономики на сугубо рыночных принципах, а также позволило бы банкам сохранить стабильность структуры своих портфелей;
4. повышение уровня корпоративной ответственности российских кредитных организаций.

Разработка и реализация отечественными банками целостной концепции портфельного управления активами наряду с другими мерами позволит им не только повысить уровень собственной конкурентоспособности, но и создаст условия для устойчивого и стабильного развития банковской системы и экономики страны в долгосрочной перспективе.

**Список использованной литературы**

1. Гвоздева Е.С., Штерцер Т.А. Человеческий капитал как фактор развития России// ИЭОПГ СО РАН, 2010.
2. Орлов Д. Человеческий капитал в инновационном мире// Российская газета (федеральный выпуск). - 2008. - № 4586.
3. Фалько С.Г., Павлов Ю. //., Боровик //. Г. Проблемы управления инновационной деятельностью в российских коммерческих банках// Российское предпринимательство. - 2007. - № 9.
4. Финансово-кредитный энциклопедический словарь/ Кол. авторов пол общ. ред. А.Г. Гряз- новой. - М.: Финансы и статистика. 2009

1. Капе, Edward J. Strategic Planning inn \Vbrld of Regulatory and Technological Change/ Handbook for Banking Strategy. — New York John Wiley &. Sons, p. 725. [↑](#footnote-ref-1)
2. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и индустрии финансовых услуг / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс. 2007. - С. 538. [↑](#footnote-ref-2)
3. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и индустрии финансовых услуг / Пер. с англ. - М.: Альпнна Бизнес Букс. 2007. - С. 34. [↑](#footnote-ref-3)