

УДК 336.71

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ БАНКОВ: ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**Д.И. Фенелонов, О.В. Савчина**

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, email: dfenelonov@yandex.ru, savchina_ovl@pfur.ru

Аннотация. В статье рассматриваются теоретико-методологические основы формирования и совершенствования системы управления качеством кредитного портфеля коммерческих банков. Проанализированы подходы к управлению кредитными рисками, структура и процессы системы, а также нормативно-правовые и экономические факторы, влияющие на качество кредитного портфеля. Особое внимание уделено роли Банка России и международных стандартов (Базель III, IFRS 9) в развитии отечественной практики управления качеством активов. Представлены направления совершенствования методик оценки качества кредитного портфеля и адаптации российских банков к лучшим зарубежным практикам. В рамках исследования обоснована необходимость перехода к риск-ориентированной модели управления, обеспечивающей баланс между доходностью и устойчивостью кредитных операций. Рассмотрены ключевые факторы, влияющие на качество портфеля, включая макроэкономическую нестабильность, регуляторные изменения и внутренние процедуры банков. Определены современные инструменты мониторинга и контроля качества кредитных активов, такие как стресс-тестирование, диверсификация рисков и формирование резервов на ожидаемые потери. Сделаны выводы о необходимости интеграции количественных и качественных методов оценки, развития внутренних рейтинговых систем и повышения роли корпоративного управления рисками как основы обеспечения устойчивости банковской деятельности.

Ключевые слова: кредитный портфель, управление качеством, кредитный риск, банковский риск-менеджмент, финансовая устойчивость, IFRS 9, Базель III.

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF BANKS' LOAN PORTFOLIOS: PRINCIPLES OF FORMATION AND IMPROVEMENT**D.I. Fenelonov, O.V. Savchina**

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, email: dfenelonov@yandex.ru, savchina_ovl@rudn.ru

Abstract. The article examines the theoretical and methodological foundations for the formation and improvement of the system for managing the quality of commercial banks' loan portfolios. The paper analyzes approaches to credit risk management, the structure and processes of the system, as well as regulatory and economic factors affecting loan portfolio quality. Particular attention is paid to the role of the Bank of Russia and international standards (Basel III, IFRS 9) in the development of domestic practices for asset quality management. The study outlines directions for improving assessment methodologies and adapting Russian banks to best international practices. The research substantiates the need for a risk-oriented management model that ensures a balance between profitability and the sustainability of credit operations. Key factors influencing portfolio quality are considered, including macroeconomic instability, regulatory changes, and internal banking procedures. The paper identifies modern tools for monitoring and controlling credit asset quality, such as stress testing, risk diversification, and the formation of reserves for expected credit losses. The results emphasize the importance of integrating quantitative and qualitative assessment methods, developing internal rating systems, and enhancing corporate risk management as the foundation for maintaining the financial stability and long-term resilience of commercial banks.

Keywords: loan portfolio, quality management, credit risk, banking risk-management, financial stability, IFRS 9, Basel III.

Дата поступления статьи в редакцию: 24.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 21.11.2025

Введение

Современная банковская система России функционирует в условиях повышенных рисков, волатильности финансовых рынков и динамично меняющейся макроэкономической среды. Усиление санк-

ционного давления, изменение структуры внешнеэкономических связей, рост процентных ставок и уровень инфляционных ожиданий усиливают неопределённость в деятельности кредитных организаций.

В этих условиях особое значение приобретает обеспечение высокого качества кредитного портфеля, от которого напрямую зависят финансовая устойчивость, ликвидность и прибыльность банков. Кредитный портфель является ключевым источником доходов, но одновременно представляет собой основную сферу концентрации кредитного риска. Нарушение баланса между доходностью и уровнем риска способно привести к ухудшению финансового состояния банка и росту системных угроз для всего сектора.

Вопросы управления качеством кредитного портфеля приобретают особую актуальность в контексте перехода к риск-ориентированным подходам, внедрения международных стандартов (IFRS 9, Basel III) и требований Банка России к системам внутреннего контроля и риск-менеджмента. В этих условиях формирование эффективной системы управления качеством кредитных активов становится неотъемлемой частью стратегии устойчивого развития коммерческих банков.

Цель исследования

Целью настоящего исследования является разработка теоретико-методологических основ и определение направлений совершенствования системы управления качеством кредитного портфеля коммерческих банков в современных экономических условиях.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

1. Проанализировать сущность, структуру и элементы системы управления качеством кредитного портфеля.
2. Выявить ключевые факторы, влияющие на качество кредитных активов, включая макроэкономические, регуляторные и внутрибанковские.
3. Исследовать международные стандарты и практики (IFRS 9, Basel III) и определить возможности их адаптации в российской банковской системе.
4. Сформулировать предложения по повышению эффективности риск-менеджмента и совершенствованию методического инструментария оценки качества кредитного портфеля.

Результаты исследования

Сущность системы управления качеством кредитного портфеля

Управление кредитным портфелем коммерческого банка представляет собой организацию деятельности банка в процессе кредитования, направленную на предотвращение или минимизацию кредитного риска [1]. Это центральное звено банковского риск-менеджмента, от которого зависит баланс между доходностью кредитных операций и уровнем принимаемого риска. Иными словами, эффективно управляемый кредитный портфель позволяет банку получать прибыль от ссудных операций при одновременном поддержании финансовой надежности и устойчивости банка.

В банковской практике подтверждается важность высокого качества кредитного портфеля: опыт показывает, что одной из основных причин банкротства банков является низкое кредитное качество активов и несовершенная система оценки и контроля кредитного риска [2]. Неспособность своевременно выявлять рост риска и адекватно реагировать на ухудшение качества ссуд ведет к накоплению проблемной задолженности, подрыву капитала и, как следствие, угрозе стабильности банка. Поэтому управление качеством кредитного портфеля напрямую связано с поддержанием устойчивости банковской деятельности.

Заметим, что кредитный портфель банка определяется как структурированная совокупность всех выданных банком кредитов (включая пролонгированные и просроченные ссуды). Он составляет основу доходных активов банка, но одновременно несет в себе основной комплекс рисков, прежде всего, риск невозврата. Главная цель управления кредитным портфелем состоит в обеспечении максимальной доходности при оптимальном (приемлемом) уровне риска и достаточной ликвидности активов.

Таким образом, качество кредитного портфеля можно охарактеризовать как степень, в которой его структура и состояние позволяют достичь указанных целей — получать приемлемую прибыль без чрезмерного ухудшения финансовой устойчивости банка. Высокое качество портфеля означает низкую долю проблемных и безнадежных ссуд, диверсифицированный состав кредитов и адекватное покрытие рисков, что обеспечивает стабильность банка даже при неблагоприятных внешних условиях. Напротив, снижение качества портфеля (рост просроченной задолженности, концентрация рисков, недостаточ-

ность резервов) ведет к потере доходов и ухудшению финансовых показателей, снижая устойчивость всей кредитной организации.

Что касается взаимосвязи между финансовой устойчивостью банка и качеством управления его кредитным портфелем, то она прослеживается двояко: с одной стороны, эффективное управление рисками и качеством ссудного портфеля укрепляет устойчивость банка; с другой — наличие достаточного запаса прочности (капитала, ликвидности) и развитой корпоративной культуры управления рисками служит основой для поддержания высокого качества портфеля. Например, установлено, что качество кредитного портфеля зависит не только от действий кредитного подразделения, но и от капитальной базы банка, структуры его пассивов, культуры кредитования и общего уровня менеджмента. Это подчёркивает, что система управления качеством портфеля должна носить комплексный характер, охватывая все аспекты деятельности банка.

Система управления качеством кредитного портфеля — это совокупность взаимосвязанных элементов (организационных структур, нормативных документов, процессов и методов), а также последовательный процесс принятия решений, направленных на поддержание и улучшение качества ссудного портфеля.

В отечественной литературе предлагается рассматривать управление кредитным портфелем именно как систему (единый комплекс взаимосвязанных элементов — политика, процедуры, ресурсы, субъекты управления) и одновременно как процесс, представляющий собой последовательность операций от планирования до контроля. К элементам системы относятся: цели и принципы управления, организационная структура и участники процесса, нормативно-методическая база (кредитная политика, внутренние положения по рискам), процедуры и технологии (процесс кредитования, мониторинга, взыскания), а также инструменты контроля.

Так, А.М. Тавасиев вводит понятия «механизм управления кредитным портфелем» и «портфельная политика», подчёркивая поэтапность управления и взаимодействие элементов системы — от постановки целей и разработки политики до реализации конкретных мероприятий и контроля результатов. В совокупности эти компоненты образуют инфраструктуру управления кредитным риском, предназначенную для обеспечения заданного уровня качества портфеля. Системный подход предполагает, что все элементы, от стратегии банка до ежедневных процедур, согласованно работают на предотвращение ухудшения качества ссуд и поддержание устойчивости. Для начала предлагается рассмотреть элементы системы управления качеством кредитного портфеля.

Элементы системы управления качеством кредитного портфеля можно разделить на три группы: структурные элементы, процессы и инструменты контроля.

1. *Структурные элементы.* Организационная структура и участники, ответственные за риск-менеджмент. В банках создаются специализированные подразделения (управление рисками, кредитные департаменты, комитеты по рискам и кредитам) и распределяются обязанности между ними.

Например, кредитный комитет отвечает за принятие решений по крупным ссудам, отдел по работе с проблемными активами — за взыскание задолженности, служба внутреннего контроля — за оценку эффективности процедур. Наличие независимой функции риск-менеджмента и четкого разграничения полномочий считается необходимым условием качественного управления портфелем. Банк России через нормативные акты (например, Указание №3624-У) обязал банки иметь в структуре независимое подразделение по управлению рисками и регулярно оценивать эффективность системы риск-менеджмента [3]. Таким образом, организационная структура — это каркас системы, обеспечивающий взаимодействие всех звеньев управления кредитным портфелем.

2. *Процессы.* Совокупность процедур, охватывающих весь жизненный цикл кредитов — от формирования политики до завершения кредита. Ключевым процессом является кредитная политика банка — внутренний базовый документ, определяющий цели, приоритеты, допустимые риски и стандарты кредитования [2]. В рамках политики устанавливаются требования к заемщикам и обеспечению, порядок рассмотрения заявок, лимиты концентрации, принципы ценообразования с учетом риска, меры при ухудшении качества ссуды и др.

К другим важным процессам относятся: андеррайтинг (предварительный анализ заемщика, оценка его кредитоспособности с использованием скоринговых моделей и внутренних рейтингов), мониторинг текущего состояния ссуд (анализ финансового положения заемщиков, выполнение ковенант, движение средств по счетам и пр. для раннего выявления признаков проблем), управление проблемными активами (реструктуризация долгов, взыскание, реализация залогов), а также анализ и отчетность (регулярная оценка качества портфеля и представление отчетов менеджменту и регулятору) [7].

3. *Инструменты контроля.* Методы и механизмы, посредством которых банк оценивает и поддерживает требуемое качество ссуд. К ним относятся как превентивные инструменты (например, диверсификация портфеля, лимитирование рисков, требования по обеспечению и страховке), так и реагирующие инструменты (формирование резервов на возможные потери, реструктуризация проблемных ссуд). Диверсификация предполагает распределение кредитов между большим числом заемщиков, отраслей, регионов, что снижает влияние дефолта отдельного клиента на портфель в целом.

После кризиса 2014-2015 гг. российские банки ужесточили требования к качеству и ликвидности залогов, ввели дисконтирование стоимости залога (haircut) и обязательное страхование предметов ипотеки, что повысило вероятность возмещения потерь и улучшило риск-профиль портфеля. Создание резервов (провизий) на возможные потери — ключевой финансовый инструмент управления качеством портфеля, обеспечивающий поглощение убытков и защиту капитала [4]. В идеале, суммарный резерв покрывает ожидаемый уровень дефолтов, благодаря чему реализованные потери не подрывают устойчивость банка. Применяются также и инновационные инструменты: секьюритизация (продажа части портфеля инвесторам), хеджирование кредитных рисков с помощью деривативов (кредитные дефолтные свопы). [10] Однако наиболее распространенными остаются базовые средства обеспечения качества: строгий отбор заемщиков, диверсификация, обеспечение и резервирование. Комплексное применение инструментов контроля позволяет банку поддерживать надлежащее качество портфеля на постоянной основе.

Структура управления качеством кредитного портфеля представлена на рисунке 1.

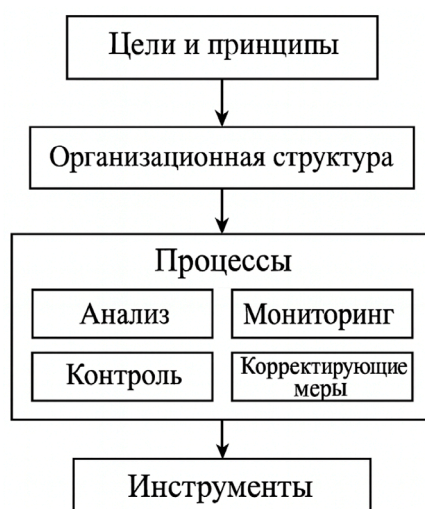


Рис. 1. Структура системы управления качеством кредитного портфеля коммерческого банка

Резюмируя, сущность системы управления качеством кредитного портфеля состоит в интеграции всех перечисленных компонентов — кадровых, методологических, процессных и инструментальных — для достижения стратегических целей банка по прибыльности и устойчивости при одновременном ограничении кредитных рисков. Эффективная система базируется на научно обоснованных методиках, учитывает регулятивные требования, применяет передовой опыт управления рисками и непрерывно совершенствуется. Только соблюдение этих условий позволяет банку поддерживать высокое качество активов и тем самым укреплять свою финансовую устойчивость в долгосрочной перспективе.

Однако для того, чтобы такая система действительно работала эффективно, необходимо иметь четкие критерии, позволяющие оценить текущее качество кредитного портфеля и выявить направления его совершенствования. Оценка качества кредитных активов является ключевым элементом системы управления, поскольку именно она обеспечивает обратную связь между стратегией, процессами и результатами деятельности банка.

Оценка качества кредитного портфеля и факторы, влияющие на его формирование

Под качеством кредитного портфеля в банковской практике понимается совокупность характеристик портфеля, отражающих степень его надежности и доходности. Оценка качества кредитного портфеля включает анализ таких показателей, как уровень кредитного риска, доля проблемных и безнадежных ссуд, достаточность созданных резервов, концентрация на отдельных заемщиках или отраслях, соотношение доходности и риска по портфелю, а также динамика этих показателей во времени. Также для оценки качества важны подходы оценки, с которыми можно ознакомиться в таблице 1.

Таблица 1

Подходы к оценке качества кредитного портфеля коммерческого банка

Группа методов	Описание подхода	Основные показатели / инструменты	Особенности применения
Количественные методы	Базируются на статистических и финансовых данных, отражающих фактическое состояние кредитного портфеля. Позволяют объективно измерять уровень риска и качество активов.	Коэффициент просроченной задолженности, доля безнадежных кредитов (NPL ratio), коэффициент покрытия резервами (Coverage ratio), RAROC, PD, LGD.	Используются для регулярного мониторинга и отчетности; позволяют количественно сравнивать портфели между банками и во времени.
Качественные методы	Основаны на экспертной и аналитической оценке заемщиков, кредитных процессов и обеспеченности ссуд. Позволяют учитывать нефинансовые факторы риска.	Оценка кредитоспособности заемщика, внутренние кредитные рейтинги, экспертное заключение риск-менеджера, анализ структуры обеспечения.	Применяются при андеррайтинге и пересмотре политики; дополняют количественные методы, особенно в условиях неполных данных.

Источник: составлено авторами по данным [2; 7; 10].

В настоящее время сформирована система критериев и индикаторов, позволяющих количественно измерять качество портфеля. Прежде всего, используются показатели кредитного риска: коэффициент просроченной задолженности (доля кредитов с просрочкой платежей свыше определенного срока, например 90 дней), уровень невозвратов (NPL ratio), удельный вес реструктуризированных или пролонгированных ссуд. Высокое значение этих показателей сигнализирует о низком качестве портфеля.

Таблица 2

Факторы, влияющие на формирование кредитного портфеля

Группа факторов	Подгруппа факторов	Примеры конкретных факторов	Характер влияния на качество кредитного портфеля
Внешние	Макроэкономические	Темпы роста ВВП, уровень инфляции, ключевая ставка Банка России, динамика валютного курса, цены на сырьевые товары	Определяют общий уровень кредитного риска в экономике; влияют на платёжеспособность заемщиков
	Региональные	Уровень экономической активности регионов, занятость населения, структура промышленности	Влияют на качество портфелей филиалов, действующих в соответствующих регионах
	Регуляторные и институциональные	Изменения нормативов Банка России, требования Basel III, внедрение IFRS 9, налоговая политика	Определяют правила оценки, резервирования и управления рисками
Внутренние	Организационные	Структура управления банком, наличие подразделений по рискам, независимость функций контроля	Определяют эффективность внутренней системы управления рисками
	Финансовые	Размер собственного капитала, ликвидность, диверсификация активов	Влияют на устойчивость банка и способность поглощать убытки
	Управленческие	Квалификация персонала, система мотивации, культура риск-менеджмента	Определяют качество принимаемых кредитных решений
	Технологические	Использование скоринговых моделей, автоматизация кредитных процессов, качество ИТ-инфраструктуры	Повышают точность оценки риска и оперативность мониторинга

Источник: составлено авторами по данным [2; 7; 10].

Другим важным критерием является уровень покрытия рисков резервами: отношение созданных провизий к совокупному портфелю или к объему проблемных кредитов. Достаточное резервирование (coverage ratio) свидетельствует, что банк предусмотрел возможные потери и качество портфеля с финансовой точки зрения поддерживается (потенциальные убытки покрыты резервами). Наоборот, дефицит резервов указывает на скрытое ухудшение качества.

Также важно, что оценка качества портфеля должна проводиться систематически и в динамике. Важен анализ не только статических показателей, но и их изменения с течением времени, а также сравнительный анализ с другими банками и среднерыночными значениями. Например, устойчивое увеличение доли просроченных ссуд или снижение покрытия резервами по сравнению со среднеотраслевым уровнем свидетельствуют об ухудшении качества и требуют внимания менеджмента. Регулярный мониторинг и отчетность (внутрибанковская и регуляторная) позволяют своевременно выявлять негативные тренды.

Внутри банка различные подразделения (служба рисков, кредитный департамент, служба внутреннего аудита) оценивают качество портфеля с использованием установленных индикаторов, а результаты используются руководством для принятия решений (ужесточение политики, увеличение резервов, сокращение рискованных сегментов и т.д.). Таким образом, процесс оценки качества является неотъемлемой частью управления портфелем и основой для поддержания его надежности.

Факторы, влияющие на формирование кредитного портфеля (см. табл. 2), можно подразделить на внешние (макроэкономические, региональные) и внутренние (связанные с самим банком и его политикой).

Рассмотрим подробнее некоторые из факторов.

- **Макроэкономические факторы.** Общая экономическая конъюнктура существенно влияет на качество ссудного портфеля. В периоды экономического роста и благоприятной обстановки платежеспособность заемщиков улучшается, риск дефолтов снижается, что положительно сказывается на качестве портфеля. Наоборот, в условиях кризиса, рецессии, санкционных шоков или иных потрясений возрастают кредитные риски: предприятия сталкиваются с падением выручки, население — с ростом безработицы и снижением доходов, что ведет к увеличению случаев неплатежей по кредитам.

Так, стресс-тесты российских банков показывают, что при падении ВВП на 5% потери по корпоративным кредитам могут превысить капитал банка, то есть значительное ухудшение макроусловий грозит резким снижением качества портфеля и финансовой устойчивости.

Региональные экономические факторы также значимы: состояние экономики конкретного региона, уровень деловой активности, степень диверсификации региональной экономики влияют на портфели филиалов банка, действующих в данном регионе. Например, депрессивная экономическая ситуация в каком-либо регионе (моногорода, слаборазвитые территории) приводит к большей доле проблемных ссуд в местных филиалах, по сравнению с регионами с динамичным ростом. В целом, макро- и региональные факторы формируют системный риск, от которого во многом зависит качество кредитных портфелей всех банков: в кризисные периоды наблюдается одновременный рост проблемных активов по всей банковской системе.

- **Микроэкономические и внутрибанковские факторы.** Важнейшими из них являются политика и процедуры самого банка, определяющие его подход к принятию риска.

Кредитная политика банка задаёт рамки формирования портфеля: консервативная политика (жесткие критерии отбора заемщиков, ограничения на определенные отрасли, требование высокого обеспечения) как правило обеспечивает более высокое качество портфеля (меньше рискованных ссуд), тогда как агрессивная политика роста (смягченные стандарты, стремление нарастить портфель любой ценой) способна привести к ухудшению качества (в портфель попадают заемщики с повышенным риском).

Как отмечалось, от содержания и строгости кредитной политики зависят ликвидность, доходность и надежность банка, а качество портфеля находится во взаимосвязи с общей культурой управления и менеджментом. Помимо политики, значимы квалификация и компетентность персонала (кредитных аналитиков, специалистов по рискам): ошибки и просчеты на этапе андеррайтинга неизбежно снижают качество портфеля.

Система мотивации менеджеров тоже влияет: если вознаграждение привязано лишь к объему выданных кредитов, возможно пренебрежение качеством; напротив, учет показателей риска в КРІ стимулирует поддержание качества. Инфраструктура банка — наличие современных скоринговых моделей, автоматизированных систем мониторинга, база данных по заемщикам — позволяет лучше оценивать и контролировать риски, что ведет к более качественному портфелю. Капитальная база и финансовое положение самого банка также опосредованно влияют на качество портфеля: хорошо капитализированный банк способен выдерживать определенные потери и вести более взвешенную политику (не стремясь к чрезмерно высоким доходам ценой роста риска), тогда как банк с низким уровнем собственного капитала может идти на повышенный риск, пытаясь нарастить прибыль, что чревато снижением качества портфеля.

Наконец, внутренние факторы включают риск-аппетит банка — формальный уровень риска, на который банк готов пойти ради достижения своих целей. Этот риск-аппетит устанавливается советом

директоров и влияет на структуру портфеля (например, долю высокодоходных, но рискованных сегментов). Банки с высоким аппетитом к риску обычно имеют более рискованные портфели и зачастую худшее их качество, и наоборот.

Для поддержания требуемого уровня качества кредитного портфеля важна адекватная нормативно-правовая среда и регулирование. В Российской Федерации регулятор (Банк России) устанавливает стандарты и требования, прямо влияющие на оценку и поддержание качества активов банков. К основным элементам нормативного регулирования, связанным с качеством кредитного портфеля, относятся:

- Классификация ссуд и формирование резервов. Согласно российским правилам (Положение Банка России №590-П, ранее 254-П), банки обязаны классифицировать каждую ссуду по степени кредитного риска (категория качества I-V) и создавать по ней резерв на возможные потери в процентах от остатка ссуды. Категории присваиваются на основе финансового состояния заемщика и качества обслуживания долга; высшая категория (I) предполагает безрисковый кредит и нулевой резерв, а низшая (V) — безнадежный актив и резерв 100%. Такая классификация и резервирование являются обязательными и служат минимальным стандартом оценки качества: если кредит отнесен, например, ко II категории, банк должен создать резерв в диапазоне (например) 1%-20% от суммы, что отражает признание потенциальных потерь. Резервы формируются за счет прибыли банка, то есть фактически кредитные убытки заранее признаются и покрываются текущими доходами банка. Этот подход ожидаемых потерь (введенный в российской практике ещё в 2000-х годах) обеспечивает создание своего рода буфера против кредитного риска.

- Международные стандарты финансовой отчетности (IFRS 9). С 2018 года крупнейшие российские банки, отчетность которых соответствует МСФО, перешли на стандарт IFRS 9 «Финансовые инструменты», внедрив модель ожидаемых кредитных убытков (Expected Credit Loss, ECL). В рамках IFRS 9 резервы создаются не только под уже произошедшее ухудшение (как было при старом стандарте IAS 39 «понесенных убытков»), но и под ожидаемое ухудшение в будущем. В частности, кредиты делятся на три стадии: Stage 1 — нет существенного ухудшения, резерв на 12-месячный ожидаемый убыток; Stage 2 — значительное увеличение риска, резерв на весь срок жизни кредита; Stage 3 — объективное ухудшение (дефолт), резерв под полный ожидаемый убыток.

Такой подход делает учет более превентивным: банки раньше признают проблемы и создают резервы задолго до фактического дефолта. По оценкам Европейского Совета по системным рискам (ESRB), переход к модели ожидаемых потерь повысил осознание кредитного риска внутри банков и улучшил управление им. Ожидаемые эффекты — более осторожное поведение при выдаче кредитов и более точная оценка риск-профиля портфеля с активным вмешательством при первых признаках роста риска.

Таким образом, IFRS 9, будучи внедренным глобально и в РФ, стал важным регулятивно-методическим фактором формирования качества портфеля: он требует от банков постоянно отслеживать изменение кредитоспособности заемщиков, учитывать макроэкономические прогнозы при оценке резервов и тем самым интегрировать перспективную оценку качества в ежедневное управление. Как следствие, усилилась проактивность риск-менеджмента: банки РФ, переходя на IFRS 9, начали заранее формировать резервы и более тщательно мониторить портфели, чтобы избежать внезапного накопления скрытых потерь. Следует отметить, что одновременно в США внедрен аналогичный стандарт CECL (Current Expected Credit Loss) — эти инициативы регуляторов отражают общемировой тренд на повышение требовательности к оценке кредитного риска после финансового кризиса 2008-2009 гг., когда оказалось, что многие банки слишком поздно признавали убытки.

- Базельские соглашения и надзорные практики. На международном уровне качество кредитного портфеля банков опосредованно регулируется требованиями Базельского комитета по банковскому надзору. Базель II ввел понятие внутренних рейтингов (IRB-подход), позволяющий банкам с развитой системой риск-менеджмента самостоятельно оценивать параметры риска (PD, LGD) и рассчитывать капитал под кредитный риск исходя из качества своего портфеля. Базель III, принятый как реакция на кризис, ужесточил требования к капиталу (увеличил минимальные нормы и ввел надбавки) и ввел новые коэффициенты ликвидности, что косвенно связано с качеством активов: банки с плохим качеством кредитов должны держать больше капитала. Банк России, являясь активным участником международных органов до недавнего времени, практически напрямую перенимал стандарты Базеля.

С 2014 года в РФ начата фаза внедрения норм Базель III; требования к капиталу и ликвидности российских банков приведены в соответствие с глобальными (нормативы H1, H2, H3 по капиталу и мгновенной/текущей ликвидности аналогичны коэффициентам Basel). Кроме того, Банк России в 2010-х годах координировал пилотные проекты ряда крупнейших банков по переходу на IRB-подход Базеля II.

Хотя массовое внедрение внутренних моделей в РФ было ограниченным, эти проекты стимулировали развитие методик оценки кредитного риска внутри банков на уровне, сопоставимом с зарубежным (статистические модели вероятности дефолта, оценки экономического капитала под кредитный портфель).

Таким образом, базельские стандарты и рекомендации прямо или косвенно заложили основы методологии оценки качества портфеля (например, концепция ожидаемых потерь, необходимость учета стресс-сценариев, требование концентрационных лимитов и др.), которые через регулятор транслированы в практику российских банков.

- Надзорные требования и рекомендации Банка России. Помимо количественных нормативов (по капиталу, ликвидности, крупным рискам), регулятор в РФ требует от банков наличия эффективной системы управления рисками, охватывающей и кредитный портфель. Например, Указание Банка России №3624-У (2015 г.) обязало все банки с универсальной лицензией внедрить процедуры внутренней оценки достаточности капитала (ICAAP) и регулярно отчитываться перед надзором о структуре и эффективности системы риск-менеджмента. Системно значимые банки (крупнейшие кредитные организации) должны соответствовать повышенным требованиям к качеству управления рисками и капиталом. Банк России в письмах и рекомендациях ввел практики, ранее характерные для зарубежных банков: создание комитетов по рискам при совете директоров, должность CRO (chief risk officer) с независимостью от бизнес-подразделений, политика вознаграждений, учитывающая риски.

Все это направлено на то, чтобы банки встроили поддержание качества активов (в том числе кредитных) в свою управленческую систему. Кроме того, надзор активно использует анализ качества портфелей: проводится регулярный мониторинг показателей проблемной задолженности, достаточности резервов, портфельных концентраций по каждому банку. Банки с неудовлетворительным качеством активов привлекают внимание надзора и могут подвергаться санкциям вплоть до отзыва лицензии. Известно, что в 2015-2018 гг. Банк России провел «очистку» банковского сектора, отзывав лицензии более чем у 300 банков, многие из которых имели неудовлетворительное качество активов, недостаток резервов и скрытые потери. Эта политика стимулировала оставшиеся банки существенно укрепить свои практики управления рисками и качеством портфеля.

Наконец, Банк России публикует Обзоры финансовой стабильности, где оценивает качество кредитования в банковском секторе и при необходимости рекомендует макропруденциальные меры (например, надбавки к рисковым весам по определенным видам ссуд, ограничения на ипотечное или потребительское кредитование при перегреве рынка). Все перечисленные нормативно-правовые меры образуют в современной России обширную систему регулятивного воздействия, побуждающую коммерческие банки непрерывно оценивать и поддерживать качество кредитных портфелей.

В заключение качество кредитного портфеля формируется под влиянием множества факторов — от макроэкономической среды до внутренней политики банка — и оценивается по системе различных критериев. Для поддержания высокого качества необходимы: строгое соблюдение процедур риск-менеджмента, адекватная оценка и резервирование рисков (по требованиям регуляторов и стандартов вроде IFRS 9), учет внешних факторов (через стресс-тестирование и мониторинг экономики) и готовность банка своевременно реагировать на негативные изменения (через реструктуризацию, усиление требований к заемщикам, коррекцию стратегии). Только комплексный подход, учитывающий все эти факторы и показатели, обеспечивает устойчивое качество портфеля, которое, в свою очередь, является залогом финансовой надежности банка.

Сравнительный анализ российских и зарубежных подходов к управлению качеством кредитного портфеля

Методологические подходы к управлению качеством кредитного портфеля, выработанные в международной банковской практике, во многом стали ориентиром для российских банков, однако имеют и свои особенности. Проведём сравнительный анализ ключевых аспектов: методов и инструментов обеспечения качества, оценки эффективности портфеля, а также внедрения зарубежных практик в деятельность банков РФ.

Методы и инструменты управления качеством: зарубежный опыт vs Россия. Зарубежные (особенно западные) банки исторически накопили богатый арсенал инструментов поддержания качества кредитных активов. В их числе: развитые системы внутреннего рейтинга заемщиков, статистические модели кредитного риска, секьюритизация и продажа части кредитных портфелей на рынке, использование кредитных деривативов для хеджирования риска невозврата, активное страхование кредитов (через экспорто-кредитные агентства, частные страховщики) и др. Например, крупные банки США и Европы

уже к началу 2000-х перешли на использование скорингов и рейтингов во всех сегментах кредитования, что повышало объективность оценки риска и способствовало высокому качеству новых ссуд. В России подобные инструменты начали внедряться с некоторым лагом, но к 2020-м годам крупнейшие банки РФ также широко применяют скоринговые модели (в розничном кредитовании) и системы внутреннего рейтингования для корпоративных клиентов. Статистические модели прогнозирования PD (Probability of Default) и LGD (Loss Given Default) стали основой риск-менеджмента в Сбербанке, ВТБ и др., особенно в связи с реализацией пилотных проектов IRB в 2010-х. Таким образом, в части методик оценки кредитного риска и мониторинга качества российская практика в ведущих банках уже соответствует мировым стандартам. Различия могут наблюдаться среди банков средней и малой величины: не все из них обладают ресурсами и данными для сложных моделей, поэтому больше опираются на регулятивные подходы и экспертизу, что несколько ограничивает проактивность управления качеством.

Другой инструмент — диверсификация и лимитирование концентраций — применим и там, и там. Зарубежные банки диверсифицируют портфели по регионам (международные банки кредитуют заемщиков в разных странах), что в РФ менее актуально ввиду преимущественно национального масштаба операций. Однако внутри страны российские банки также стараются распределять риски между разными отраслями и заемщиками, выполняя как внутренние лимиты, так и нормативы регулятора (например, ограничение кредитов инсайдерам, крупным заемщикам). В этом аспекте сильного методологического различия нет: принципы распределения риска универсальны.

Тем не менее, в зарубежной практике более развита секьюритизация — выпуск ценных бумаг, обеспеченных пулом кредитов (ипотечных, потребительских и т.д.), с продажей их инвесторам. Это позволяет банку переложить часть кредитного риска на рынок, очищая баланс и улучшая качество оставшегося портфеля. В России рынок секьюритизации развивался медленно; первые сделки появились в 2000-х (ипотечные ценные бумаги через АИЖК и крупные банки), но в целом масштаб секьюритизации невелик из-за правовых и инфраструктурных ограничений.

Таким образом, зарубежные банки обладают более широкими возможностями активно управлять качеством через рынок (продажа плохих долгов, кредитные свопы, секьюритизация), тогда как российские, особенно после 2014 г. и введения санкций, в основном полагаются на внутренние механизмы (резервирование, работа с задолженностью).

Оценка эффективности кредитного портфеля и связь с его качеством. В международной банковской теории и практике давно установлено, что оценка работы портфеля должна быть risk-adjusted, то есть учитывающей риск. Применяются показатели экономической прибыли, RAROC, показатель ожидаемых потерь vs доходности и т.п. Цель — понять, приносит ли портфель достаточную отдачу с учётом принимаемого риска. Кредитный портфель может иметь высокую номинальную доходность, но если качество низкое (большие потери), реальная эффективность сомнительна. Поэтому зарубежные банки регулярно рассчитывают RAROC на уровне портфеля и отдельных бизнес-направлений, оптимизируя состав активов для повышения этого показателя.

Однако, российские банки лишь относительно недавно начали внедрять подобные подходы: например, Сбербанк и ряд других банков сообщали о применении методов оценки экономического капитала и RAROC для управления портфелями. Однако в среднем по сектору фокус на качественной составляющей эффективности (т.е. на учёте риска) ещё усиливается.

Исследования отмечали, что процесс бизнес-планирования в ряде российских банков традиционно ориентировался на рост активов и прибыли без должного учета изменения качества и рискованности портфеля. В последние годы, во многом под влиянием требований регулятора и внедрения IFRS 9, ситуация меняется: банки стали более консервативны в оценке прибыльности новых ссуд, закладывая ожидаемые убытки в цену кредита или требуя более высокого обеспечения.

Внедрение зарубежных практик в РФ и отличия подходов. Российский банковский сектор по мере своего развития активно перенимал лучшие иностранные практики управления рисками. Это выразилось в нескольких направлениях:

- Законодательно и нормативно были имплементированы ключевые международные стандарты (Базель II/III, IFRS 9). Уже упоминалось, что Банк России постепенно привел регулирование в соответствие с Базелем III (по капиталу и ликвидности), а крупнейшие банки внедрили IFRS 9, что синхронизировало методы оценки качества активов с общемировыми. Долгое время ЦБ РФ тесно сотрудничал с мировыми организациями (Базельский комитет, ФСБ) и почти напрямую перенимал стандарты, так что методологическая база (например, требования к системе риск-менеджмента, принципы корпоративного управления рисками) в РФ близка к западной.

• Практически, банки РФ приняли у себя многие инструменты: системы кредитного скоринга и рейтингов (как в западных банках) работают в крупном розничном и корпоративном кредитовании, реализованы процедуры стресс-тестирования портфелей на макроэкономические шоки (которые стали стандартом на Западе после кризиса), созданы институты типа бюро кредитных историй (аналогичные кредитным бюро в других странах), активно развиты подразделения по работе с проблемными активами (что соответствует индустрии distressed assets management за рубежом).

• Другой аспект – регулирование проблемных активов. В странах ЕС и США существуют развитые механизмы внешнего управления неработающими кредитами: активный рынок продажи NPL (non-performing loans) портфелей, специальные компании по управлению проблемными активами, законодательные процедуры банкротства и защиты кредиторов. Российские банки тоже продают проблемные кредиты коллекторам и участвуют в банкротствах, но масштабы вторичного рынка проблемных долгов меньше.

Суммируя, можно сказать, что методологические основы управления качеством кредитного портфеля в РФ в целом приведены в соответствие с международными. Различия больше проявляются в уровне практической реализации и глубине проникновения передовых инструментов во весь банковский сектор. Системно значимые российские банки управляют качеством портфеля практически на уровне глобальных лидеров, используя лучшие мировые практики. В то же время для ряда мелких и средних банков актуально дальнейшее совершенствование – внедрение более строгих процедур оценки заемщиков, развитие внутренней аналитики рисков, применение риск-ориентированных метрик эффективности.

Оценка эффективности портфеля и её влияние на качество – это вопрос о том, насколько система управления стимулирует поддержание высокого качества активов. В зарубежных банках давно принята концепция оптимизации риск-прибыль: портфель оценивается не только по объему прибыли, но и по потребляемому капиталу и уровню риска (т.е. по качеству). Такие подходы (RAROC, экономическая добавленная стоимость и др.) теперь внедряются и в российских банках, связывая вознаграждение менеджмента и стратегические решения с показателями качества портфеля.

Например, если какое-то направление кредитования показывает высокую маржу, но при этом высокий уровень дефолтов и резервов (низкое качество), риск-менеджмент может предложить скорректировать стратегию или повысить требования, что снизит риски и улучшит качество, пусть и ценой уменьшения роста. Таким образом, эффективность и качество портфеля тесно связаны: устойчиво эффективен только качественный портфель, а качественный портфель должен обеспечивать достаточную риск-скорректированную отдачу.

Управление кредитным портфелем коммерческого банка представляет собой организацию деятельности банка, направленную на предотвращение или минимизацию кредитного риска. Это центральное звено банковского риск-менеджмента, обеспечивающее баланс между доходностью кредитных операций и уровнем риска. Система управления качеством кредитного портфеля включает организационные структуры, процессы и инструменты контроля, направленные на поддержание финансовой устойчивости банка. Особое внимание уделено анализу макроэкономических, регуляторных и внутренних факторов, влияющих на качество кредитных активов, а также сравнительному анализу российских и зарубежных подходов.

Выводы

Эффективная система управления качеством кредитного портфеля должна носить комплексный характер, интегрируя стратегические, методологические и операционные элементы. В современных условиях важную роль играет внедрение международных стандартов финансовой отчетности (IFRS 9) и Базель III, которые обеспечивают повышение прозрачности оценки кредитных рисков и укрепление устойчивости банковского сектора. Для российских банков это выражается в переходе к модели ожидаемых кредитных потерь, ужесточении требований к капиталу и совершенствовании процедур риск-менеджмента. Ключевыми направлениями дальнейшего развития остаются построение внутренних моделей оценки риска, интеграция риск-ориентированных показателей эффективности (KPI) и повышение качества корпоративного управления рисками.

Литература

1. Тавасиев А.М. Управление банковскими рисками. М.: Финансы и статистика, 2019. 356 с.
2. Фролова Н.Д. Управление качеством кредитного портфеля российских коммерческих банков на примере потребительского кредитования: дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2020. 153 с.

3. Банк России. Указание № 3624-У «О требованиях к системе управления рисками и капиталом в кредитных организациях». Москва, 2015.
4. Банк России. Положение № 590-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам». Москва, 2021.
5. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems. Bank for International Settlements, 2023.
6. IFRS 9 «Financial Instruments». International Accounting Standards Board, 2023.
7. Ворожбит О.В. Методические подходы к оценке качества кредитного портфеля банков // Деньги и кредит. 2018. № 10. С. 45-57.
8. European Systemic Risk Board (ESRB). The impact of IFRS 9 on financial stability and bank behavior. Frankfurt, 2022.
9. Положение Банка России от 7 декабря 2020 г. N 744-П «О порядке расчета размера операционного риска («Базель III») и осуществления Банком России надзора за его соблюдением» (с изменениями и дополнениями). [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/400274280/> (дата обращения 10.10.2025).
10. Международная финансовая корпорация (IFC). Credit Risk Management in Emerging Markets: Best Practices. Washington DC, 2020.
11. Бернадина Е.Е. Управление качеством кредитного портфеля коммерческого банка // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2021. № 11. С. 44-53.
12. Болдышев А.С. Управление качеством кредитного портфеля коммерческого банка РФ в современных условиях // Наука и образование: современный подход. 2015. № 4. С. 27-33.