© Попова М. А.
аспирант кафедры
«Банковское дело» РГЭУ «РИНХ»

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОБЛЕМНЫХ АКТИВОВ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

Кризисные явления в коммерческом банке часто начинаются с резкого роста проблемной задолженности в их кредитных портфелях, снижения реальной стоимости активов, сопровождающейся увеличением убытков, резким ростом объемов изъятия вкладов. Эта ситуация приводит к массовому ухудшению платежеспособности кредитных организаций и, как следствие, к неспособности банковской системы осуществлять эффективное распределение финансовых ресурсов. Как правило, для выполнения своих обязательств банки реализуют ликвидные средства и сокращают кредитные вложения. Однако в условиях кризиса, когда доля проблемной задолженности в активах банков постоянно растет, сделать это достаточно сложно.

Эффективными инструментами реструктуризации кредитных организаций в этих условиях является покупка или передача неработающих активов (просроченных кредитов, неликвидных ценных бумаг, нереализуемой недвижимости) в распоряжение санирующих государственных организаций или создание специального подразделения в банке по работе с проблемными активами. Это связано с тем, что качество активов, характеризующееся, прежде всего, долей сомнительной и безнадежной к взысканию задолженности, является главным индикатором банковской нестабильности, а также может привести к системному банковскому кризису, как показывает международный опыт.

В ходе анализа российского и зарубежного опыта мы можем выделить ряд причин, приводящих к росту объема проблемных активов в коммерческих банках. К ним относятся:

- недостатки в надзоре и регулировании банковской системы;
- низкое качество банковского менеджмента;
- нерыночные мотивации при выдаче кредитов;
- ухудшение экономической ситуации;
- спад производства;
- снижение платежеспособности предприятий-заемщиков.

В связи с этой проблемой в рамках реструктуризации банковской системы используются два подхода — централизованный и децентрализованный. В первом случае ведущая роль в реструктурировании долгов отводится государственным агентствам, созданным для выкупа и управления безнадежными долгами, во втором — самим банкам.

Централизованный метод был использован в Болгарии, Венгрии, Чехии, Польше и др. странах в период кризиса 90-х [1]. Вследствие этого были созданы специальные агентства для управления безнадежными долгами, в Болгарии — Банковская консолидационная компания, в Венгрии — Венгерский банк капиталовложений и развития, в Чехии — Консолидационный банк. В результате рассмотрения программ банковской реструктуризации указанных стран следует, что принятые меры включали в себя:

- пополнение капитала банков из государственных средств;
- обмен просроченной части их кредитных портфелей на долгосрочные государственные долговые обязательства;
- слияние банков;
- предоставление посредством соответствующих государственных агентств помощи клиентуре банков в восстановлении платежеспособности по долгам (т. е. проведение централизованной реструктуризации долгов с их отсрочкой, частичным списанием, продажей или обменом на акции предприятий).

Успех централизованной реструктуризации проблемных активов оказался, как свидетельствует практика, временным и ограниченным. Тем не менее имеет смысл проанализировать опыт этих государств.

В Болгарии осуществленное в 1991 — 1992 гг. частичное списание долгов предприятий, ввиду недостаточного объема средств, выделенных на эти цели госбюджетом, к заметному улучшению ситуации не привело. В 1993 г. для управления кредитными портфелями и рекапитализации банков были выпущены долгосрочные (со сроком погашения 25 лет) государственные облигации, которые было решено использовать в качестве залога для получения кредитов и платежного средства при приватизации государственной собственности. Однако и этот шаг оказался малорезультативным. В 1997 г. эти облигации были отнесены центральным банком к категории сомнительных активов, требующих создания специальных страховых резервов. Проблема безнадежных долгов продолжала обостряться, соотношение безнадежных кредитов и совокупного банковского капитала составило 214% [2].

В Венгрии в 1992 г. проведена стратегия управления кредитными портфелями путем обмена проблемных банковских активов на государственные облигации, что, однако, в связи с кризисной ситуацией в сфере материального производства к оздоровлению финансового положения банков не привело. Средний по банковскому сектору коэффициент достаточности капитала упал к 1993 г. до нуля, а у некоторых банков достиг отрицательных значений.

В Чехии в ходе реструктуризации банков и предприятий-должников на счета Консолидацион-

ного банка была переведена часть просроченных кредитов на сумму 11 млрд крон. Кроме того, банкам безвозмездно предоставлены государственные облигации на сумму 50 млрд крон, которые могли быть ими использованы как для увеличения собственного капитала (в этом случае облигации погашаются государством в течение 25 лет), так и для обмена на акции клиентов-должников с благоприятными рыночными перспективами. Финансовая помощь, предоставленная на развитие коммерческого банковского сектора, позволила укрепить его ликвидность в 1990 — 1993 гг. Если в 1991 г. средний по банковскому сектору коэффициент достаточности капитала составлял 2% при установленных 6,25%, то в 1993 г. лишь у единичных банков этот показатель не достигал нормативного уровня. Однако в дальнейшем ситуация вновь дестабилизировались. Доля проблемных активов в суммарных активах банковской системы после небольшого снижения вновь достигла прежнего уровня - 25 - 30%. Консолидационный банк не смог добиться успехов в управлении переведенными на его счет проблемными активами. Его убытки составляют в последние годы 10 млрд крон в год, или 0,7% от ВВП; государственные средства, направленные на покрытие этих убытков, обеспечили около половины суммы бюджетного дефицита страны за 1997 г. [2].

Таким образом, ни одной из рассмотренных стран не удалось добиться на путях централизованной реструктуризации проблемных активов устойчивого финансового оздоровления банков и предприятий-должников. Допущенные здесь просчеты состоят, очевидно, в следующем. Во-первых, выделение государственных средств на укрепление банковских систем было слабо увязано с созданием определенных стимулов к реструктуризации классифицированного портфеля и требованиями об улучшении финансовых результатов деятельности. Следовательно, это не побуждало банки к активным действиям по повышению качества управления своими активами, реструктуризации задолженности предприятий, рационализации кредитной политики. Во-вторых, списание и отсрочка долгов предприятиям приводили лишь к разрешению наиболее острых проблем их ликвидности, не стимулируя предприятия к их структурной перестройке и повышению рентабельности.

В Польше и Швеции, в отличие от рассмотренной группы стран, метод централизованных списаний проблемных долгов не применялся, задача управления кредитными портфелями и реструктуризации предприятий-должников была возложена на банки. Последним было предложено создать подразделения, специализированные на управлении кредитами из категории сомнительных и безнадежных, и разработать планы реструктуризации проблемного портфеля. Это заставило банки провести жесткую отбор своих должников и рационализировать кредитную политику.

В Польше децентрализованный метод управления долгами был осуществлен следующим образом. Согласно законодательству, банк-кредитор мог потребовать процедуры банковского (несудебного) урегулирования задолженности предприятия, если долги последнего банку составляли не менее 20% от общего объема задолженности этого предприятия или не менее 10% от общего объема задолженности предприятия. Реструктуризация задолженности могла быть проведена банком-кредитором в рамках согласительных процедур (т. е. по договоренности с должником) через публичную продажу долгов по рыночным ценам или путем обмена долгов на акции предприятия-должника по цене ниже учетной. Бесперспективные предприятия подвергались ликвидации и банкротству.

Наибольшее распространение имели согласительные процедуры, в рамках которых кредиторы и должники могли договориться об отсрочке выплаты долгов, снижении или отмене процентных ставок по долгам, разделении во времени выплаты основного долга и процентов, проведении частичного или полного списания основного долга и суммы накопившихся процентов и т. д. Как показала практика, наиболее предпочтительным для банков-кредиторов оказалось «акционирование долгов» (обмен долгов на акции предприятия), что позволяло им участвовать в управлении предприятием и получать выгоду от последующей продажи его акций по мере того, как финансовое положение предприятия улучшалось. В реструктуризации долгов удалось заинтересовать не только банки, но и предприятия.

Децентрализованный метод управления проблемными активами был также применен в Швеции, он является своего рода образцом грамотно разработанной стратегии. В связи с этим остановимся подробно на анализе использования децентрализованного метода при реструктуризации шведского банка Nordbanken [3].

Nordbanken сильно пострадал в период системного банковского кризиса в начале 90-х. Кроме внешних факторов, которые отразились на всех банках, большой проблемой стала внутренняя политика экспансии и реорганизация банка. Также было очень сложно проводить различные преобразования и в то же время хорошо контролировать быстроразвивающийся бизнес. В связи с этим Nordbanken разрабатывались две стратегии. Первая заключала в себе то, что проблемные кредиты оставались внутри банка, и банк сам будет работать с ними. Вторая предполагала управление этими кредитами отдельной дочерней компанией. Такой компанией по управлению проблемными кредитами стал «Securum AB».

Securum был необходим для решения первоочередных проблем банка, для его эффективного функционирования. Кроме того, все кредитные потери и полный объем рефинансирования также должны осуществляться за счет концерна. Именно при таких условиях Nordbanken смог сконцентрироваться непосредственно на банковском деле, самостоятельно построить капитальную базу и добиться доходности. Государство полностью финансировало Securum, часть денежных средств была немедленно направлена в Nordbanken, позднее было предоставлено еще 10 млрд крон в виде акций. Государство выкупило все акции Securum на общую сумму 1 млрд крон. Дан-

ное мероприятие было профинансировано путем ссуды, предоставленной центральным банком Швеции (Sveriges Riksbanken). Создание и выделение Securum очень сильно отразилось на финансовых результатах деятельности Nordbanken за 1992 г. Таким образом, если ранее потери составляли 16 млрд крон, то в 1992 г. ситуация кардинально изменилась и 1,6 млрд составили прибыль банка. Об этом свидетельствуют данные таблицы 1.

Таблица 1

Результаты финансовой деятельности концерна Nordbanken, 1992 г. (млрд крон)

	С Securum	Без Securum
Чистая прибыль	7,1	9,9
Средства на счетах предприятий	3	2,7
Общая сумма	10,1	12,6
Производственные расходы	-6,9	-6,8
Результат до кризиса	3,2	5,8
Кредитные потери	-19,2	-4,2
Результат	-16	1,6

Рассчитано по данным Bergstrom C., Englund P., Thorell P. Securum och vagen ut ur bankkrisen. Stockholm: ”SNS”, 2002. S.50.

Тем не менее затраты по реструктурированию Nordbanken оказались выше, чем планировалось. В декабре 1992 г. было принято решение воспользоваться дополнительными средствами. Поддержка банку была осуществлена путем государственных ссуд, гарантий и вкладов в увеличение дополнительного капитала банка.

Securum начал свою деятельность с портфелем практически рисковых кредитов. Объем кредитного портфеля составил 50 млрд крон, число предприятий-должников — около 1000. В данной ситуации Securum действовал быстро, поскольку долгое принятие решений по устранению финансовых проблем должников стало бы очень затратным из-за неэффективности деятельности предприятий, их долгов и платежных проблем.

Корпорация Securum включала в себя два подразделения, которые состояли из 28 предприятий и фирм:

- Addum – занимающейся крупными предприятиями;
- Borgkronan – работающей с проблемными активами мелких фирм.

В процессе управления проблемными активами Securum действовал по двум направлениям:

- полная реорганизация предприятия;
- банкротство;
- ликвидация.

Анализ данных, представленных в таблице 2, позволяет сделать вывод о том, что предприятия пострадали в основном от внутренних финансовых проблем, нежели от экономического кризиса в стране. В таблице представлены главные причины, способствовавшие финансовому спаду на предприятиях в период сложных экономических условий. В 16 случаях из 28 выявлено, что именно конъюнктура, сложившаяся в отрасли, и неустойчивые экономические перспективы сыграли решающую роль в потере финансовой стабильности. Кроме того, слабый менеджмент на предприятиях стал одной из значимых проблем в 1/3 случаев. Другой существенной проблемой стало использование политики рисковых инвестиций.

Платежеспособность предприятий постепенно повышалась в ходе программы реструктуризации. Например, среднее значение платежеспособности в год, предшествующий реструктуризации, составило 4,3%, уже через два года после этот показатель увеличился и составил 25,4%. То есть можно говорить о резком, скачкообразном росте этого показателя, что произошло в результате эффективного применения инструментов реструктурирования. В свою очередь, показатель ликвидности, напротив, возрастал постепенно, и, например, среднее его значение в год реструктуризации было 0,83%, а через год это значение составило 1,10%.

Таблица 2

Причины финансовой нестабильности предприятий

Причина	Количество организаций	В процентном отношении
Рисковые инвестиции		
Да	6	21,4
Нет	16	57,1
Слабый менеджмент		
Да	9	32,1
Нет	10	35,7
Экономические условия		
Да	16	57,1
Нет	8	28,6

Рассчитано по данным: Финансовый отчет Svenska Patent och Registation Departament.

Достичь данных результатов стало возможным

благодаря применению определенного набора инструментов банковского реструктурирования (табл. 3). Кроме того, существенным достоинством проведенных действий стало то, что многие предприятия подверглись существенной организационной перестройке и пересмотрели свою стратегию развития.

Таблица 3

Инструменты реструктурирования, использованные Borgkronan и Addum

Вид реструктурирования	Количество компаний	В процентном соотношении
1. Широкомасштабная распродажа активов	4	14,3
2. Слияния и поглощения	7	25
3.Существенное сокращение издержек	11	39,3
4. Существенные изменения в ценовой политике, качестве продукции, обслуживании клиентов	7	25
5. Расширение маркетинга и рекламы	6	21,4
6. Реорганизация каналов сбыта	1	3,6
7. Развитие новых технологий производства	6	21,4

Рассчитано по данным Bergstrom C., Englund P., Thorell P. Securum och vagen ut ur bankkrisen. Stockholm: "SNS", 2002. S.149.

Результаты работы Borgkronan и Addum показательны. По данным представленной таблицы видно, что в 4 из 42 предприятий была предпринята крупномасштабная распродажа неработающих активов, а 7 из них были вовлечены в сделки слияния и поглощения. Но основным методом, который содействовал росту платежеспособности предприятий, стало изменение структуры и организации производства, а также проведение мер, направленных на повышение эффективности работы предприятий. К ним относится развитие новых технологий производства, реорганизация и расширение каналов сбыта, значительные изменения в ценовой политике, но вместе с тем и существенное сокращение издержек производства. Кроме того, одним из немаловажных факторов стала смена правления и ведущих менеджеров предприятий.

В 1993 г. на балансе у Securum числилось 1274 компании, 740 были шведскими акционерными обществами, из которых 473 были уже обанкротившимися и 78 планировалось ликвидировать.

В середине 1994 г. большая часть портфеля проблемных кредитов была устранена. Их 790 предприятий, находящихся на балансе у Securum, 70% были ликвидированы. Более половины банкротств пришлось на 1993 г., когда основным собственником Securum стало государство.

Шведский опыт противостояния системному кризису очень часто применяется как образец для банковских систем других государств. Особым моментом является сочетание независимости стратегии компании Securum и общественной необходимости. Для этого был специально разработан пакет юридических норм, в рамках которых действовал Securum. Кроме того, компания получила значительный капитал, благодаря чему могла строить успешную стратегию.

Негативным моментом в создании Securum послужил тот факт, что существовало мнение, что вклад правительства в поддержку Nordbanken и Securum отрицательно повлиял на конкуренцию в банковской системе Швеции. Основным аргументом послужило то, что банку была предоставлена государственная помощь значительно выше, чем необходимая для поддержания стабильности в системе. Но этому существует логическое объяснение. Дополнительный капитал, полученный банком, можно рассматривать как выражение интереса непосредственного акционера – государства. Поэтому государство, как и любой другой собственник, может в полном объеме финансировать свое «предприятие».

В отличие от зарубежных стран, в России во время банковского кризиса массовый выкуп проблемных активов банковской системы не осуществлялся, и государственная компания по управлению проблемными активами не создавалась. Но тем не менее существует необходимость проанализировать опыт АРКО в процессе управления проблемными активами банков.

Во многих странах, проводивших реструктуризацию банковской системы, проблемы банков были в основном связаны с невозвратом ранее выданных кредитов небанковскому сектору экономики. Этот фактор присутствовал и в России, но не был определяющим. В отличие от зарубежных стран, объемы расходов на преодоление последствий банковского кризиса в России определялись стоящей перед государством задачей по сохранению и формированию жизнеспособного ядра банковской системы и были увязаны с количеством и масштабом деятельности системообразующих банков, которые подлежали реструктуризации. Оздоровление других банков было предложено рассматривать как задачу их акционеров, менеджеров и заинтересованных инвесторов.

Перечисленные выше обстоятельства во многом предопределили различия в деятельности АРКО и зарубежных компаний по управлению активами.

Выкуп и управление проблемными активами стали для АРКО лишь одним из нескольких предоставленных законодательством инструментов реструктуризации кредитных организаций. В зависимости от конкретной ситуации в банке АРКО могло комплексно использовать все основные методы, выработанные мировой практикой, в том числе рекапитализацию банков, реструктуризацию пассивов, повышение ликвидности, оптимизацию расходов, замену менеджмента и реорганизацию банков.

Среди основных и наиболее часто используемых форм работы АРКО с проблемными активами необходимо выделить следующие:

- реструктуризацию (новацию) долга;
- реализацию проблемного актива на открытых торгах;
- конвертацию долга в акции;
- создание «Бридж-банка».

Как уже отмечалось, в мировой практике в основном используется два способа работы с активами неплатежеспособных банков: централизованный, когда выкуп и управление проблемной задолженностью осуществляет государственная корпорация, и децентрализованный, предусматривающий создание в составе отдельных банков соответствующей структуры по управлению активами. АРКО использовались оба этих варианта [4].

К достоинствам первого способа работы можно отнести возможность использования значительного организационного потенциала и ресурсов АРКО для возврата проблемной задолженности. В структуре АРКО был создан Департамент по управлению активами, одной из основных задач которого являлось управление проблемными активами, выкупленными у реструктурируемых банков. Как показывает практика, зачастую АРКО способно успешно взыскивать такие проблемные кредиты, которые сам банк в силу различных причин (отсутствия квалифицированных кадров, недостатка ресурсов) взыскать не в состоянии.

Вместе с тем в связи с ограниченным финансированием, выделенным на проведение реструктуризации кредитных организаций, АРКО не имело возможности выкупать всю проблемную задолженность кредитных организаций, соответствующую определенным критериям, как это делалось компаниями по управлению активами за рубежом. В каждом конкретном случае использовалась наиболее экономически выгодная и рациональная технология работы с проблемным активом.

Что касается децентрализованного способа работы, то он использовался, когда передача управления проблемными активами от реструктурируемых банков АРКО признавалась нецелесообразной. В этом случае АРКО осуществляло помощь банкам в выработке методов работы с проблемными активами, участвовало в реализации возможных схем погашения просроченной задолженности.

Таким образом, опыт зарубежных стран необходимо изучать, анализировать и строить на его основе свою стратегию, вырабатывать определенные методы управления портфелем проблемных активов в кризисном банке. Анализ методов управления проблемными активами позволяет сделать вывод, что участие государства в этом процессе является более эффективным, если оно ограничено созданием начальных условий для финансирования проекта и надзором за его осуществлением негосударственными менеджерами. Следовательно, использование децентрализованного метода подтверждает свою результативность.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Хандриков А. А. Международный опыт управления проблемными активами // Финансы и кредит. 2003. №15 (129).

2. Банковские системы в реформирующихся экономиках. Россия в контексте зарубежного опыта. СПб: ДБ, 2001. С. 314

3. Bergstrom C., Englund P., Thorell P. Securum och vagen ut ur bankkrisen. Stockholm: ”SNS”, 2002. S. 116.

4. Хандриков А. А. Практический опыт Агентства по реструктуризации кредитных организаций по управлению портфелем проблемных активов // Финансы и кредит. 2003. №16 (130).