

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра финансов и кредита

**«Методы совершенствования управления кредитным портфелем в
коммерческом банке»**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ (МАГИСТЕРСКОЙ, ДИПЛОМНОЙ)
РАБОТЫ

Студента 2 курса 251 группы
направления 38.04.01 Экономика

профиль «Финансовое планирование»

экономического факультета

Гриднева Михаила Александровича

Научный руководитель:

д.э.н., профессор кафедры дифференциальных уравнений и математической
экономики

_____ В. А. Балаш

Зав. кафедрой финансов и кредита,
к.э.н., доцент

_____ О. С. Балаш

Саратов 2026 год

Введение

Выпускная квалификационная работа посвящена исследованию теоретических и практических аспектов управления кредитным портфелем коммерческого банка, а также разработке рекомендаций по совершенствованию методов управления кредитным портфелем на примере ПАО «Совкомбанк».

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что кредитование является одной из ключевых функций коммерческого банка и одновременно одним из основных источников его доходов. Кредитный портфель занимает значительную долю в структуре активов банка, оказывает прямое влияние на прибыльность, ликвидность, достаточность капитала и финансовую устойчивость кредитной организации. Вместе с тем кредитная деятельность сопровождается высоким уровнем риска, прежде всего кредитного риска, связанного с вероятностью неисполнения заемщиками своих обязательств.

В современных условиях российский банковский сектор функционирует под воздействием значительного числа внешних факторов: изменения ключевой ставки Банка России, инфляционных процессов, санкционного давления, колебаний деловой активности, изменения платежеспособности населения и бизнеса, а также ужесточения требований к управлению рисками. В связи с этим особую значимость приобретает совершенствование методов управления кредитным портфелем, включая развитие скоринговых и рейтинговых моделей, автоматизацию мониторинга, стресс-тестирование, лимитирование, диверсификацию и учет ESG-факторов.

Практическая значимость исследования определяется тем, что ПАО «Совкомбанк» является одним из крупных универсальных коммерческих банков Российской Федерации, активно развивающим розничное, корпоративное кредитование и кредитование субъектов малого и среднего предпринимательства. Анализ качества его кредитного портфеля за 2021–2025

гг. позволяет выявить тенденции, проблемы и направления повышения эффективности кредитной политики банка.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование теоретических основ управления кредитным портфелем коммерческого банка и разработка практических рекомендаций по совершенствованию методов управления кредитным портфелем ПАО «Совкомбанк» с учетом современных требований риск-менеджмента, цифровизации и банковского регулирования.

Для достижения поставленной цели в работе были решены следующие задачи: раскрыто экономическое содержание понятия «кредитный портфель коммерческого банка»; рассмотрены структура, роль и классификационные признаки кредитного портфеля; изучены методические подходы к оценке качества кредитного портфеля; рассмотрены основные показатели анализа кредитного портфеля: доля просроченной задолженности, уровень резервирования, покрытие резервами, доходность, концентрация и диверсификация; исследованы нормативно-правовые основы управления качеством кредитного портфеля коммерческого банка; дана организационно-экономическая характеристика ПАО «Совкомбанк»; проведен анализ динамики и структуры кредитного портфеля ПАО «Совкомбанк» за 2021–2025 гг; оценены показатели качества кредитного портфеля банка; выявлены основные проблемы и риски в управлении кредитным портфелем ПАО «Совкомбанк»; разработаны рекомендации по совершенствованию методов управления кредитным портфелем банка.

Объектом исследования является кредитный портфель коммерческого банка.

Предметом исследования выступают организационно-экономические методы, инструменты и механизмы управления кредитным портфелем коммерческого банка, направленные на повышение его качества, доходности и устойчивости к рискам.

Базой исследования является ПАО «Совкомбанк».

Период исследования охватывает 2021–2025 гг.

Теоретическую основу работы составили труды отечественных и зарубежных авторов в области банковского дела, кредитной политики, финансового анализа, риск-менеджмента, портфельного управления и цифровизации банковской деятельности.

Нормативно-правовую основу исследования составили Гражданский кодекс Российской Федерации, Федеральный закон «О банках и банковской деятельности», Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», нормативные акты Банка России, включая Положение Банка России № 590-П, Инструкцию Банка России № 199-И, а также положения МСФО 9 «Финансовые инструменты».

Информационную базу исследования составили данные финансовой отчетности ПАО «Совкомбанк», материалы Банка России, статистические данные, годовые отчеты банка, аналитические обзоры и публикации рейтинговых агентств.

В процессе подготовки выпускной квалификационной работы использовались следующие методы исследования: анализ и синтез научной литературы; сравнительный анализ; горизонтальный и вертикальный анализ финансовой отчетности; коэффициентный анализ; метод группировки и классификации данных; графический метод; методы портфельного анализа; сценарный анализ; стресс-тестирование; экспертно-аналитический подход.

Применение указанных методов позволило обеспечить комплексное исследование кредитного портфеля банка и сформулировать практически значимые рекомендации.

Научная новизна исследования

Научная новизна работы заключается в развитии подходов к совершенствованию управления кредитным портфелем коммерческого банка на основе сочетания традиционных методов риск-менеджмента, цифровых инструментов мониторинга, сценарного стресс-тестирования и учета ESG-факторов.

К элементам научной новизны можно отнести: уточнение роли кредитного портфеля как комплексного объекта управления, объединяющего финансовые, регуляторные, риск-ориентированные и технологические аспекты банковской деятельности; систематизацию современных методов оценки кредитного риска с учетом требований МСФО 9, скоринговых моделей, внутренних рейтинговых систем и процедур раннего выявления проблемной задолженности; обоснование необходимости применения автоматизированного мониторинга кредитных рисков в ПАО «Совкомбанк»; разработку рекомендаций по оптимизации лимитов, диверсификации кредитного портфеля и внедрению регулярного стресс-тестирования; обоснование целесообразности учета ESG-факторов и макроэкономических индикаторов при оценке заемщиков и корректировке структуры кредитного портфеля.

Практическая значимость исследования

Практическая значимость работы состоит в возможности использования ее результатов при совершенствовании кредитной политики и системы риск-менеджмента ПАО «Совкомбанк».

Предложенные рекомендации могут быть применены: при разработке внутренних лимитов по сегментам кредитного портфеля; при создании системы раннего предупреждения ухудшения качества кредитов; при автоматизации мониторинга заемщиков; при совершенствовании скоринговых и рейтинговых моделей; при организации стресс-тестирования кредитного портфеля; при корректировке портфельной стратегии банка; при снижении доли проблемной задолженности и повышении качества резервирования.

Отдельные положения работы могут быть использованы и другими коммерческими банками при разработке аналогичных механизмов управления кредитным портфелем.

Основное содержание работы

Первая глава. Теоретические основы управления кредитным портфелем коммерческого банка

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические основы управления кредитным портфелем коммерческого банка.

Кредитный портфель определен как совокупность требований банка к заемщикам, возникших в результате предоставления кредитов и иных форм размещения средств на условиях возвратности, платности, срочности и обеспеченности.

В работе показано, что кредитный портфель является не только совокупностью кредитных договоров, но и сложным объектом управления, который характеризуется определенной структурой, уровнем риска, доходностью, ликвидностью и степенью соответствия кредитной политике банка.

Рассмотрены основные классификационные признаки кредитного портфеля: по категориям заемщиков; по срокам кредитования; по валюте; по уровню обеспеченности; по качеству обслуживания долга; по степени риска; по целевому назначению; по отраслевой принадлежности заемщиков.

Особое внимание уделено роли кредитного портфеля в деятельности коммерческого банка. В работе отмечено, что кредитный портфель: формирует значительную часть процентных доходов банка; определяет уровень кредитного риска; влияет на ликвидность банка; оказывает воздействие на достаточность капитала; отражает стратегические приоритеты банка; выполняет социально-экономическую функцию, обеспечивая перераспределение финансовых ресурсов в экономике.

Также в первой главе рассмотрены методические подходы к оценке качества кредитного портфеля. Качество кредитного портфеля раскрыто как совокупная характеристика кредитных активов банка, отражающая их

доходность, рискованность, обеспеченность, ликвидность, диверсификацию и способность заемщиков своевременно исполнять обязательства.

К основным показателям оценки качества кредитного портфеля отнесены: темп роста кредитного портфеля; доля просроченной задолженности; доля проблемных кредитов; коэффициент резервирования; коэффициент покрытия просроченной задолженности резервами; доходность кредитного портфеля; уровень концентрации кредитного риска; коэффициент обеспеченности; доля реструктурированной задолженности.

В работе подчеркивается, что оценка качества кредитного портфеля должна проводиться комплексно, поскольку отдельные показатели не позволяют полностью охарактеризовать состояние портфеля. Например, высокая доходность может сопровождаться повышенным риском, а низкая доля просрочки — высокой концентрацией на отдельных заемщиках или отраслях.

Отдельное внимание уделено современным риск-ориентированным методам оценки кредитного портфеля, включая расчет ожидаемых кредитных потерь, стресс-тестирование, анализ чувствительности к макроэкономическим факторам, применение скоринговых и рейтинговых моделей.

В первой главе также рассмотрено нормативно-правовое регулирование управления качеством кредитного портфеля. Установлено, что управление кредитным портфелем осуществляется в рамках федерального законодательства, нормативных актов Банка России, международных стандартов финансовой отчетности и внутренних документов банка.

Ключевое значение имеют: Гражданский кодекс Российской Федерации; Федеральный закон «О банках и банковской деятельности»; Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации»; Положение Банка России № 590-П; Инструкция Банка России № 199-И; МСФО 9 «Финансовые инструменты».

Сделан вывод, что нормативное регулирование формирует обязательную основу управления кредитным риском, однако эффективность управления

кредитным портфелем зависит также от качества внутренней кредитной политики, уровня автоматизации процессов, профессионализма сотрудников и своевременности управленческих решений.

Вторая глава. Анализ качества кредитного портфеля ПАО «Совкомбанк»

Во второй главе проведен анализ качества кредитного портфеля ПАО «Совкомбанк» за 2021–2025 гг.

ПАО «Совкомбанк» охарактеризован как один из крупнейших универсальных коммерческих банков Российской Федерации, предоставляющий широкий спектр услуг физическим лицам, корпоративным клиентам, субъектам малого и среднего предпринимательства и институциональным клиентам.

Банк прошел путь от региональной кредитной организации до крупного федерального банка, входит в число значимых участников российского банковского сектора и активно развивает розничное и корпоративное направления бизнеса.

Анализ финансовых показателей банка показал, что за исследуемый период масштабы его деятельности существенно увеличились.

Активы банка выросли с 2 112 млрд руб. в 2021 г. до 4 520 млрд руб. в 2025 г., то есть на 2 408 млрд руб., или в 2,14 раза. Собственные средства увеличились с 243 млрд руб. до 415 млрд руб., прирост составил 172 млрд руб., или 70,8%. Обязательства банка возросли с 1 869 млрд руб. до 4 105 млрд руб., то есть на 2 236 млрд руб., или на 119,6%.

Средства клиентов увеличились с 1 419 млрд руб. до 3 429 млрд руб. Прирост составил 2 010 млрд руб., что свидетельствует о расширении депозитной базы и росте доверия клиентов к банку.

Кредитный портфель ПАО «Совкомбанк» за 2021–2025 гг. вырос с 1 170 млрд руб. до 3 048 млрд руб. Прирост составил 1 878 млрд руб., или 160,5%. Это свидетельствует об активной кредитной политике банка и увеличении роли кредитных операций в структуре активов.

Вместе с тем рост кредитного портфеля сопровождался ухудшением отдельных показателей его качества. Просроченная задолженность увеличилась с 39 млрд руб. в 2021 г. до 146 млрд руб. в 2025 г., то есть на 107 млрд руб. Темп роста просроченной задолженности составил 374,4%, что значительно превышает темп роста кредитного портфеля.

Резервы на возможные потери по ссудам увеличились с 24 млрд руб. до 85 млрд руб., или на 61 млрд руб. Рост резервов свидетельствует о повышении кредитного риска и необходимости создания дополнительной защиты от возможных потерь.

Анализ показателей качества кредитного портфеля позволил сделать следующие выводы.

Уровень просроченной задолженности увеличился с 3,33% в 2021 г. до 4,79% в 2025 г. На протяжении 2021–2024 гг. показатель оставался относительно стабильным, однако в 2025 г. наблюдалось его заметное ухудшение.

Коэффициент покрытия просроченной задолженности резервами снизился с 61,54% в 2021 г. до 58,22% в 2025 г. При этом в 2024 г. он достигал 70,00%, однако последующее снижение показывает, что рост резервов оказался недостаточным по отношению к росту просроченной задолженности.

Доля резервов в кредитном портфеле выросла с 2,05% до 2,79%, что указывает на повышение уровня резервирования. Однако одновременный рост просроченной задолженности свидетельствует о сохранении тенденции к усилению кредитного риска.

Доходность кредитного портфеля по чистым процентным доходам снизилась с 9,91% в 2021 г. до 5,81% в 2025 г. Снижение на 4,10 п.п. показывает, что рост кредитного портфеля происходил более высокими темпами, чем увеличение чистых процентных доходов. Это может быть связано с ростом стоимости привлеченных ресурсов, изменением структуры кредитования и увеличением расходов на покрытие кредитных рисков.

Доля кредитного портфеля в активах увеличилась с 55,40% до 67,43%. Это свидетельствует о повышении роли кредитования в деятельности банка, но одновременно усиливает зависимость финансового результата от качества кредитных активов.

Отношение кредитного портфеля к собственным средствам банка выросло с 481,48% до 734,46%, что говорит об увеличении нагрузки на капитал банка и требует усиленного контроля за качеством кредитного портфеля.

Структурный анализ кредитного портфеля показал, что на протяжении всего периода основную долю занимали кредиты физическим лицам. Их объем увеличился с 585 млрд руб. в 2021 г. до 1 524 млрд руб. в 2025 г. Доля розничного кредитования в портфеле в 2025 г. составила 50%.

Кредиты корпоративным клиентам увеличились с 351 млрд руб. до 914 млрд руб., а их доля в структуре кредитного портфеля оставалась в пределах 30–33%. Кредиты субъектам малого и среднего предпринимательства выросли с 176 млрд руб. до 488 млрд руб., их доля в 2025 г. составила 16%.

Анализ просроченной задолженности по категориям заемщиков показал, что основным источником ухудшения качества кредитного портфеля являлся розничный сегмент. Просроченная задолженность физических лиц увеличилась с 24 млрд руб. в 2021 г. до 98 млрд руб. в 2025 г. Ее удельный вес в общей просроченной задолженности вырос с 61,5% до 67,1%.

Уровень просроченной задолженности по кредитам физическим лицам увеличился с 4,10% до 6,43%, что является наиболее существенным ухудшением среди всех категорий заемщиков. В корпоративном сегменте уровень просрочки вырос с 2,56% до 3,17%, а в сегменте МСП — с 2,84% до 3,28%.

Таким образом, результаты анализа показали, что кредитный портфель ПАО «Совкомбанк» в 2021–2025 гг. характеризовался активным ростом, увеличением доли кредитов в активах и расширением кредитования физических лиц, корпоративных клиентов и субъектов МСП. Однако

положительная динамика объема кредитного портфеля сопровождалась ростом просроченной задолженности, снижением доходности, увеличением нагрузки на капитал и недостаточным уровнем покрытия просроченной задолженности резервами.

Третья глава. Рекомендации по совершенствованию методов управления кредитным портфелем ПАО «Совкомбанк»

В третьей главе выпускной квалификационной работы разработаны рекомендации по совершенствованию методов управления кредитным портфелем ПАО «Совкомбанк».

На основе проведенного анализа были выявлены следующие основные проблемы:

1. Рост уровня просроченной задолженности, особенно в розничном сегменте.
2. Увеличение нагрузки кредитного портфеля на собственные средства банка.
3. Снижение доходности кредитного портфеля по чистым процентным доходам.
4. Недостаточный уровень покрытия просроченной задолженности резервами.
5. Повышение зависимости финансового результата банка от качества кредитных активов.
6. Необходимость дальнейшего совершенствования мониторинга заемщиков и раннего выявления проблемной задолженности.

Для решения выявленных проблем предложены следующие направления совершенствования управления кредитным портфелем.

1. Внедрение автоматизированной системы раннего предупреждения кредитных рисков

Банку рекомендуется развивать автоматизированную систему мониторинга, позволяющую выявлять признаки ухудшения финансового положения заемщиков до возникновения длительной просрочки.

Такая система должна учитывать: задержки платежей; рост долговой нагрузки; снижение оборотов по счетам; ухудшение кредитной истории; частые обращения за реструктуризацией; изменение доходов заемщика; ухудшение отраслевых показателей; макроэкономические факторы; внешнюю негативную информацию о заемщике.

Внедрение системы раннего предупреждения позволит банку быстрее реагировать на ухудшение качества кредитов, снижать вероятность перехода задолженности в проблемную категорию и уменьшать объем будущих потерь.

2. Совершенствование скоринговых и рейтинговых моделей

Особое внимание необходимо уделить розничному сегменту, поскольку именно кредиты физическим лицам формируют наибольшую долю просроченной задолженности.

Для повышения качества оценки заемщиков рекомендуется: регулярно обновлять скоринговые модели; учитывать показатель долговой нагрузки; использовать данные о доходах, расходах и платежной дисциплине клиентов; применять поведенческий скоринг; учитывать макроэкономические параметры; проводить сегментацию заемщиков по уровню риска; использовать технологии машинного обучения при сохранении контроля за модельным риском.

Совершенствование скоринговых моделей позволит повысить точность оценки платежеспособности заемщиков и снизить долю потенциально проблемных кредитов.

3. Оптимизация системы лимитов

Для снижения концентрации кредитного риска ПАО «Совкомбанк» рекомендуется усилить систему лимитирования.

Лимиты целесообразно устанавливать: по категориям заемщиков; по отдельным продуктам; по уровню риска; по отраслям экономики; по регионам; по группам связанных заемщиков; по доле необеспеченных кредитов; по заемщикам с высоким показателем долговой нагрузки.

Особенно важно ограничивать чрезмерный рост высокорискованных розничных продуктов, поскольку именно розничное кредитование показало наиболее заметный рост просроченной задолженности.

4. Повышение диверсификации кредитного портфеля

Банку рекомендуется поддерживать сбалансированную структуру кредитного портфеля между розничным, корпоративным сегментом и кредитованием МСП.

Диверсификация позволит снизить зависимость банка от одного источника риска и повысить устойчивость кредитного портфеля к неблагоприятным изменениям в отдельных сегментах.

При этом развитие корпоративного кредитования и кредитования МСП должно сопровождаться тщательным анализом отраслевых рисков, финансового состояния заемщиков и качества обеспечения.

5. Регулярное стресс-тестирование кредитного портфеля

Для оценки устойчивости кредитного портфеля к неблагоприятным изменениям рекомендуется проводить регулярное стресс-тестирование.

В качестве стресс-сценариев могут использоваться: рост ключевой ставки; снижение реальных доходов населения; увеличение безработицы; ухудшение финансового состояния предприятий; рост просроченной задолженности; снижение стоимости залогового имущества; ухудшение ситуации в отдельных отраслях экономики.

Результаты стресс-тестирования должны использоваться при корректировке кредитной политики, установлении лимитов и определении необходимого уровня резервирования.

6. Совершенствование политики резервирования

С учетом снижения коэффициента покрытия просроченной задолженности резервами банку рекомендуется усилить контроль за достаточностью резервов.

Для этого целесообразно: регулярно пересматривать категории качества ссуд; учитывать прогнозные макроэкономические показатели; применять

подход ожидаемых кредитных потерь; усиливать резервирование по наиболее рискованным сегментам; анализировать достаточность резервов по результатам стресс-тестирования.

Такие меры позволят повысить устойчивость банка к возможным кредитным потерям.

7. Интеграция ESG-факторов в кредитный процесс

Современные подходы к банковскому риск-менеджменту предполагают учет ESG-факторов при оценке заемщиков. Для ПАО «Совкомбанк» целесообразно постепенно включать экологические, социальные и управленческие критерии в процесс принятия кредитных решений.

Это особенно важно при кредитовании корпоративных клиентов и крупных инвестиционных проектов. Учет ESG-факторов позволит банку снизить долгосрочные риски, повысить качество корпоративного портфеля и соответствовать современным требованиям устойчивого развития.

Заключение

В результате проведенного исследования установлено, что кредитный портфель является одним из ключевых объектов управления в коммерческом банке. Он обеспечивает формирование процентных доходов, влияет на финансовую устойчивость, ликвидность, достаточность капитала и уровень принимаемого риска.

Теоретический анализ показал, что эффективное управление кредитным портфелем должно основываться на комплексном подходе, включающем оценку структуры портфеля, анализ просроченной и проблемной задолженности, резервирование, лимитирование, диверсификацию, мониторинг, стресс-тестирование и применение современных цифровых инструментов.

Анализ деятельности ПАО «Совкомбанк» за 2021–2025 гг. показал, что банк существенно увеличил масштабы своей деятельности. Кредитный портфель вырос с 1 170 млрд руб. до 3 048 млрд руб., что свидетельствует об активном развитии кредитных операций. Вместе с тем рост портфеля сопровождался ухудшением его качества: уровень просроченной задолженности увеличился с 3,33% до 4,79%, а объем просроченной задолженности вырос с 39 млрд руб. до 146 млрд руб.

Наиболее проблемным сегментом является розничное кредитование. Уровень просроченной задолженности по кредитам физическим лицам увеличился с 4,10% до 6,43%, а доля розничной просрочки в общей просроченной задолженности достигла 67,1%.

Кроме того, выявлено снижение доходности кредитного портфеля по чистым процентным доходам с 9,91% до 5,81%, а также рост отношения кредитного портфеля к собственным средствам банка с 481,48% до 734,46%. Это указывает на повышение нагрузки на капитал и необходимость более осторожного управления кредитным риском.

Для совершенствования управления кредитным портфелем ПАО «Совкомбанк» предложены следующие меры:

- внедрение автоматизированной системы раннего предупреждения кредитных рисков;
- совершенствование скоринговых и рейтинговых моделей;
- оптимизация системы внутренних лимитов;
- повышение диверсификации кредитного портфеля;
- регулярное стресс-тестирование;
- совершенствование политики резервирования;
- учет ESG-факторов и макроэкономических индикаторов при оценке заемщиков.

Реализация предложенных мероприятий позволит ПАО «Совкомбанк» повысить качество кредитного портфеля, снизить уровень проблемной задолженности, улучшить соотношение доходности и риска, а также укрепить финансовую устойчивость банка.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы достигнута, поставленные задачи решены, а выдвинутая гипотеза о возможности повышения эффективности управления кредитным портфелем за счет комплексного применения автоматизированного мониторинга, совершенствования моделей оценки заемщиков, лимитирования, диверсификации и стресс-тестирования получила подтверждение.