

**Интеграция ВПОДК с процессами
стратегического и бизнес
планирования**

20 октября 2016

Екатерина Архипова,
заместитель руководителя центра интегрированного
риск-менеджмента ПАО БИНБАНК



План презентации

1. Взаимосвязь ВПОДК и стратегического планирования

- выполнение требований по достаточности капитала и целей по прибыльности
- влияние цели по внешнему рейтингу на требования к Экономическому капиталу

2. Взаимосвязь ВПОДК и бюджетирования

3. Планирование ожидаемых (EL) и непредвиденных потерь (UL) по кредитному риску

- подход к планированию
- основные драйверы
- возможные «узкие места» практической реализации
- предложения по использованию различных вариантов калибровки PD для целей планирования и ценообразования

Взаимосвязь ВПОДК и стратегического планирования

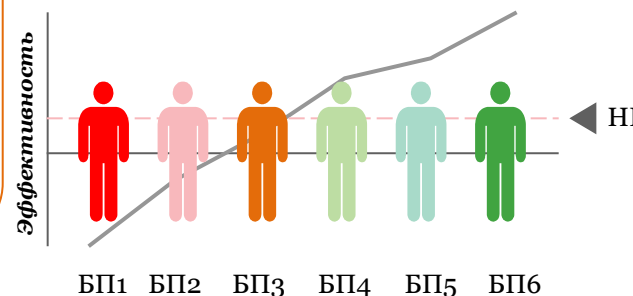


Выполнение требований по достаточности капитала и целей по прибыльности

Шаг 1. Оптимизация доходности в рамках доступного капитала

- увеличение доли транзакционного бизнеса, в т.ч. через развитие кросс-продаж;
- анализ целесообразности / отказ от развития направлений с RAROC < Hurdle Rate
- ранжирование направлений бизнеса по их эффективности (на базе RAROC / RARORWA / EPRC и других показателей)

Фокус на эффективности подразделений



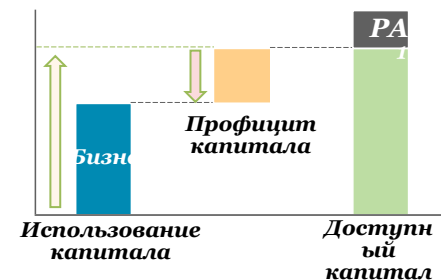
Дефицит капитала

Профицит капитала

- Формирование бизнес-кейса для увеличения объема доступного капитала
- Отказ от развития / сокращение активов по менее эффективным направлениям бизнеса

- Усиление развития наиболее эффективных БП не ограничивая (частично ограничивая) планы менее эффективных
- Использование профицита капитала на этапе бизнес-планирования (на наиболее эффективные продукты)
- Распределение акционерам

Проактивное управление буфером капитала



Итог: максимизация отдачи на капитал и выполнение требований по достаточности капитала

Влияние цели по внешнему рейтингу на требования к ЭК

В рамках стратегии и риск-аппетита по сути устанавливается целевое соотношение (компромисс) между прибыльностью и финансовой устойчивостью.

При прочих равных, чем выше CL, тем больше необходимо капитала для обеспечения заданного уровня финансовой устойчивости, **тем ниже ROE**.

Увеличение целевого рейтинга (увеличение уровня финансовой устойчивости)

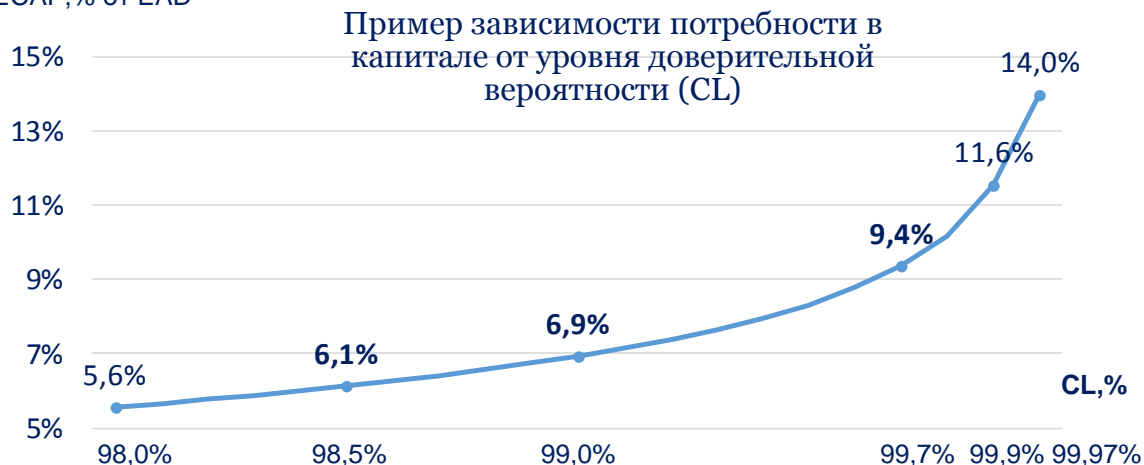


Увеличение уровня доверительной вероятности



Увеличение нагрузки на капитал

ЕСАР,% от EAD



Рейтинг	BB-	BB	BBB-
Confidence level	98,5%	99,0%	99,7%
Частота дефолта	1 раз в 67 лет	1 раз в 100 лет	1 раз в 330 лет

Взаимосвязь ВПОДК и бюджетирования

Результаты ВПОДК на этапе стратегического планирования

- Целевые уровни рисков
- Структура рисков
- Целевой уровень капитала и достаточности капитала
- Целевые уровни доходности с учётом риска



Результаты ВПОДК на этапе бюджетирования

- Более точное планирование риск-параметров и эффективности с учётом риска:
 - в разрезе клиентов, продуктов
 - отдельно для нового бизнеса
 - Оптимизация RAROC по бизнесу в рамках выделенного ему капитала
 - Проверка и коммуникация бизнесу всех показателей риск-аппетита
- Лимиты капитала по направлениям бизнеса
 - Лимиты капитала по видам риска
 - Декомпозиция лимитов риск-аппетита до уровня бизнес-направлений
 - KPI
 - Целевые значения для Risk-Based Pricing
 - Уровни отсечек для матрицы полномочий по принятию кредитных решений

Планирование ожидаемых (EL) и непредвиденных (UL) потерь по кредитному риску

Тип активов	Подход к прогнозированию EL TTC	Подход к прогнозированию UL TTC
По <u>недефолтным</u> активам	$EL_t^{\text{недеф TTC}} = \frac{EL_0^{\text{недеф TTC}}}{EAD_0} \times EAD_t \times \frac{PD_t^{\text{TTC}} \times LGD_t^{\text{basic}}}{PD_0^{\text{TTC}} \times LGD_0^{\text{basic}}}$	$ECAP_{\text{Кредитный риск } t} = ECAP_{\text{Кредитный риск недеф } t} + TK_{\text{Кредитный риск деф } t}$ $= \frac{ECAP_{\text{Кредитный риск недеф } 0} \times \sqrt{PD_t^{\text{TTC}} \times (1 - PD_t^{\text{TTC}}) \times LGD_t^{\text{downturn}}}}{EAD_0 \times \sqrt{PD_0^{\text{TTC}} \times (1 - PD_0^{\text{TTC}}) \times LGD_0^{\text{downturn}}}} \times EAD_t$
По <u>дефолтным</u> активам	$EL_t^{\text{деф}} = \max \left(\frac{EL_0^{\text{деф}}}{NPL_0} \times NPL_t \times \frac{LGD_t^{\text{default,basic}}}{LGD_0^{\text{default,basic}}}; P_t^{\text{деф}} \right)$	$TK_{\text{Кредитный риск деф } t} = ECAP_{\text{Кредитный риск деф } t-1} \times \frac{НДК_t \times (LGD_t^{\text{default,downturn}} - LGD_t^{\text{default,basic}})}{НДК_{t-1} \times (LGD_{t-1}^{\text{default,downturn}} - LGD_{t-1}^{\text{default,basic}})} \times \frac{NPL_t}{NPL_{t-1}}$

* ЕСАР по кредитному риску на фактическую дату (t0) необходимо пересчитать по тому CL, который установлен риск-аппетитом на планируемый период (может не соответствовать фактическому расчёту)

Основные драйверы изменений EL и UL по кредитному риску

*Желательно обсудить с бизнесом
в контексте возможностей по увеличению
отдачи на капитал через снижение уровня рисков*

- Недавние и планируемые изменения в кредитном процессе:
 - Стоп-факторы (→ PD)
 - Частота мониторинга (→ LGD)
 - Политики по обеспечению (→ LGD)
- Планируемые изменения в структуре портфелей, влияющие на рисковость, целевой портрет клиента
- Изменение условий по продуктам (→ EAD)
- Планы по работе с проблемной задолженностью

*Необходимо учесть
при планировании и стресс-тестировании*

- Макроэкономика (→ PD)
- Изменение целевого рейтинга (→ CL)
- Планируемые изменения в методологии расчёта риск-параметров, EL и UL по факту
- Планируемое введение в промышленную эксплуатацию новых моделей PD, LGD, EAD

Планирование EL и UL: возможные «узкие места» практической реализации

Часто встречающаяся ситуация	Возможные последствия
<ul style="list-style-type: none"> • Не все существенные драйверы изменения риск-параметров учитываются при планировании 	<ul style="list-style-type: none"> • Не очевиден эффект (выгода бизнеса) от оптимизации кредитного процесса, улучшения кредитного качества портфелей и т.д.
<ul style="list-style-type: none"> • Для планирования используется PD PIT, рассчитанный на статистике 1-2 годичной давности. Не делается корректировка на макроэкономику предстоящего года. 	<ul style="list-style-type: none"> • Нарушение лимитов капитала в связи с недостаточным качеством планирования риск-метрик. • Ошибочные вводные для ценообразования с учётом риска → недополучение плановой прибыли, недостижение цели по RAROC.
<ul style="list-style-type: none"> • За планирование EL и UL отвечает подразделение, отличное от подразделения, ответственного за планирование резервов. Гэпы в коммуникациях. 	<ul style="list-style-type: none"> • Разные драйверы изменения уровня рисков для целей планирования резервов и EL, UL • Необоснованные отклонения RAROC от ROE • Недоверие бизнеса к результатам планирования
<ul style="list-style-type: none"> • Не предусмотрено отдельного планирования нового портфеля 	<ul style="list-style-type: none"> • Нет возможности рассчитать целевые параметры для системы ценообразования с учётом риска

Использование различных вариантов калибровки PD

Вариант калибровки / оценки PD	Предлагаемый вариант практического использования для планирования / ценообразования
<ul style="list-style-type: none"> • <i>PD TTC (Through-the-Cycle)</i>: по статистике за весь экономический цикл 	<ul style="list-style-type: none"> • Прогноз и фактический расчёт требований к экономическому капиталу • UL для ценообразования (т.к. на бизнес производится аллокация капитала, усреднённого по циклу) • EL для ценообразования с точки зрения долгосрочных взаимоотношений с клиентом (нет взлётов цены во время кризиса и резкого падения во время подъёма)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>PD PIT (Point-in-Time)</i>: по статистике дефолтов последнего года 	<ul style="list-style-type: none"> • EL для ex-post расчёта числителя RAROC (вместо резервов)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>PD на предстоящие периоды с учётом макроэкономики</i>: PD PIT, скорректированный на базе регрессий, отражающих взаимосвязь между фазами цикла и уровнем дефолтности 	<ul style="list-style-type: none"> • Для расчёта EL на срок жизни кредита. Рекомендуется использовать для целей ценообразования. Обеспечивает конкурентное ценообразование в период экономического подъёма с учётом срочности сделки и прогнозов по макроэкономике.

Благодарю за внимание!

E-mail: earkipova2007@gmail.com

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/earkipova>