

Обзор ключевых тем и вопросов по управлению рисками в российском банковском секторе

14 ноября 2013 г.



Сорин Таламба

СОГЛАШЕНИЕ О КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ

Конкуренция в сферах деятельности наших клиентов чрезвычайно высока. Конфиденциальность информации и намерений компании-клиента, безусловно, критична. Будет защищать конфиденциальность любой подобной информации своего клиента.

В свою очередь, управленческий консалтинг также является бизнесом с высокой конкуренцией. Мы считаем наш подход и знания своей собственностью и поэтому просим наших клиентов защищать интересы во всех наших коммерческих предложениях, презентациях, методах и техниках анализа. Ни при каких условиях этот материал нельзя передавать любому третьему лицу без письменного согласия .

Copyright ©

Изложение в презентации сфокусировано вокруг трех основных тематических блоков

A. Базовое измерение рисков и оптимизация процессов



- A.1 Расчёт риск-метрик
- A.2 Использование риск-метрик в резервировании
- A.3 Отчётность по рискам
- A.4 Оптимизация кредитного процесса и процесса работы с проблемными активами
- A.5 Управление рисками ALM

B. Tактическая оптимизация на основе управления рисками



- B.1 Ценообразование с учётом рисков
- B.2 Оптимизация стоимости портфеля
- B.3 Отбор клиентов в розничном сегменте

C. Стратегические приложения



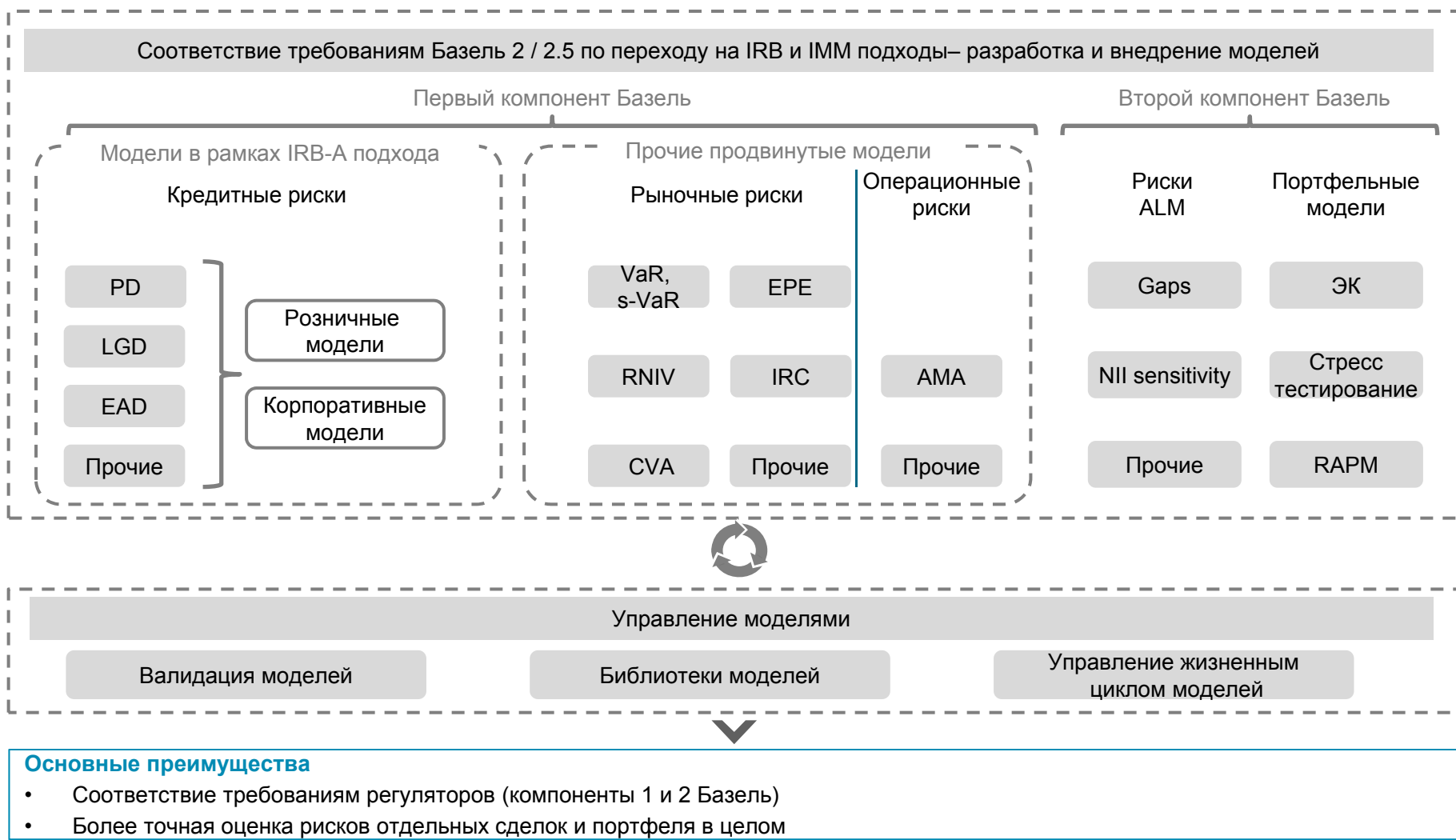
- C.1 Риск-аппетит и каскадирование до портфельных лимитов
- C.2 Внедрение риск-метрик и риск-аппетита в бизнес-планирование
- C.3 Учёт риск-стратегии бизнеса
- C.4 Управление капиталом и оптимизация экономического капитала
- C.5 RAROC: применение на уровне портфелей / бизнес-подразделений

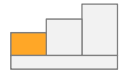
Раздел 1

Базовое измерение рисков и
оптимизация процессов



Инструменты количественной оценки должны покрывать все основные виды риска, а также позволять рассчитывать риски на уровне портфеля





Риск-метрики могут быть использованы для расчёта факторов, влияющих на объём резервов

Методология МСФО

Фактор

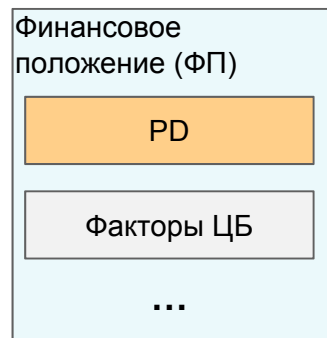


Комментарии

- Расчёт для существенных обесценённых активов
- LGD участвует в расчёте денежных потоков от кредита в сценарии его ликвидации

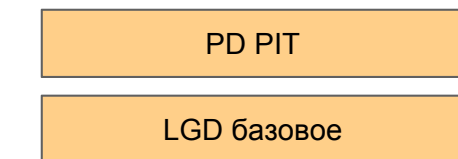
Методология РСБУ

Фактор

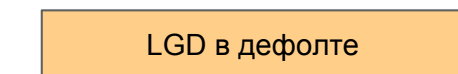
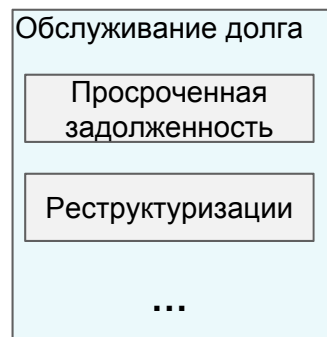


Комментарии

- Банк самостоятельно определяет категории ФП на основе внутренних моделей
- Факторы ЦБ имеют первостепенное значение, если они определяют категорию качества заёмщика хуже, чем оценка ФП через внутренние модели банка
- Определение категории обслуживания долга строго регламентируется ЦБ



- Расчёт для необесценённых активов



- Расчёт для несущественных обесценённых активов



Основные преимущества

- Более точная оценка необходимых резервов по каждой сделке
- Учёт как требований регулятора, так и кредитного качества заёмщика, а также объёма и качества залога в сделке



Для эффективного применения риск-метрик необходимы инструменты мониторинга их значений в различных разрезах руководством банков

Информационная система позволяет отслеживать статусы различных компонент

1 Раздел RAPM в отчёте по рискам

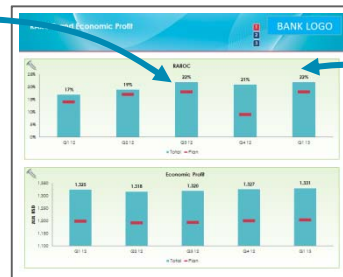
2 Анализ RAROC / EP

3 Анализ RAROC на уровне регионов / бизнесов

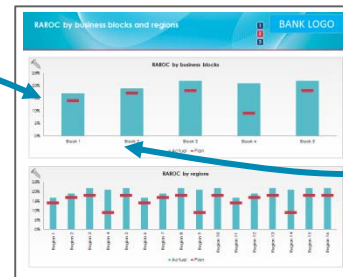
4 Анализ RAROC на уровне бизнесов в регионе



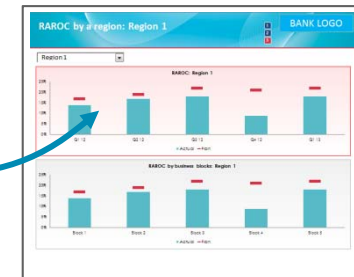
Риск-дэшборд на уровне банка



Обзор RAROC и EP



Географическая разбивка RAROC



Детальный анализ компонент RAROC на уровне направлений бизнеса

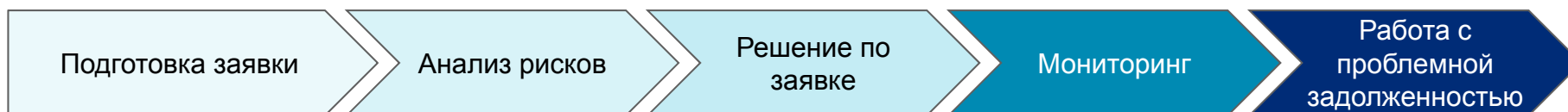


Основные преимущества

- Предоставляет CEO / CRO ключевую информацию о причине проблемы
- Требуется точности и регулярного обновления данных, а также детальной разработки интерфейса
- Система позволяет отслеживать как уровень рисков, так и результаты работы подразделений банка



Учет уровня рисков в кредитных процессах и их общая оптимизация позволяют повысить эффективность, управляемость и прозрачность бизнеса



Процесс

- Дифференциация процесса в зависимости от риска
- Учет риска при делегировании полномочий
- Упрощенные форматы принятия решений

Варианты орг. структуры подразделения

- Создание департамента по работе с проблемной задолженностью
- Создание дочерней организации для управления проблемными активами

Инструменты и формы

- Автоматизированные инструменты финансового и риск-анализа
- Структурированные формы заключений вспомогательных служб

Инструменты и формы

- Инструменты оценки вероятностей исходов и результатов для банка в каждом исходе

Лимиты

- Система лимитов на продукты, заёмщика и группы
- Лимиты концентрации

Отчётность

- Повышение информированности руководства через создание структурированных риск-отчетов

Данные и ИТ

- Фронт-система и система документооборота
- Доступность аналитической информации в хранилищах данных

Основные преимущества

- Повышение прозрачности бизнеса для всех вовлечённых сторон (отчётность, упрощение процессов)
- Увеличение управляемости процессов за счёт внедрения стандартизированных инструментов и чёткого разделения полномочий



В рамках управления рисками ALM существует ряд базовых вопросов

1 Организационная структура	Распределение обязанностей и полномочий в управлении рисками и балансом между подразделением ALM Рисков, Финансами и Казначейством на уровне участников группы и группы в целом
2 Измерение и управление рисками	Применяемые риск-метрики и их использование в системах стресс-тестирования и планирования банка, а также управление банком в условиях кризиса ликвидности
3 Структура баланса	Характеризация статей и портфелей банка – определение срочности и доходности с учётом встроенных опционов и рисков, стратегия управления балансом
4 Трансфертное ценообразование	Определение финансового результата, ценообразование и управление рисками и балансом с использованием трансфертных расчётов



Основные преимущества

- Обеспечение функционирования банка в случае кризиса ликвидности
- Оптимизация структуры портфеля
- Повышение объективности и прозрачности ценообразования

Раздел 2

Тактическая оптимизация на
основе управления рисками



Ценообразование с учётом рисков обеспечивает поддержание прибыльности кредитования на всех уровнях риска

Трансфертная ставка



- Обеспечение корректного расчёта FTP с учётом малой доступности рыночных данных
- Учёт нерыночных ситуаций при определении FTP

Стоимость риска



- Разработка и внедрение инструментов оценки риска для расчёта ожидаемых потерь (модели PD, LGD, EAD)

Стоимость капитала



- Сравнение ожидаемого RAROC сделки со стоимостью капитала для расчёта экономической прибыли
- Упрощённые подходы для сравнения со стоимостью капитала при отсутствии методологии RAROC

Прочие расходы



- Аллокация расходов до уровня сделки / клиента



Основные преимущества

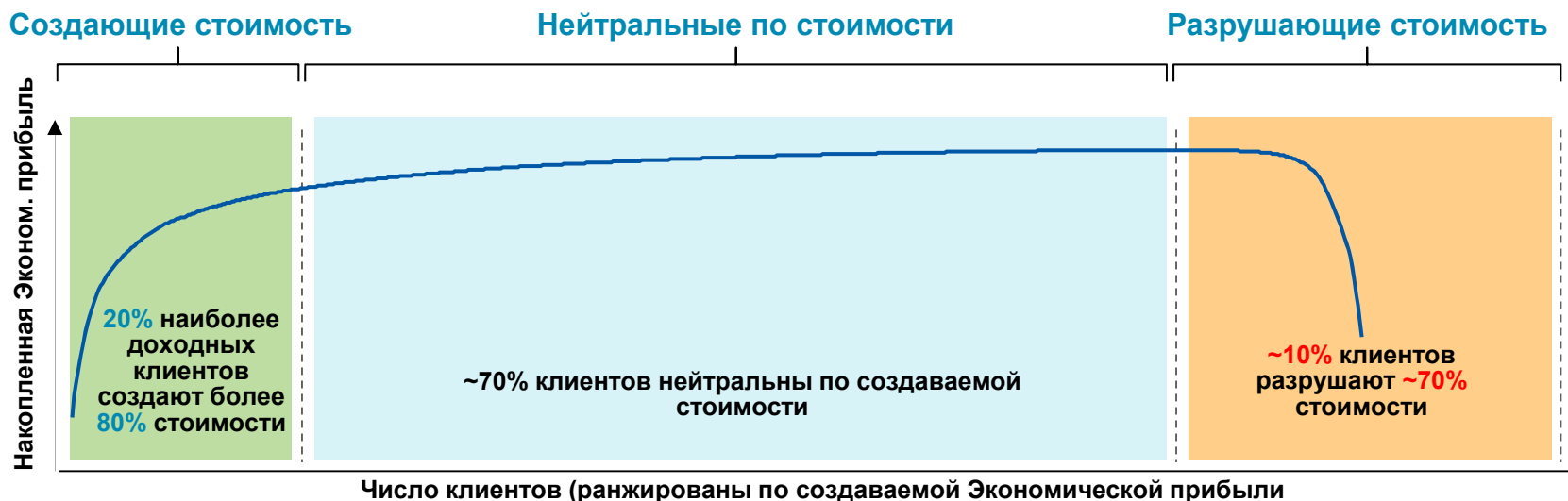
- Оптимизация рискованной структуры портфеля за счёт привлечения большего числа низкорисковых заёмщиков и сокращения доли высокорисковых клиентов
- Поддержание прибыльности кредитования



Анализ прибыльности с учетом рисков портфеля позволяет сегментировать клиентов и предоставляет возможность оптимизации портфеля

Иллюстративный пример

Создание стоимости клиентами – на основании скорректированной с учетом рисков доходности



	Создающие стоимость	Нейтральные по стоимости	Разрушающие стоимость
Возможные действия	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Приоритезировать сегмент / завоевывать новых клиентов ▪ Поднятие продаж ▪ Защищать от конкуренции 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Кросс-продажи высокодоходных продуктов ▪ Уменьшить фокус маркетинговых усилий на данном сегменте с низким потенциалом роста 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Реструктурировать или выходить из отношений ▪ Субсидировать неприбыльные отношения с высоким потенциалом при наличии четких планов повышения маржинальности



Возможен набор действий по оптимизации критериев отбора розничных клиентов, которые направлены на увеличение экономической прибыли



1. Оптимизация стоп-факторов
 - Определение работоспособности используемых стоп-факторов (оценка экономической прибыли клиентов)
 - Анализ частоты применения и структуры стоп-факторов
2. Оптимизация отсечек по скорингу
 - Оценка экономической прибыли по клиентам с отказами по скорингу
 - Поиск оптимальной границы отсечки для максимизации экономической прибыли в портфеле
3. Оптимизация расчета лимитов
 - Оценка влияния выставленного лимита на добровольный отказ
 - Анализ экономической прибыли клиентов, отказавшихся добровольно

Основные преимущества

- Оптимизация отбора розничных клиентов и повышение стоимости портфеля

Раздел 3

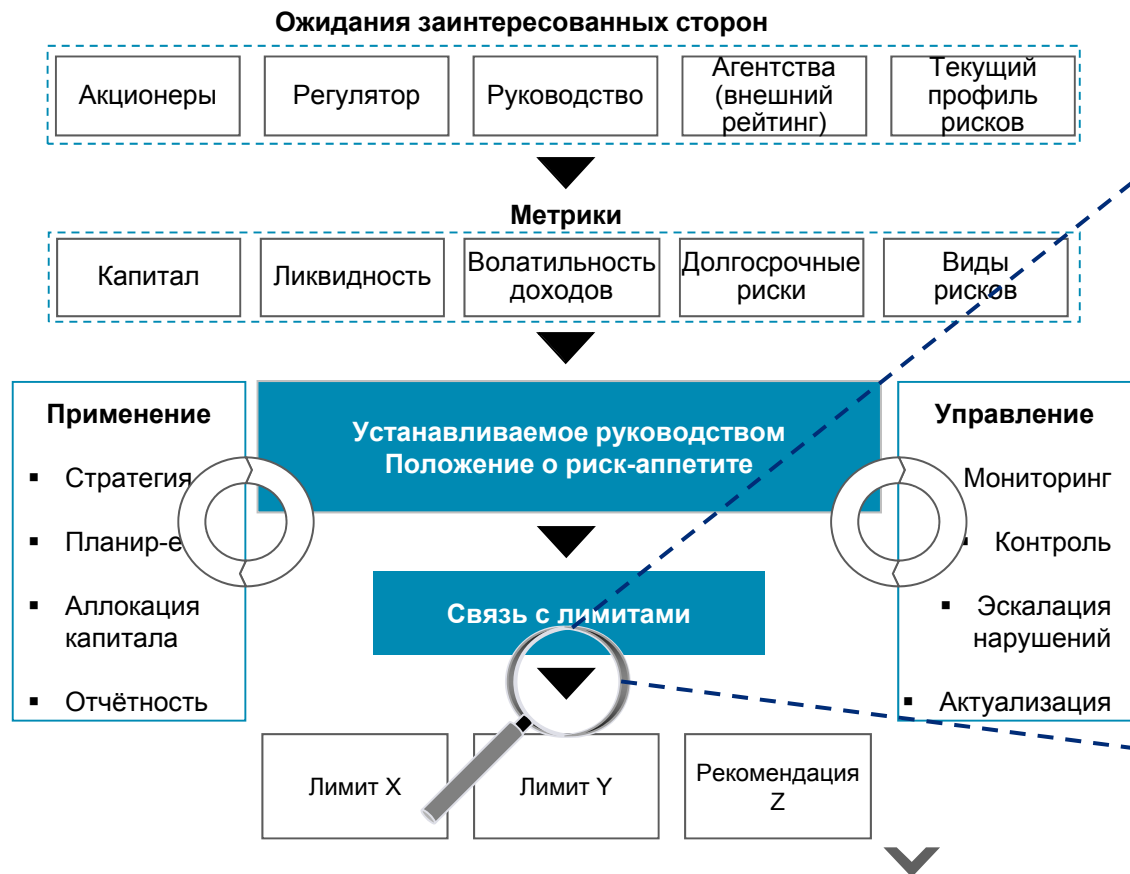
Стратегические приложения



Риск-аппетит представляет собой инструмент централизованного управления и ограничения профиля рисков Банка

Формирование риск-аппетита

Примеры подходов к каскадированию



- Каскадирование осуществляется с лимитов метрик капитала на уровне банка до:
 - Лимитов на уровне портфеля (например, лимиты для корпоративного портфеля)
 - Лимитов на уровне видов риска (например, лимиты ЭК операционного риска)
 - Лимитов операционного уровня (например, лимит SNL)

Основные преимущества

- Возможность управлять профилем рисков банка «сверху вниз» и гарантировать целостную стратегию рисков по всей организации



Интеграция риск-аппетита и риск-метрик в процесс планирования могут повысить качество планирования и обеспечить контроль рисков ex-ante

1. Прогнозирование риск-метрик на основе внешних факторов



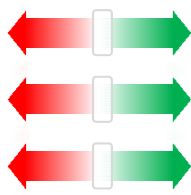
- Определение перечня риск-метрик (PD, LGD, ECAP, EL и др.) для включения в бизнес-план
- Разработка методологии прогнозирования риск-метрик на основе внешних параметров (например, макропараметров)
- Внедрение стресс-тестирования в процесс бизнес-планирования

2. Согласование бизнес-плана с лимитами риск-аппетита



- Проверка бизнес-плана на соответствие лимитам, установленным в риск-аппетите
- План действий в случае превышения лимитов риск-аппетита значениями, определёнными в бизнес-плане

3. Корректировка прогнозов риск-метрик с учётом риск-стратегии бизнеса



- Включение в бизнес-план основных метрик риск-стратегии бизнеса (структуры залогов, среднего кредитного рейтинга, концентраций и др.) – *подробнее на след. слайде*
- Корректировка прогнозов риск-метрик с учётом параметров, заданных бизнесом



Основные преимущества

- Оптимизация соотношения доходности и риска в процессе планирования
- Повышение прозрачности рисков бизнеса для руководства
- Исключение конфликта интересов Бизнеса и Рисков



Включение риск-стратегии бизнеса в планирование позволяет бизнесу управлять риск-метриками

Риск-метрика

Вероятность дефолта (PD)



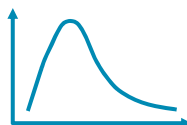
Концентрации



Потери при дефолте (LGD)



Рыночный VaR



Возможные вопросы для Бизнеса

- Как изменится политика по работе с высокорисковыми клиентами в данном сегменте в прогнозируемом периоде?
- Планируется ли ужесточение требований к заёмщикам в связи с ростом закредитованности российского населения?
- Как изменится доля задолженности, приходящейся на 50 крупнейших заёмщиков в данном сегменте, в прогнозируемом периоде?
- Как изменится отраслевая структура задолженности в данном сегменте в прогнозируемом периоде?
- Как изменится ожидаемый уровень обеспечения по данному продукту / в данном портфеле в прогнозируемом периоде?
- Как изменится структура залогового обеспечения по данному продукту / в данном портфеле в прогнозируемом периоде?
- Как изменится политика хеджирования портфеля в прогнозируемом периоде?
- Как изменится портфельная политика в прогнозируемом периоде (например, больший акцент на бумагах с низкой волатильностью цены)?

Основные преимущества

- Оптимизация соотношения доходности и риска в процессе планирования
- Повышение прозрачности рисков бизнеса для руководства



При разработке системы управления капиталом необходимо ответить на следующие вопросы



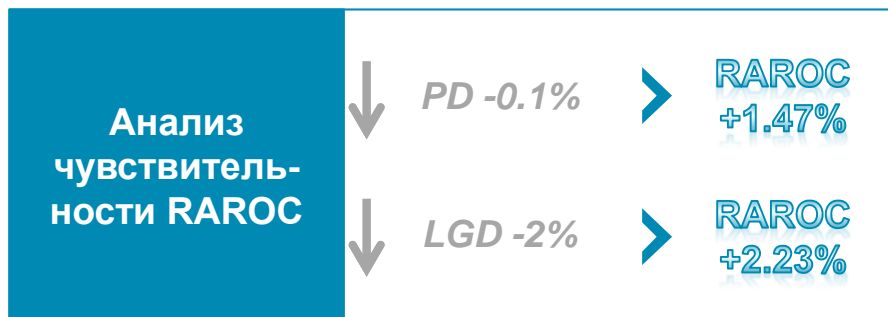
Основные преимущества

- Обеспечение максимального использования свободного капитала в рамках установленного риск-аппетита
- Приоритезация высокоэффективных направлений бизнеса за счёт предоставления дополнительного капитала

1 - RAPM (Risk Adjusted Performance Management) – управление эффективностью с учётом риска



Внедрение RAROC в КПЭ создаёт мотивацию стремиться к наибольшей доходности с учётом риска на соответствующем уровне управления



ОГОВОРКИ, ДОПУЩЕНИЯ И ОГРАНИЧИВАЮЩИЕ УСЛОВИЯ В ОТЧЕТЕ

Настоящий отчет предназначен исключительно для указанного в нем клиента Oliver Wyman. Настоящий отчет не предназначен для широкого распространения или публикации, не должен воспроизводиться, цитироваться или распространяться с любой целью без предварительного письменного разрешения Oliver Wyman. В отношении настоящего отчета отсутствуют выгодоприобретатели – третьи лица, при этом Oliver Wyman не принимает на себя ответственность перед третьими лицами.

Информация, предоставленная другими лицами, на которой полностью или частично основан настоящий отчет, считается достоверной, но не подвергалась независимой проверке, если только прямо не указано иное. Публичная информация, промышленные и статистические данные получены из источников, которые мы считаем заслуживающими доверия; однако, мы не делаем заверений в отношении точности или полноты такой информации. Выводы в настоящем отчете могут содержать прогнозы, основанные на текущих данных и тенденциях за истекший период. Любые такие прогнозы делаются с учетом обычных рисков и неопределенностей. Oliver Wyman не отвечает за фактические результаты или будущие события.

Заключения в настоящем отчете применимы только для указанной в нем цели и только на дату настоящего отчета. Мы не принимаем на себя обязательство по пересмотру настоящего отчета для отражения изменений, событий или условий, возникающих после даты настоящего отчета.

Клиент несет исключительную ответственность за все решения, связанные с реализацией или использованием советов или рекомендаций, изложенных в настоящем отчете. Настоящий отчет не является консультированием по вопросам инвестиций или заключением о справедливости какой-либо сделки для любых или всех сторон.