

Резервы эффективности кредитного риск-менеджмента

Почему при развитой системе статистического анализа, рейтингования, самые крупные банки, иностранные банки, не могут оценить кредитоспособность корпоративных заемщиков, - раз за разом получая крупные дефолты. Почему для оценки кредитоспособности тратятся месяцы, изучается тонна финансовой информации, задействуются десятки людей, подразделения рисков раздуваются до сотен аналитиков - а результат не очень хорош. Почему не очень хороший результат — это закономерное следствие сложившегося неточного понятия о банках и их роли в жизни общества?

Есть ли жизнь на банке?
Карл Маркс

Какие у банка задачи? Всегда ли это прибыль?

Результативность деятельности банка - старейшая головная боль всех банкиров. Прибыльность, обслуживание финансово-промышленной группы, государственное регулирование. Показатели отличаются в зависимости от задач банка, его профиля, но есть и общие закономерности.

Функция банка в финансовой системе есть следствием экономических отношений в обществе. Необходимо оценивать банки как результат некой социологии, обслуживания потребностей общества. Наличие конкурентной борьбы между членами общества выделяет некие «социальные пирамиды», группы, - которые достигли успеха «больше, чем большинство». Успех в социальной борьбе измеряется властью над остальными членами общества, контролем над некой пирамидой под собой. Денежные отношения выступают одним из инструментов взаимоотношений. Наличие капитала предполагает власть, а взаимный интерес, выгода, - исчисляется деньгами. Таким образом, капитал скапливается в местах власти.

Государственные банки

Крупнейшее скопление капитала - это государственная власть, бюджет. Это самое крупное социальное образование (система) в любой стране. Денежные потоки крупные, планомерные, зависят от решений конкретных чиновников. Это накладывает отпечаток на государственный банкинг: консервативные, крупные системы, с сетью отделений, и мощной связью с правительством. Правительство состоит из конкретных людей. Которые через госбанки решают прежде всего свои личные задачи, и через своих ставленников на местах, в том числе.

В такой среде такой "оптовый" кредитный риск-менеджмент сводится к учету операций, выполнению инструкций и неформальных поручений лидера. Так же, господа? Выдача громадных кредитов без согласования залогов норма и для Украины, и для России, и для США. Государственные банки громоздки и крайне консервативны: лучше сделать как привычно, выполнить инструкцию, реагировать на рынок не гибко, а «прежде всего стабильно». Существуют номинальные кредитные комитеты, и абсолютно формальная бумажка под названием «Кредитная политика». Всё для галочки, но не для завоевания ниши на рынке, удовлетворения спроса клиента.

Государственные задачи по контролю денежного обращения среди населения (как выплата пенсий, зарплат бюджетникам и прочее) требуют разветвленной сети отделений. А значит это неплохая возможность развивать и розничный бизнес. Операции, сопутствующие сети

отделений (карточный бизнес, розница потребительского кредитования, страховка, автокредитование) оценивают риски и возможности на рынке осторожно, «по заветам Ильича». Но рынок постоянно меняется и требует гибкого реагирования для получения прибыли, а не следования инструкциям десятилетиями!

Так, скажем в одной из украинских дочек российского госбанка я проходил интервью и на предложение существенно снизить затраты на управление кредитным риском розничных корпоративных заемщиков получил контрвопрос: «а зачем нам меньше тратить и получать больше прибыли»? Примеры слабой государственной розницы вы можете увидеть (вспомнить) сами на примере украинских и российских госбанков – их коммерческие конкуренты намного активнее и цепче в рознице. Задача кредитного риск-менеджмента сводится к выполнению процедуры, которая разработана седьми дедушками из НБУ, тщательно проверяется аудитом и во избежание проблем всегда пробует перебдеть, получить побольше бумаг. Задача кредитного аналитика сводится к прикрытию задницы своего решения документами за подписью заемщика - и себе, и кредитному комитету. Мол, мы всё проверили как это требуется и, если заемщик проблемный – мы не виноваты.

Коммерческие банки — это следствие бытия неких промышленных групп. Так или иначе, в той или иной степени - все коммерческие банки – кэптивны. Обслуживают связанных с ними лиц. Почти всегда большая (или вся) часть аффилированных лиц номинально (юридически) не аффилирована и отражается как портфель кредитов «людям с улицы». Но состояние этих заемщиков изначально понятно акционеру и кредитные комитеты, сопровождение сделок - это больше администрирование финансовых операций внутри единой группы, с сопутствующим «внутренним аудитом» финансового менеджмента аффилированных заемщиков.

Небольшие коммерческие банки

В коммерческих банках поменьше применяется «ручное управление», что вызвано объективными особенностями таких банков: малая сеть отделений, малый объем клиентов (например, 1-5 отделений в регионе банка). Ручная система намного дешевле и позволяет гибче управлять работой. Отдельные элементы управления кредитным риск-менеджментом не разрабатываются, а потихоньку копируются при найме на работу менеджеров из системных банков. «Кредитная политика» формальна и часто копируется из государственных банков нанятыми топ-менеджерами. Как мне показалось есть некая закономерность: у бенефициара небольшой ФПГ до создания банка были люди в госбанках, через которых он решал свои вопросы, впоследствии, доверяя этим людям, он и зовет их создавать костяк банка. Потому небольшие банки при ручном управлении, оптимальном для их размера, стремятся все же использовать процедуры крупных систем, сами устанавливают себе формализм, который не могут выполнить и постоянно нарушают.

Кредитование юридических лиц тут сводится к обслуживанию проектов хозяина. Хороший пример «Финансовая Инициатива» Бахматюка. Другой пример – украинская «Таврика», которая легла именно из-за просчетов кредитного риск-менеджмента в личных проектах банка. Вернее, никакого анализа не проводилось – ведь это дела хозяина банка, «он сам знает лучше». А такой анализ мог бы быть. Это та главная функция кредитного риск-менеджмента, как ее обосновываю я, - стратегический маркетинг. Кредитный риск-менеджмент может проводить весь необходимый комплекс мероприятий по изучению рынка, задач банка на нем, необходимой структуры банка, конкретных кредитных продуктов, и контролю качества решений кредитных менеджеров. Это анализ кредитоспособности базового уровня.

Первый кредитный проект любого рисковика – анализ бизнес-плана своего же банка.

Если банк крупный, то он обрастает сетью отделений для своих же компаний по всей стране или для сопутствующих продуктов (карточный бизнес на своих фабриках). Снова получается благоприятная среда для розницы. Эти банки активно кредитуют физиков, МСБ, и даже сторонние корпорации.

Кредитный риск-менеджмент в крупных коммерческих банках

В крупных коммерческих банках для оценки кредитных рисков активно используется, в свое время импортированная, система западного кредитного риск-менеджмента: финансовая статистика и автоматизированная обработка Big Data. Здесь доверие бенефициара уже не к государственным банкирам, которые привнесут порядок в начальный хаос. Но к «авторитетному научному знанию». Ставя задачу кадровой службе нанять экспата с сертификатом GARP, такой бенефициар (или уже – Председатель Правления, директор) как ни странно в случае проблем тоже сможет сказать государственную поговорку. Мол, мы сделали всё что могли, заплатили 200 000 долл. США за скоринг, наняли лучших, всё сделали по английскому образцу, если есть проблемы – мы не виноваты, кто же сможет решить их лучше? Вероятно, проблема всех крупных систем, что наемный сотрудник своей целью ставит приход на работу и выполнение «поручений» хозяина. Никакой личной выгоды – от развития чужого бизнеса наемник не получит. Главное для него – иметь алиби невинности перед шефом, и сертификаты общепринятых умений, чтобы при случае перейти на другую работу.

Анализ причин дефолтов крупных заемщиков

Сложно сказать, что сформировало статистический подход в западном мире (что вызвало учет по нормативам и планам в постсоветских банках – ясно). Но именно такой подход к кредитному риск-менеджменту теперь общепринят в СНГ. Экспаты занимают ключевые позиции вероятно во всех крупных банках. Как инструмент используется присвоение рейтинга кредитной сделке, клиенту. Так или иначе, осуществляется подгонка оценки кредитоспособности под некие стандартные параметры (советикус какой-то, не так ли). Но жизнь (рынок) диктует другие условия, и в коммерческих самых прогрессивных (в кредитном риск-менеджменте) банках регулярно происходят крупнейшие провалы, дефолты заемщиков.

Глава GARP Украина – Францкевич И. Е. («Брокбизнесбанк»), член Управляющего Комитета – Березовик В. М. («Форум»). Безусловно это хорошие администраторы корпоративного муравейника банка, но являются ли они специалистами в кредитном риск-менеджменте? Я не видел их сочинений на эти темы, Вадим Березовик любит выступать «ни о чем» на семинарах и тренингах, а заключение кредитных рисков из банка «Форум» (случайно попало в руки) меня в свое время поставило в ступор: сети автосалонов выдали кредитов раза в 2-3 больше чем сеть примерно стоит, но рейтинги группы заемщиков были рассчитаны детально и положительно. Главная проблема в этом и состоит, что, если розничный бизнес при своей реальной проблемности 0,5-3-15%% по микрофинансированию, штрафных санкциях в 2000% годовых, взысканию 60% долга с санкциями, мелкими суммами – считай самый не рисковый. То потери нескольких кредитов по несколько миллионов долларов угроза даже системному банку. Все помним о проблемах корпорации «АИС», ее кредитовали системные банки как стороннюю корпорацию. Представляю, сколько бумажек просмотрели, сколько расчетов сделали и все равно дефолт на миллиарды гривен.

Западный подход сильно подводит крупнейшие коммерческие банки: куча дефолтов в корпоративе на бешенные суммы, операционный риск и предательства топ-менеджерами, большой процент проблем в МСБ. Почему так происходит?

Считаю, что, во-первых, из-за стандартизированного статистического подхода (детально рассматривал в статье «Критика подходов Базеля в управлении кредитными рисками», это чуть ли не единственная "критика базеля" в гугле, неужели ни у кого не возникает сомнений и претензий?). Любое явление, любая система бесконечно и постоянно видоизменяется. Старые исторические данные отражают лишь «нормальный», привычный ход системы. Но не прогнозируют будущие, внезапно новые факторы - те самые «толстые хвосты» и «черные лебеди Талеба».

Во-вторых, административная устроенность крупных системных банков (она требуется что бы управлять машиной) противопоставляет кредитный риск-менеджмент – бизнес-подразделениям. В любом коммерческом банке у фронт-офиса и кредитных рисковиков войны на кредитных комитетах (два десятка примеров с названиями). Теряется некая энергия системы, ведь любой отказ в кредите — это зря потерянное время, лишняя себестоимость. Чем раньше мы поймем, что кредитная заявка – брак – тем эффективнее наша работа. Этот момент хорошо раскрывает книга Э. Т. Голдратта «Цель».

Итак, кредитные риски не могут из исторических данных прогнозировать бизнес заемщика и выстреливают проблемы, и с другой стороны риски не указывают изначально фронт-офису – какие отрасли кредитования и клиенты рискованны. Например, не указывают, что кредитовать корпорации или депутатов среднему банку просто нельзя. Банк не взыщет (или взыщет с сильным трудом) такой кредит, потому что заемщик сильнее банка, обладает большей властью. Называю это «репутационным риском». «Кредитная политика» коммерческих системных банков тот же самый документ «планового характера», но уже теперь с добавлением «современных слов и методик» из книг, или скопированные у конкурентов, или западных банков вместе с экспатами.

Какие резервы эффективности кредитного риск-менеджмента. От глобального подхода, до конкретных практических решений?

Резервы эффективности кредитного риск-менеджмента, а значит и банка в целом это осмысление кредитного риск-менеджмента как подразделения стратегического планирования. Которое планирует и свою деятельность, и оценивает с точки зрения Внешнего Наблюдателя всю систему банка, дает рекомендации правлению банка, наблюдательному совету. Это торговля по-взрослому, ребята. Так, как ее делает Samsung или Google, или из банков мне понравилось, как «сознательно» сформировал свою систему «Банк Русский Стандарт», активно войдя в кеш-кредитование в России (хотя и «БРС» просто применил наиболее современную методику на тот момент, а не подход постоянной переоценки методики).

Причем, ориентироваться на подход постоянной переоценки внешней среды и как следствие изменений в своей структуре, - может банк любого размера и специализации (все вышеперечисленные) – ведь подход заключается лишь в адекватной (реальной) оценке внешней среды банка, а не использование зафиксированного 5-10 лет назад понимания условий рынка. Такой подход позволит лучше реагировать на вызовы и лучше достигать целей.

Что такое банк как система на финансовом рынке? Между индивидуумами и социальными группами есть некие денежные потоки разной емкости, типа, функциональности. Какие из них наиболее доходны и почему, какие там риски, стабильность бизнеса, цена входа, необходимые условия работы и так далее. Понимая ответы – банк понимает какие ему задачи «можно поставить» и как их лучше решать, может устанавливать промежуточные цели очень точно. Если у нас розница, - то значит нам надо Службу Безопасности «такого-то» типа, для «таких-то» целей. Безусловно, такая переоценка работы на рынке ведется так

или иначе во всех без исключения банках. В отдельных банках есть заряженные энергией энтузиасты, которые часто ведут за собой всю банковскую систему, но и люди попроще – тоже стараются хорошо делать свою работу, вникать. Проблема в одном, но значимом – такой подход не централизован изначально. Как сотруднику отделения выполнить план по открытию р/счетов в феврале 2015-го? Разве экономика растет, кто и почему придумал такие планы, какие предпосылки для их успешного выполнения? В итоге, виноват начальник отделения и отделение меняет начальников как перчатки, оставаясь малоэффективным. Потому, что голос руководителя направления розничного бизнеса «ближе» председателю, возможно это его старый друг. Как же усомниться, что топ-менеджер не прав?

Предположим, наш банк оценил обстановку и увидел, что ниша кредитования юридических лиц сейчас (на дату статьи) перспективна. Почему перспективна? Рынок кредитования юридических лиц и России, и Украины стагнирует, растет дебиторская задолженность у заемщиков, растут дефолты, возникают проблемы с капиталом. А если рынок стагнирует, значит условия на нем изменились и старые формы бизнеса утратили свою актуальность, теряют жизнеспособность. Применив при этом новое конкурентное преимущество – возможно отхватить хорошую нишу, включая на долгосрочную перспективу. Так, в свое время «Приватбанк» «отжал» «Аваль» из карточного бизнеса. Причем, вину «Аваля» определяет переход в западную модель кредитного риск-менеджмента и бизнеса в целом. История не успешности западных моделей уже длительная, много вех отложено. Вспомним еще «Эрсте» или «СЕБ».

Если у нас есть рынок юридических лиц, то как понимать их потребности, - что бы удобнее продавать? У экономики фирмы макросреда – это экономика отрасли, еще выше экономика региона, страны, континента, мира. Поведение мира определяется социальной обстановкой – политикой. Аналитик, оценивая ситуацию от макроуровня до микро, определяет сначала главнейшие факторы, которые управляют плотом в бурной реке, а далее уже и качество руля и гребца. Анализируя заемщика «трейдера ГСМ» обязательно нужно понимать не столько финансовый анализ (бухгалтерия, для статистического анализа), а состояние рынка нефти, главные кланы торговцев ГСМ в стране, поведение потребителей ГСМ на рынке.

Такой подход я называю звучно: «многофакторный анализ многомерных систем» (и попробовал лаконично его описать в статьях: «Теория системного анализа» и «Алгоритм аналитических решений»).

Его внедрение кажется сложным и не масштабируемым, или напротив громоздким для среднего банка. Как научить так качественно столько рисковиков, что бы каждый понимал состояние мирового рынка? Стоит ли делать такую работу для пакета заявок, среди которых будет 70% отказов из-за того, что фронт-менеджер не понимает с кем он говорит на переговорах: с качественным клиентом или нет. Задачи клиент-менеджера сводятся к неосознанной передаче пакета документов, собранных по инструкциям и политикам банка.

Решение видится (и применялось дважды успешно на практике) в делегировании полномочий по оценке кредитного риска корпоративных заемщиков на все уровни продавцов: начальников филиалов (обсуждение формата работы, задач взаимодействия), руководителей веток бизнеса (обсуждение обучения продавцов на местах), методологическая и обучающая работа с продавцами на местах. Практика показывает, что веб-семинары, курсы тренинга с тестами, лекции на филиалах, многочисленный методический материал на сайте банка, институт неформального шефства – позволяют обучить быстро и качественно не только продавцов на местах (научатся сразу отсекают явно плохих, тех заемщиков, «что не пройдут»), но и быстро готовить аналитиков-рисковиков.

Так, студентка вуза была обучена за 9 месяцев финансовому анализу, методу вычленения значимых финансовых индикаторов, анализу-срезу рынка, эффективному получению уточняющей информации (постановка точных вопросов клиент-менеджерам), эффективному документообороту, лаконичности заключений по кредитным операциям.

Итак, у нас уже система позволяет обрабатывать только хороших клиентов, работа рисков и бизнеса взаимно приятна и слажена, предопределена (что также важно для клиента), банк может прогнозировать и планировать результаты своей деятельности. В ход идут только нужные (понимаемые) кредитные продукты, которые успешно и легко продаются (так как имеют в себе объективную выгоду покупателю). Но кроме такого отсека не нужных процессов – сам кредитный анализ существенно упрощается (а сразу казалось должен был усложниться, не так ли). Ведь если есть некое подразделение рисковиков и начальник – он управляет загрузкой проектами и диалогом внутри рисковиков. Например, разделяет аналитиков по отраслям экономики, регионам. Специализирует аналитиков. Или дает задачи по изучению конкретных рынков в прок с дальнейшим обменом опытом (даже по репосту хороших статей из СМИ). Где-то за год система выводится на полную мощность: аналитики знают все необходимые рынки в нише банка и способны быстро и точно вникать в незнакомые отрасли. Задача рисковика сводится не к расчету номинально рейтинга каждый раз по новой, с пересмотром раз в квартал (иначе рейтинг устареваает), а к быстрому выявлению слабых мест в бизнес-плане заемщика и написанию краткого отчета «только» об этих слабых местах. Собственно, это и есть риск-менеджмент каким его принято видеть – выявление рисков.

Более того, применив параллельно другой инструмент из общего подхода, упрощается и улучшается управление портфелем уже выданных кредитов! Присваивая каждой кредитной сделке банка некий признак, его циферное или буквенное значение – мы можем в любой момент делать выборку и структурирование нашего портфеля, наблюдать его динамику на любые даты, выявлять любые интересующие закономерности. И при этом – рейтинг не нужен, и не нужны тома дел с его расчетом, завизированные в трех лицах.

Безусловно, существующие системы статистики в кредитном риск-менеджменте также возможно и нужно использовать при наличии точного решения некой проблемы с их помощью. Например, учет однородных активов при наличии четко стандартизированного продукта. Легко структурировать и наблюдать портфель по таким показателям, а сбор информации не требует аудита и контроля – ведь это простые, фактические цифры.

Есть и пока не реализованные инструменты

Например, очень важный, сложный, но в дальнейшем улучшающий выполнение задач. Формулировка "Кредитной политики" (или точнее "Бизнес-плана Банка") не как номинального и относительно публичного документа. Где просто перечислено, что банк осуществляет свою деятельность на основе законов Украины, и планирует увеличить надои молока втрое. Возможно сделать этот документ по методу "экзаменации китайских чиновников" (и в древности, и сейчас). Когда каждый лидер, каждое подразделение - описывает своё видение внешней для них среды, те задачи, которые нужно решать, те инструменты, которые будут наиболее эффективны и почему, с какими подразделениями и как нужно взаимодействовать, как контролировать результат.

Первая попытка внедрить такой подход, в "Укрбизнесбанк", провалилась в трясине долгих обсуждений и пассивности лидеров подразделений банка. И их можно понять. Ведь выписать сознательно своё понимание дела — это не только сложно, но и чревато раскрытием личной некомпетентности, а личной воли (суровой «указивки» сверху) Председателя (и бенефициара) тоже не было (возможно потому что не было видения

создания четко коммерческого бизнеса банка). Не было цели и у наемных руководителей развивать банк, ставить и достигать амбициозные цели научным, а не интуитивным путем. Возможно кто-то проводил аналогичный аудит "плана работ" подразделений банка и мог увидеть насколько яснее становится общая картина, узкие места, догмы отдельных руководителей, слабая подготовка менеджеров на местах. Как важна такая процедура и насколько быстро от нее получается конкретный эффект.

Почему воз и ныне там, почему система консервативна, сохраняет проблемы, неэффективность?

Пока есть дефолты крупных заемщиков, сроки решений не 2-3 дня (как выходило у нас по крупной группе лиц, с предварительным мнением сразу после переговоров), а месяц – полгода, пока есть конфликты на кредитных комитетах и большой % отказов – есть потребность в пересмотре методов. Если конечно цель – это получение прибыли. Сложность в том, что базовое решение о применении нового подхода, реформации всей системы бизнеса, должен принимать хозяин банка, которому решения советуют его визири. А визири привыкли делать задачу так, а не иначе, методы решений общепризнаны, считаются правильными, - как бы укорять нечем, виноват рынок, а не аналитик. В этом есть сопротивление системы изменениям. Сохранение традиционного подхода. Мыши, плакали, но кушали кактус. Только плачет именно акционер, а руководители риск-менеджмента постулируют «как надо» и спокойно кушают хлеб с маслом (услуги экспатов достаточно дороги). И свои промахи списывают на «мы не виноваты, форс-мажор, виноваты юристы».

Как тогда быть? Такое упущение доходов хозяевами капитала это норма? Или рынок отсаморегулируется и рано или поздно адекватный подход (сам подход адекватен по себе, анализ систем и внешней среды банка, а не математика похожих событий) будет внедрен? Для саморегуляции рынка нужна информация об этом, коммуникация. Коммуникация через пионеров подхода длительная, и не факт, что получит широкое доверие (руками не трогали у соседа, как доверять, сказки может какие-то рассказывает). Упоминание в СМИ оплачиваемое – значит нужен некий заинтересованный инвестор в коммуникации и дальнейшую эффектизацию банковской деятельности. Первейший такой заинтересованный – потребитель, ему выгодны качественные услуги, но он не организован и имеет слабый авторитет. Организация богатых для спуска идей сверху маловероятна, так как руководят процессом распространения «как надо» визири, а им выгодно старое положение вещей (достаточно безответственно надо признать: проблем на миллиард, а рисковик не виновен).

Какой выход, как возможно оптимизировать подходы?

Остаются энтузиасты. Специалисты в отрасли, которые из интереса продвинуть себя предлагают хозяину банка пирог, некую выгоду сразу, здесь и сейчас. И что бы донести информацию хозяину организуются в экспертные группы. С изложением перспективных идей, их обсуждения, анализом практики работы. Именно это цель статьи. Заявить о факте несостоятельности существующего подхода и обозначить возможные пути решения. Обозначить саму возможность и целесообразность диалога от специалистов рынка. Для этого даже не нужны особые семинары (они для установления личных контактов, флеш-обсуждений, фид-бека из зала), а лишь желание быть эффективным в своей команде и интернет. Тот же LinkedIn (сделал группу «Кредитный риск-менеджмент»), но она малоактивна) удобная площадка для дискуссии. Да и это не первая моя статья на банковские темы, но пока что не удавалось выявить особый интерес коллег (кроме как на mbkcentre.pro). Возможен ли вообще диалог в среде отраслевых специалистов между собой? Без купленных конкурсов и премий (как в рекламе и других банковских отраслях), не ради денег здесь и сейчас, а ради своего профессионального роста, из любви к делу, которым занимаешься. Надеюсь, что да.

Приложение: презентации (графика, схемы) на данную тему представлены на Slide Share:

"Стратегическая функция кредитного риск-менеджмента в условиях украинского рынка"

"Оптимизация работы при подготовке кредитного проекта"

"Эффективная оценка кредитоспособности"

"Выявление мошенничества при проведении кредитного анализа корпоративных заемщиков"

Автор: Ковтун Артем, начальник отдела управления кредитными рисками, ПАО «Укрбизнесбанк».

Детальный профессиональный профиль автора на LinkedIn <https://ua.linkedin.com/pub/apres-skovryu/4591b/67/en>