Какие инструменты управления кредитным портфелем (главным образом связанным с юридическими лицами) может применять банк? Как формировать правильный план кредитного портфеля? Какие методики расчетов использовать в рамках планирования? Что необходимо планировать и что является начальными условиями? Какие ошибки допускают банки?

# Управление кредитным портфелем на основе бизнес-моделей: подходы, методы, инструменты



**Сергей КОПЫЛОВ**,
*ООО «Бизнес Системы Консалт», младший партнер, к.ф.-м.н., CFA, FRM*

## Бизнес-модели – объект управления кредитным портфелем

Описание бизнес-модели представляет собой комбинацию целей в разрезе системы ключевых показателей эффективности кредитующих центров прибыли, портфельной сегментации сделок, клиентской сегментации, каналов продаж, продуктов, филиалов, объединенную декларацией аппетита к риску. Бизнес-модель можно определить как логику зарабатывания прибыли[1]. Стратегические консультанты[2] часто рекомендуют принять решение, на каком из перечисленных измерений необходимо концентрироваться банку. Это разделяет бизнес-модели, наводит контраст на логику зарабатывания прибыли. В какой-то группе бизнес-моделей ключевым будет различение клиентов по размеру, в какой-то — продуктовое измерение, в какой-то — каналы продаж. Однако представляется, что редукция бизнес-модели к одному свойству ограничивает как формирование уникальных бизнес-решений, так и управление эффективностью бизнеса.

Описание бизнес-модели кредитования должно включать в себя все перечисленные аспекты, сегментация общего кредитного портфеля по бизнес-моделям должна быть многомерной, не ограничи-

[1] Копылов С. Финансовые инструменты: описание бизнес-моделей и анализ рисков для их определения // Риск-менеджмент в кредитной организации. 2019. № 4. С. 28–42.

[2] Tornes M., Nielsen N.P., Fielding J., Stumbles P. Divide and Conquer: A Guide to Winning SME Banking Strategies. Bain & Company. March 8, 2016.

# Управление кредитным портфелем на основе бизнес-моделей: подходы, методы, инструменты

вающейся одним свойством[1]. Бизнес-модели — это основа сквозной сегментации общего кредитного портфеля банка, используемой в управленческом учете, управленческой и финансовой отчетности, управлении рисками и управлении банком в целом (рис. 1).

Рисунок 1

**Аспекты управления кредитными портфелями**




**Не следует пытаться «разложить» банк по всем направлениям одновременно. Скорее это «ортогональные» взгляды на банк.**

МСФО (IFRS) 9 рекомендует при определении бизнес-моделей использовать следующие характеристики (п. B5.5.5):

— вид инструмента;

— рейтинги кредитного риска целевой клиентской группы;

— вид обеспечения;

— отрасль заемщика;

— географическое местоположение заемщика.

Таким образом, бизнес-модель — это подкрепленная определением, данным в МСФО (IFRS) 9, категория, которую в простой речи, не подразумевающей строгих определений, называют «кредитным портфелем».

[1] Фактически это то, что Э. Морсман называет портфельной концепцией. См.: Морсман Э.М. Управление кредитным портфелем / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

Сергей КОПЫЛОВ

## Зачем нужна полномасштабная система управления кредитным портфелем

Регулирование банковской деятельности усложняется. В полном соответствии с шутливыми законами Мёрфи–Паркинсона и их многочисленных соавторов основные бизнес-процессы вытесняются вспомогательными. Теперь то, что хорошо для развития отношений с клиентом, для роста кредитного портфеля, не обязательно хорошо для банка. Банальный, но функциональный перечень причин для построения полномасштабной системы управления кредитным портфелем включает в себя[1]:

— ограничения, вызванные необходимостью поддерживать достаточность капитала и ликвидность;

— рост издержек и давление на маржу: качественных клиентов мало и за них идет конкуренция, снижение процентных ставок и уплощение кривой снижают маржу, инфраструктура и новомодная работа с большими данными сто́ят с каждым годом все дороже;

— кризисные явления в экономике: кризис 2008 г., плавно перетекший в кризис 2014/2015 гг., вероятно, и не кончался. Это заставляет изучать его уроки и искать скрытые риски и неочевидные возможности зарабатывания прибыли в банке.

Управлять кредитными портфелями независимо от остального баланса банка теперь невозможно, что видно на примере процентного риска банковской книги: за управление им становятся ответственными кредитующие бизнес-подразделения, хотя формально ответственным является внутреннее казначейство.

Кредитные менеджеры мечтают вернуться в то время, когда от них требовалось просто выдавать кредиты, и склонны игнорировать последствия своей работы для банка в целом. Еще недавно «управлять кредитными портфелями можно было независимо от остального баланса банка»[2]. Теперь это не так, что видно на примере процентного риска банковской книги.

### Пример 1

Процентный риск банковской книги — тема обсуждаемая и проблемная. Это риск баланса банка в целом, которому свойственны и все другие риски банка, главный из которых — кредитный. За управление процентным риском банковской книги обычно в банке отвечает внутреннее казначейство, иначе называемое подразделением по управлению активами и пассивами. Для выделения процентного риска банковской книги как объекта управления в крупных банках реализуют систему трансфертного ценообразования.

[1] См.: Nario L., Pfister T., Poppensieker Th., Stegemann U. The evolving role of credit portfolio management. McKinsey&Company, April 2016.

[2] Nario L., Pfister T., Poppensieker Th., Stegemann Uwe. The evolving role of credit portfolio management. McKinsey&Company, April 2016.

# Управление кредитным портфелем на основе бизнес-моделей: подходы, методы, инструменты

Обычно система трансфертного ценообразования отделяет друг от друга прибыли, имеющие разные источники, и разделяет области ответственности:

— прибыль, получаемая от клиентской работы, и клиентские риски (кредитные и иные риски, связанные с внешними контрагентами) — область ответственности кредитующих центров прибыли;

— прибыль, получаемая от структуры баланса и управления банком как единым целым, и соответствующие риски (процентный риск, валютный риск, риск ликвидности) — область ответственности внутреннего казначейства.

При этом игнорируется простой факт: без кредитования не будет процентной прибыли. Фактически процентный риск банковской книги — область ответственности банка в целом, а не внутреннего казначейства (табл. 1).

Таблица 1

**Области ответственности за риск**

| Источник риска | Ответственность за риск |
|---|---|
| Необходимость рефинансировать баланс | В нормальных условиях риск принимается внутренним казначейством и покрывается за счет возрастающей кривой трансфертных ставок.<br>В условиях кризиса кредитующим центрам прибыли активно ставится задача пересмотра ставок по ранее заключенным договорам. De facto ответственность за процентный риск возлагается на кредитующие центры прибыли |
| Изменение уровня рыночных ставок за время подготовки сделки | Два способа решения проблемы:<br>1) ввести в систему трансфертных ставок трансфертные комиссии за фиксирование ставок. Управление процентным риском становится менее прозрачным, а комиссии могут быть весьма велики;<br>2) возложить ответственность за эти риски на кредитующие центры прибыли |
| Изменение спреда банка к индексам процентных ставок | |

Даже в крупных банках система трансфертного ценообразования не подчинена задаче достижения целевых уровней КПЭ по банку в целом.

Таким образом, кредитующие бизнес-подразделения становятся ответственными за управление процентным риском банковской книги, несмотря на то что формально ответственным является внутреннее казначейство.

## Методы управления активами и пассивами в управлении кредитным портфелем

Спектр инструментов управления активами и пассивами ограничен и включает в себя (рис. 2):

Сергей КОПЫЛОВ

Рисунок 2

**Инструменты управления активами и пассивами**




— систему внутренних трансфертных процентных ставок;
— планирование;
— систему лимитов;
— хеджирование.

Функционирование этих систем обеспечивается развитой системой внутренней управленческой отчетности.

## Система внутренних трансфертных процентных ставок

С помощью внутренних трансфертных процентных ставок банк управляется на относительно малом горизонте — пара недель: изменить уровень трансфертных ставок — дело одной недели (два дня на подготовку аналитической информации, три дня на внутреннее согласование, принятие решения и ввод его в действие). Но даже в крупных банках система трансфертного ценообразования не подчинена задаче достижения целевых уровней КПЭ по банку в целом. Горизонт управления с помощью трансфертных ставок соответствует сроку оборачиваемости корпоративных депозитов и средств физических лиц на расчетных счетах и счетах до востребования.

# Управление кредитным портфелем на основе бизнес-моделей: подходы, методы, инструменты

## Планирование

Это наиболее эффективный инструмент управления, увязывающий воедино отдельные бизнес-модели и бизнес-модель банка в целом, отдельные финансовые инструменты, которые планируется реализовать, и баланс банка.

Планирование как инструмент управления ориентировано на горизонт около трех месяцев. Больший горизонт либо бессмысленен для повседневного управления, либо существенно снижает гибкость банка, а при меньшем горизонте невозможно подготовить аналитические данные и согласовать решения.

Горизонт управления с помощью планирования соответствует сроку подготовки и оборачиваемости сделок кредитования юридических лиц, сроку оборачиваемости депозитов физических лиц. Именно планирование позволяет решать задачу фондирования крупных кредитных сделок, обеспечить соблюдение в банке принципа «точно вовремя»[1].

## Система лимитов

Является реактивным инструментом управления в противовес проактивным инструментам (трансфертному ценообразованию, планированию, хеджированию): задает ограничения портфелей, каскадирует общебанковские регуляторные ограничения на уровень отдельных бизнес-моделей. Ограничения не обеспечивают зарабатывание прибыли, они лишь предотвращают потери.

## Хеджирование

Этот инструмент практически неприменим к управлению балансом банка, его кредитными портфелями. Причинами этого являются:

— низкая (по сравнению с объемами баланса) ликвидность инструментов хеджирования;

— постоянная недооценка или переоценка корреляций (базисный риск);

— высокая стоимость.

Как правило, хеджирование можно реализовать в самом мягком варианте — локальное хеджирование (дельта-хеджирование) стоимости. Причина этого — специфика доступных инструментов хеджирования.

Применительно к кредитному портфелю хеджирование рассматривается как инструмент управления процентным риском. Однако

Применительно к кредитному портфелю хеджирование рассматривается как инструмент управления процентным риском. Однако на практике кризисное изменение процентных ставок, такое как в 2014/2015 гг., хеджировать невозможно.

[1] Подробнее об оперативном планировании см.: Копылов С. Оперативное планирование в банке: прагматичный подход // Банкир.ру. 19 апреля 2017 г. (bankir.ru/publikacii/20170419/operativnoe-planirovanie-v-banke-pragmatichnyi-podkhod-10008811/).

Сергей КОПЫЛОВ

это мираж: то, что на практике можно реализовать исходя из доступных инструментов хеджирования, позволяет «закрыть» риск колебаний процентных ставок на ±0,5% годовых. При реализации процентного риска, аналогичной 2014/2015 гг., такие меры бесполезны. Внутренние трансфертные комиссии за хеджирование рисков кредитного портфеля — не более чем дополнительная нагрузка на бизнес-подразделения, которая не является хеджем денежных потоков против реально опасных изменений процентных ставок.

## Планирование кредитного портфеля: порядок организации процесса

Планирование представляет собой итеративный процесс, цель которого — увязать планы в рамках отдельных бизнес-моделей и общебанковские цели (рис. 3). Технологией расчета последствий бизнес-решений с точки зрения КПЭ отдельных бизнес-моделей и банка в целом является динамический баланс[1].

Рисунок 3

**Динамический баланс как технологическая основа планирования**




[1] См.: Построение динамического баланса банка (bsc-consult.com/bscnews.php?id=29).

# Управление кредитным портфелем на основе бизнес-моделей: подходы, методы, инструменты

Общий кредитный портфель банка сегментируется по бизнес-моделям. Исходные данные для оперативного планирования бизнес-моделей:

— перечень планируемых конкретных сделок (они могут быть «законтрактованы» либо иметь высокую степень проработки);

— объемные показатели новых сделок помимо конкретных запланированных сделок.

Неотъемлемой частью планирования является согласование результатов между всеми участвующими в этом процессе подразделениями. Бизнес-модель может быть ведущей статьей либо ее целевые показатели будут ставиться как цель кредитному бизнес-подразделению.

Если бизнес-модель является ведущей статьей, фондирование «подгоняется» под ее заявленные показатели. Например, ведущими статьями являются конкретные планируемые кредитные сделки, исходя из планов выдачи предполагается привлечение средств клиентов (ведомая статья). Бизнес-подразделение при этом формирует планы (в данном примере — перечень планируемых конкретных сделок), а возможность реализации рецензируется внутренним казначейством.

Если банк столкнулся с избыточной ликвидностью, планы по размещению будут формироваться внутренним казначейством и рецензироваться кредитным бизнес-подразделением.

Технологией расчета последствий бизнес-решений с точки зрения КПЭ отдельных бизнес-моделей и банка в целом является динамический баланс.

## Методика планирования: исходные данные

При планировании кредитных портфелей исходная информация состоит из трех наборов данных:

— информации о фактически сформированных финансовых инструментах;

— информации о конкретных планируемых сделках;

— информации о планируемых портфелях.

Минимальный набор исходных данных описан в табл. 2.

Объемные показатели по фактически сформированным финансовым инструментам берутся на основе данных учетных систем. При этом в ряде бизнес-моделей (например, в бизнес-моделях розничного кредитования или отдельных бизнес-моделях коммерческого кредитования) ожидаемый график погашения формируется с учетом поведенческих моделей.

### Учет поведенческих особенностей

Маловероятно, что «поштучно» планируемые конкретные сделки относятся к бизнес-моделям, в которых поведенческие модели играют

Сергей КОПЫЛОВ

Таблица 2

**Минимальный объем исходных данных для планирования в рамках кредитных бизнес-моделей**

| Показатели | Фактически сформированные финансовые инструменты | Конкретные планируемые сделки | Планируемый портфель |
|---|---|---|---|
| Объемные показатели | Прогнозируемый (согласно контрактным условиям или с учетом моделей досрочного погашения и реализации кредитных рисков) объем портфеля на будущие даты | Объемы новых выдач по отдельным сделкам, контрактные графики погашения новых кредитов (возможно, но маловероятно, с учетом моделей досрочного погашения и реализации кредитных рисков) | Объемы новых выдач по поколениям, ожидаемые графики погашения кредитов (скорее всего, с учетом моделей досрочного погашения и реализации кредитных рисков) |
| Показатели процентного дохода | Оценки начисленного процентного дохода | Процентные ставки по сделкам или предполагаемые потоки платежей по ним | Средние процентные ставки по новым поколениям |
| Показатели получаемого дохода | Платежные графики по сделкам, возможно, с учетом поведенческих особенностей | Платежные графики по сделкам | Типовые платежные графики в соответствии с условиями кредитного продукта |
| Ставки резервирования по РСБУ | Прогнозные ставки резервирования | Прогнозные ставки резервирования | Шаблоны вызревания резервов |
| Ставки корректировок по МСФО (IFRS) 9 | | | |

значительную роль. Обычно это крупные сделки проектного финансирования, оцениваемые на индивидуальной основе с точки зрения МСФО (IFRS) 9. Вообще индивидуально планируемые сделки должны учитываться так же (по аналогичным методикам и в соответствии с аналогичными регламентами), как и фактические сделки, просто не в автоматизированной банковской системе, а в специальных системах планирования. С точки зрения управленческого учета для целей планирования их признание осуществляется, как если бы эти сделки были заключены, по тем же методикам, как и в бухгалтерском учете. Например, может обеспечиваться выполнение требований п. B5.1.1, B5.1.2, B5.1.2A МСФО (IFRS) 9, п. 57–60 МСФО (IFRS) 13:

— рассчитывается валовая стоимость финансовых инструментов во все будущие даты нахождения инструментов на балансе;

— оценивается ожидаемый уровень кредитного риска в каждую будущую дату нахождения инструментов на балансе (при учете реального, а не планируемого инструмента такая оценка кредитного риска затем используется в тесте значительного увеличения кредитного риска в соответствии с п. 5.5.9 МСФО (IFRS) 9).

# Управление кредитным портфелем на основе бизнес-моделей: подходы, методы, инструменты

Напротив, для сделок, планируемых объемами поколений[1] новых выдач, то есть не на индивидуальной основе, поведенческие особенности могут быть выявлены и должны быть учтены.

## Оценка эффектов вызревания

При планировании поколений новых выдач необходимо задать ставки резервирования в зависимости от возраста поколения. Опыт показывает, что эти ставки не постоянны в течение срока финансового инструмента. Имеют место два эффекта вызревания:

— вызревание кредитного риска;

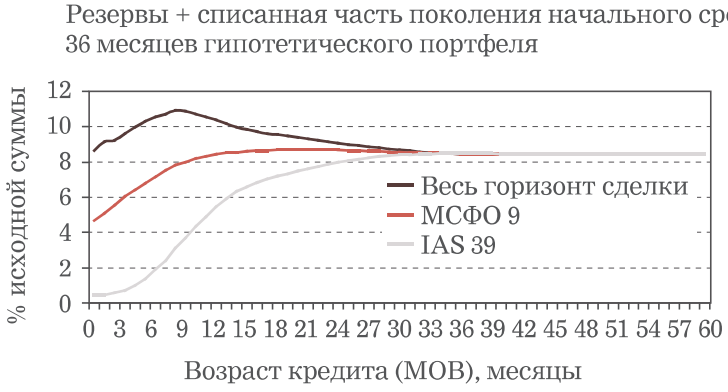
— вызревание резервов.

Вызревание кредитного риска связано с тем, что кредитный риск реализуется не одномоментно, а в течение всего срока сделки[2]. Дополнительный вклад в объем реализовавшихся кредитных рисков вносит макроэкономика.

Вызревание резервов (рис. 4) связано с тем, что методики их расчета не в полной мере отражают весь объем ожидаемых кредитных

Рисунок 4

**Вызревание резервов по поколению розничных кредитов, выданному в феврале 2014 г. (на данных реального кредитного портфеля)**




[1] Поколения — это группы сделок, заключенных в рамках определенной бизнес-модели в течение определенного периода (дня, недели, месяца — в зависимости от гранулярности времени в организации планирования).

[2] Описание процессов вызревания кредитного риска в розничном кредитовании приведено в статье: Бабиков В. Оценка эффекта созревания для построения точной модели кредитного портфеля // Банковское кредитование. 2019. № 3. С. 16-25. Примеры вызревания кредитного риска в корпоративном сегменте также приводились в статье: Копылов С. Ценообразование с учетом риска: простые решения приводят к сложным последствиям // Банковское кредитование. 2019. № 4. С. 53-64.

Сергей КОПЫЛОВ

убытков. Например, для большинства финансовых активов ожидаемые кредитные убытки оцениваются на 12-месячном горизонте, и эти оценки не покрывают кредитные события, которые могут возникнуть за пределами данного горизонта (п. 5.5.5, B5.5.43 МСФО (IFRS) 9). В результате объем сформированных резервов в начале сделок может отличаться от объема сформированных резервов и реализовавшихся кредитных потерь в дальнейшем[1].

### Типовые сроки кредитования

В каждой бизнес-модели необходимо выделить типовые сроки кредитования. Все исходные параметры для планируемого портфеля должны задаваться в разрезе этих сроков по отдельности. Такими сроками при розничном кредитовании могут быть 12, 24, 36, 60, 120, 240, 360 месяцев (последние три срока актуальны для ипотечного кредитования), при корпоративном кредитовании — 3, 6, 9, 12, 18, 24, 36 месяцев.

Поведенческие модели не могут играть значимой роли для сделок, планируемых «поштучно». Напротив, для сделок, планируемых объемами поколений новых выдач, поведенческие особенности должны быть учтены.

Если гранулярность планирования превосходит начальный срок финансовых инструментов (например, планирование осуществляется на помесячной основе, а начальный срок финансового инструмента до 1 месяца), такие финансовые инструменты планируются не объемами новых поколений, а средними балансовыми остатками или балансовыми остатками на отчетную дату.

## Методика планирования: ожидаемые результаты

В результате планирования формируется перспективная финансовая отчетность: баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств. Эти отчеты должны быть дополнены прогнозами регуляторных нормативов (достаточности капитала, нормативов ликвидности, норматива кредитного риска на одного заемщика, если существенную часть планируемых операций составляют конкретные сделки), результатов стресс-тестирования и срочной структуры баланса банка.

При планировании операций в рамках кредитных бизнес-моделей необходимо определить как минимум:

— объемы соответствующих финансовых инструментов на балансе банка;

— объемы резервов и корректировок резервов в балансе банка;

[1] См.: Копылов С. МСФО 9: как сохранить достаточность капитала // Банкир.ру. 23 августа 2017 г. (bankir.ru/publikacii/20170823/msfo-9-kak-sokhranit-dostatochnost-kapitala-10009132/).

# Управление кредитным портфелем на основе бизнес-моделей: подходы, методы, инструменты

— объемы начисленных процентных доходов, полученных комиссионных доходов;

— изменения резервов и корректировок, признаваемые как часть финансового результата;

— объем экономического капитала, необходимого для покрытия рисков;

— объем буфера ликвидности, необходимого для покрытия рисков ликвидности;

— объем полученных банком денежных средств;

— показатели эффективности бизнеса с учетом риска (RAROC, EVA, RAY, RAII, COR и им подобные).

Приведенный перечень может быть дополнен показателями, более специфичными для конкретных бизнес-моделей кредитования.

Все рассчитываемые показатели должны вычисляться в целом по бизнес-модели, а также в разбивке по фактически сформированным финансовым инструментам, конкретным планируемым сделкам, планируемому портфелю.

## Методика планирования: реализация бизнес-моделей

Как уже говорилось, бизнес-модель — это логика зарабатывания прибыли. Количественное описание этой логики в идеалистической форме математической модели — основа планирования. Задача такой модели — на основе исходных данных рассчитать ожидаемые результаты реализации плана. Информационно-технологическая система планирования в банке (рис. 5) должна представлять собой расширяемую платформу, которая обеспечивает взаимодействие различных математических моделей (по одной на каждую бизнес-модель) и формирует перспективную отчетность.

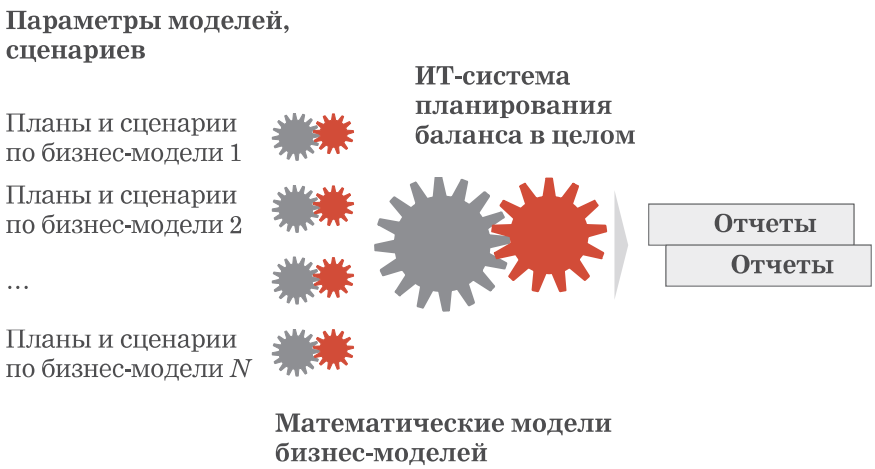
Опишем на примере минимально необходимые вычисления для планирования кредитования юридических лиц в небольшом банке[1]. Для наглядности мы не будем рассчитывать корректировки резервов на возможные потери (корректировки МСФО (IFRS) 9). С целью упрощения планирование в примере осуществляется с поквартальной гранулярностью; на практике следует планировать помесячные или, если позволяют информационные технологии, подневные показатели.

[1] Исчерпывающее описание алгоритмов построения бизнес-моделей розничного кредитования приведено в статье: Бабиков В. Поведение розничного кредитного портфеля: методики и подходы к оценке // Риск-менеджмент в кредитной организации. 2019. № 4. С. 70–99.

Сергей КОПЫЛОВ

Рисунок 5

**Архитектура информационно-технологической системы планирования**




## Пример 2

Банк планирует операции на основе данных за 2018 г. на 2019 г. и далее. Фактический кредитный портфель определяется показателями из табл. 3. Поскольку банк небольшой, эти данные выгружаются из автоматизированной банковской (учетной) системы.

Банк планирует выдачу новых кредитов в объемах и по процентным ставкам, которые приведены в табл. 4. Эти данные должны

Таблица 3

**Фактический кредитный портфель (млн руб.)**

| Показатель | Исходная дата (факт за ...) — 31.12.2018 | План на ... (для балансовых показателей) или плановый доход за период | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 01.04.2019 | 01.07.2019 | 01.10.2019 | 01.01.2020 |
| Объем портфеля | 100 | 90 | 30 | 25 | 20 |
| Процентный доход за период | — | 2,7 | 1,5 | 0,7 | 0,6 |
| Резервы | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 |

# Управление кредитным портфелем на основе бизнес-моделей: подходы, методы, инструменты

Таблица 4

## Планы кредитования

| Показатель | Выдачи в 2019 г. | | | |
|---|---|---|---|---|
| | I кв. | II кв. | III кв. | IV кв. |
| Объем поколений, млн руб. | 20 | 30 | 30 | 30 |
| Процентная ставка, % годовых | 14 | 13,5 | 13 | 12 |

опираться на знание клиентской базы и быть согласованы с клиентским подразделением. Меньший объем кредитования в первом квартале по сравнению с последующими кварталами обусловлен январской сезонностью.

Количественное описание предполагаемого поведения заемщиков и вызревания резервов по ним приведено в табл. 5. Эти данные формируются путем анализа договорной базы (принятых в банке подходов

Таблица 5

## Погашение кредитов и ставки резервирования

| Показатель | Кварталы с момента выдачи кредитов | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Погашение кредитов, % исходной суммы | 0 | 5 | 5 | 5 | 55 | 5 | 5 | 5 | 15 |
| Ставка резервирования, % суммы задолженности | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 |

к погашению кредитов), а также кредитного анализа фактических и потенциальных заемщиков, известной истории формирования резервов. Фактически это количественное описание бизнес-модели банка.

На основе приведенных исходных данных можно рассчитать показатели кредитного портфеля.

В частности, по итогам первого квартала 2019 г. суммарный портфель составит 110 млн руб. (из них 90 млн руб. — ранее сформированный портфель, 20 млн руб. — выданные в первом квартале кредиты).

По итогам второго квартала суммарный портфель составит 79 млн руб.:

— 30 млн руб. — остаток от той части портфеля, которая сформирована до 2019 г.;

— 19 млн руб. — остаток от части кредитного портфеля, выданной в первом квартале (изначально было выдано 20 млн руб., но 5%

Сергей КОПЫЛОВ

портфеля, то есть 1 млн руб., погашаются в первый квартал жизни этого портфеля);

— 30 млн руб. — новые выдачи второго квартала.

Аналогично по итогам третьего квартала объем портфеля составит:

$$25 + 18 + 28{,}5 + 30 = 101{,}5 \text{ (млн руб.)},$$

а по итогам четвертого квартала (на 01.01.2020):

$$20 + 17 + 26 + 28{,}5 + 30 = 121{,}5 \text{ (млн руб.)}.$$

Для примера также следует пояснить расчет резервов на 01.10.2019, то есть по итогам трех кварталов планового периода:

— резервы от «старого» портфеля (сформированного до 2019 г.), как ожидается, составят 1 млн руб.;

— резервы по кредитам, выданным в первом квартале, составят 0,36 млн руб. (поскольку возраст этих кредитов составляет два квартала, применимая ставка резервирования 2%);

— резервы по кредитам, выданным во втором и третьем кварталах, рассчитанные по ставке резервирования 1%, составят 0,285 и 0,3 млн руб. соответственно.

Таким образом, общая сумма резервов на 01.10.2019 составит 2,945 млн руб.

Финансовый результат в первом квартале 2019 г. будет состоять:

— из процентного дохода по кредитному портфелю в объеме 2,7 млн руб., обусловленного «старым» кредитным портфелем, и

— убытков, связанных с досозданием резервов в размере 0,2 млн руб. (1% от объема выдач в первом квартале; резервы по «старому» кредитному портфелю, согласно прогнозу, не меняются).

Таким образом, финансовый результат за первый квартал составит 2,5 млн руб.

Следует отметить, что финансовый результат кредитов, выданных в первом квартале, возраст которых равен 0 кварталов, считается нулевым. Это упрощает последующие расчеты в системе планирования и не является существенным допущением в случае планирования с помесячной или подневной гранулярностью.

Во втором квартале банк:

— получит процентный доход 1,5 млн руб. по «старому» портфелю;

— получит процентный доход от кредитов, выданных в первом квартале:

$$20 \text{ млн руб.} \times 14\% \times 1/4 = 0{,}9 \text{ млн руб.};$$

— распустит резервы по «старому» портфелю в объеме 4 млн руб.;

# Управление кредитным портфелем на основе бизнес-моделей: подходы, методы, инструменты

— распустит резервы в объеме 0,01 млн руб. в результате погашения 1 млн руб. по кредитам, выданным в первом квартале;

— создаст резервы в объеме 0,3 млн руб. по вновь выданным кредитам.

Итоговый финансовый результат второго квартала составит 6,09 млн руб.

## Типичные ошибки при планировании: проверьте себя и сделайте выводы

У большинства банков проблемы планирования не лежат в области недостаточно сложных, необоснованных и неподтверждаемых моделей, не учитывающих вероятностную логику развития бизнеса (ср. с требованиями п. 5.5.17 МСФО (IFRS) 9). Эти проблемы есть у всех и постоянно, но носят технический характер и решаются в рамках ежегодно планируемых рутинных работ по развитию внутрибанковской инфраструктуры. Корни ошибок — в неправильной логике организации системы планирования.

У большинства банков проблемы планирования не лежат в области недостаточно сложных, необоснованных и неподтверждаемых моделей. Корни ошибок – в неправильной логике организации системы планирования.

### Отсутствие перечня и спецификаций бизнес-моделей

Как было отмечено автором в статье, посвященной бизнес-моделям[1], ни один банк не внедрил систему бизнес-моделей в полной мере. Все ограничилось выделением трех групп бизнес-моделей: торгового портфеля, финансовых инструментов, удерживаемых до погашения, финансовых инструментов, доступных для перепродажи.

Например, один из крупнейших банков Российской Федерации статью отчетности «Кредиты клиентам» раскрывает как:

— коммерческое кредитование юридических лиц;

— проектное финансирование юридических лиц;

— жилищное кредитование физических лиц;

— потребительские и прочие ссуды физическим лицам;

— кредитные карты и овердрафтное кредитование физических лиц;

— автокредитование физических лиц.

Но эта статья отчетности не описывает бизнес-модели:

— потребительское кредитование физических лиц может строиться по совершенно разным бизнес-моделям; по опыту[2], дефолтность по

[1] Копылов С. Финансовые инструменты: описание бизнес-моделей и анализ рисков для их определения // Риск-менеджмент в кредитной организации. 2019. № 4. С. 28-42.

[2] Подробнее об этом см.: Бабиков В. Теория и практика розничного кредитования // Управление финансовыми рисками. 2014. № 1.

Сергей КОПЫЛОВ

разным каналам продаж одного и того же розничного кредитного продукта может отличаться в два-три раза;

— проектное финансирование подразумевает не только финансовые активы, но и финансовые пассивы (например, эскроу-счета при строительстве), и совокупная отчетность по бизнес-моделям должна была бы сальдировать эти суммы;

— кредиты физическим лицам могут управляться на групповой и на индивидуальной основе (то же касается и коммерческого кредитования), и это разные бизнес-модели.

Отсутствие отражения реальных бизнес-моделей в отчетности по МСФО не только нарушает требования МСФО в части целей раскрытия информации («агрегированно, но как для собственного руководства» — см. п. 34а МСФО (IFRS) 7). В контексте настоящей статьи более важно, что это является признаком отсутствия управленческого учета, основанного на понимании логики зарабатывания прибыли.

Отсутствие отражения реальных бизнес-моделей в отчетности по МСФО — признак отсутствия управленческого учета, основанного на понимании логики зарабатывания прибыли.

## Непонимание рыночных реалий и игнорирование собственных позиций

Регуляторные документы — это школа наилучшей практики в управлении банком, поскольку цель регуляторных документов — стимулировать банки к внедрению более эффективной методологии. Одним из требований МСФО (IFRS) 9 является использование доступной информации (см. п. 5.5.9, 5.5.17c, B5.2.5, B5.5.4 и пр.). Как минимум планирование должно учитывать информацию о фактически сложившемся кредитном портфеле.

Тем не менее, часто встречается следующая ошибка. В приведенном выше примере кредитный портфель на 01.01.2019 составлял 100 млн руб., и в течение 2019 г. был запланирован его рост до 121,5 млн руб. Планируя операции, банки часто попросту линейно интерполируют портфель, получая результат, аналогичный представленному в табл. 6. При этом они не учитывают ни поведение фактически сформированного кредитного портфеля, ни сезонность бизнеса.

Таблица 6

**Сравнение кредитного портфеля в планировании (млн руб.)**

| Показатель | Портфель на: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 01.01.2019 | 01.04.2019 | 01.07.2019 | 01.10.2019 | 01.01.2020 |
| Интерполяция | 100,0 | 105,4 | 110,8 | 116,2 | 121,5 |
| То, что фактически запланировано | 100,0 | 110,0 | 79,0 | 101,5 | 121,5 |

# Управление кредитным портфелем на основе бизнес-моделей: подходы, методы, инструменты

Таким образом, ошибочная интерполяция приводит к существенной недооценке или переоценке капитала, нарушению планов по финансовому результату. Кроме того, одним из регуляторных методов воздействия на банки является система «самоограничений», в рамках которой Банк России устанавливает ограничения на объемы или темпы роста отдельных портфелей. Если в приведенном примере Банк России ограничит рост портфеля величиной 15% в квартал, то, согласно ошибочному интерполированному плану, это ограничение не будет влиять на деятельность банка. Однако фактически оно сделает невозможной реализацию заявленного плана: для реализации плана необходим рост кредитного портфеля в третьем квартале на 28,5%, что нарушает установленное ограничение, хотя и не означает роста кредитного портфеля с начала года.

## Ошибочное планирование резервов: игнорирование вызревания

Описанная выше ошибка всегда сопровождается ошибочным планированием резервов. Резервы часто рассчитываются на основе средней ставки резервирования по портфелю. Но такой расчет не учитывает вызревание кредитного риска и вызревание резервов.

Основная проблема многих розничных банков в 2015 г. не была связана с ростом дефолтности заемщиков в результате кризиса. По большинству кредитных портфелей, которые исследовала наша компания, рост частоты выхода в просрочку был весьма умеренным. Проблема заключалась в планировании новых выдач в период кредитного бума 2012 г. — начала 2014 г. Новые выдачи с низкими ставками резервирования «растворяли» проблемы старых кредитов, и заниженные средние ставки резервирования по портфелю переходили в планирование достаточности капитала. К 2015 г. резервы стали расти исключительно за счет вызревания (средние ставки по портфелям пошли вверх из-за резкого снижения объемов новых выдач), и капитала стало недостаточно.

Таким образом, рост резервов вполне прогнозировался (при весьма умеренных сценариях стресс-тестов) в 2013 г. и не был учтен банками исключительно по ошибке.

## Формальность требований регулятора

Требования Банка России к планированию в банках носят формальный характер. Планы, полученные интерполяцией балансовых остатков, ошибочны по сути, но успешно утверждаются регулятором. За отклонение от ошибочных планов Банк России посредством

Планы, согласуемые Банком России, представляются в соответствии с форматами форм 0409806, 0409807. В рамках этих форматов данные о кредитных портфелях представляются в виде чистой ссудной задолженности, но такая величина не несет в себе экономического смысла.

Сергей КОПЫЛОВ

системы «самоограничений» наказывает банки, и такое регулирование дополнительно ухудшает финансовое положение поднадзорных организаций.

Планы, согласуемые Банком России, представляются в соответствии с форматами форм 0409806, 0409807[1], иначе они просто не рассматриваются регулятором. В рамках этих форматов данные о кредитных портфелях представляются в виде чистой ссудной задолженности. Такая величина не несет в себе экономического смысла. Она не отражает ни задолженность клиентов, ни объем предоставленных заемщикам денежных средств, ни риск, принятый банком. По многим портфелям сумма резервов, вычитаемая из валовой стоимости кредитов, не имеет ясной экономической интерпретации: понятие ожидаемых убытков связано с понятием средних убытков, что, в свою очередь, имеет смысл, когда выполняется закон больших чисел. Одним словом, такое представление информации ничего общего с бизнес-моделями, логикой зарабатывания прибыли не имеет. Налицо приоритет бухгалтерской формы над экономической сущностью операций, что противоречит п. 12.8 Положения № 579-П[2].

Результаты планирования не только оказываются ошибочными, но еще и представляются таким образом, который максимально затрудняет принятие экономических решений. «Формально правильно, а по сути издевательство»[3].

Стоит ли говорить, что такие планы не учитывают вызревание кредитного риска? Тем самым основанное на них регулирование не способствует обеспечению устойчивости банковской системы, но создает дополнительные затраты для тех банков, которые ответственно подходят к планированию.

[1] См. Указание Банка России от 08.10.2018 № 4927-У «О перечне, формах и порядке составления и представления форм отчетности кредитных организаций в Центральный банк Российской Федерации».

[2] Положение Банка России от 27.02.2017 № 579-П «О Плане счетов бухгалтерского учета для кредитных организаций и порядке его применения».

[3] Ленин В.И. Полное собрание сочинений. Т. 43.