

## Управление рисками в микрофинансовых организациях

Докладчик: д.э.н. Юдит Буруч,  
Руководитель Проекта,  
Москва 19.11.2009

Проект консультационной поддержки российских банков  
Международная финансовая корпорация (IFC)

# ПЛАН ПРЕЗЕНТАЦИИ

- ОСОБЕННОСТИ МИКРОФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
- ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В БОЛЬШИНСТВЕ МИКРОФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В РОССИИ
- ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
- ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ АКТИВАМИ / ПАССИВАМИ
  - УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ ЛИКВИДНОСТИ
  - УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ ПРОЦЕНТНОЙ СТАВКИ
  - УПРАВЛЕНИЕ ВАЛЮТНЫМ РИСКОМ
  - УПРАВЛЕНИЕ КРЕДИТНЫМ РИСКОМ
  - УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИОННЫМ РИСКОМ

# ОСОБЕННОСТИ МИКРОФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

## ПРОДУКТЫ

- **Микрокредит:** очень маленькие кредиты заемщикам, которые не получают зарплату, принятие малога залога или кредитование без залога, предварительные требования к группе относительно сбережения, постепенное увеличение размера кредита, неявные гарантии кредитовать и в будущем, если существующие кредиты обслуживаются полностью и в срок
- **Другое:** сбережения, страхование, денежные переводы, другие финансовые продукты

## КЛИЕНТЫ

- **Бедные и люди с низким доходом**, которые не имеют доступа к другим финансовым институтам
- **Работающие не по найму, владельцы семейного бизнеса.** Их разнообразные микро предприятия включают маленькие розничные магазины, уличные торговые автоматы, кустарное производство, услуги по снабжению
- **Надежные данные** о степени бедности отсутствуют, однако, можно предположить, что большинство клиентов находятся у черты бедности (над ней или за ней)

## ЦЕНА КРЕДИТА

- **Цена на кредит достаточно высока и покрывает все издержки.** Административные расходы при микро кредитовании в процентном выражении гораздо выше, чем при кредитовании крупных клиентов
- **Кредитные решения для заемщиков, не имеющих ни залога, ни зарплаты, не могут базироваться на автоматическом скоринге.** Такие решения требуют значительного погружения кредитного офицера в оценку риска каждой ссуды. Микро финансовые организации могут работать в отдаленных областях или областях с низкой плотностью населения, что делает кредитование еще более дорогим

## КАПИТАЛ, СБЕРЕЖЕНИЯ, ДРУГИЕ ФОНДЫ

- **Доноры и правительства** не могут предоставить фондирование, достаточное для существующего огромного спроса на микро кредит и микро финансовые организации должны привлекать фондирование в твердой валюте для кредитования на развивающихся рынках в национальной валюте, где риск обесценения национальной валюты самый высокий.
- **Сбережения:** большинство бедных людей используют неформальные механизмы сбережения, т.к. Не имеют достаточных возможностей сберегать, используя хорошие формализованные депозитные услуги. Бедные люди хотят иметь безопасный, удобный депозитный сервис, обеспечивающий доступ к фондированию для маленького баланса.

## ПРИБЫЛЬНОСТЬ

- **Прибыльность, измеряемая возвратом на капитал, инвестированный акционерами. MFIs в среднем менее прибыльны, чем банки,** однако, это прежде всего связано с тем, что они имеют не такой значительный финансовый рычаг, как банки, т.е. МФО фондируют свои активы своими собственными деньгами в гораздо большей степени, чем депозитными средствами своих клиентов

# ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В БОЛЬШИНСТВЕ МИКРОФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В РОССИИ

## СЛАБАЯ КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Большинство банков имеет всестороннее внутреннее регулирование, но они не следуют ему в обычной практике (копии регулирования ЦБ)

Риск-аппетит и риск-контроль не сбалансированы. Отсутствует распределение капитала на основе рисков.

Системы контроля, мониторинга и отчетности недостаточно развиты.

Нет позиции независимый Главного-риск-менеджера среди топ менеджмента. Слабая роль риск менеджеров

Отсутствует независимый реальное подразделение рисками и персонал

Фронт-офисные операции и управление рисками не разделены

### Принятие решений - неприемлемая организационная структура

### Инструментарий не является продвинутым

Отсутствуют:

Методы оценки рисков

Система лимитов и **стресс-тестирование**

Неподходящая система отчетности

IT поддержка управления рисками



# ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Ядром банковского финансового менеджмента является риск менеджмент. Общая политика управления рисками включает в себя:

- Цели управления рисками в банке
- **Риск-аппетит и требуемая отдача на капитал**
- Общее описание каждого типа риска: (определение, стратегия в отношении риска, основные методы измерения, структура лимитов, стратегия хеджирования, отчетность, мониторинг). **Управление активами и пассивами должно быть составной частью политики**
- Организация системы управления рисками и зоны ответственности: финансовая и казначейская функции наряду с функцией управления рисками должны быть вовлечены в процесс мониторинга риска на уровне всей организации
- **Интегрированный подход к оценке рисков новых продуктов должен быть описан. Этот подход должен включать в себя периодический пересмотр новых продуктов**



Объем  
подверженности  
банка  
рisku  
влияет на



# УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ И ПАССИВАМИ

Изменения процентных ставок, обменных курсов, кредитный риск и ликвидная позиция банка



- Особенности структуры активов и пассивов
- Прибыльность и достаточность капитала становятся ключевыми факторами, это сейчас становится существенным для банков, которые двигаются в сторону **интегрированного управления балансом**, где составляющие баланса и забалансовые статьи рассматриваются вместе с точки зрения несовпадения сроков и ставок и их влияния на прибыльность
- Фокус перемещается с анализа статического баланса к управлению активами и пассивами на основе **проактивных сценариев**. Увеличивается значение стресс тестирования и сценарного анализа.

# УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ ЛИКВИДНОСТИ

## Источники риска

Отсутствие дополнительных фондов со стороны международного рынка  
Рост досрочного изъятия депозитов  
Замораживание межбанковского рынка

Снижение портфеля фиксированной доходности  
Рост NPL  
Изменение обменных курсов

## Измерение риска ликвидности

**Запас (Фондирующая ликвидность)**  
Баланс/ Забалансовые статьи на конкретную дату

**Потоковый подход (Рыночная ликвидность)**  
Измерение чистых требований к фондированию  
Измерение и управление доступом на рынок

## Управление риском ликвидности:

- Установка лимитов,
- Анализ новых возможностей по фондированию: новые депозитные продукты для клиентов



## Методы измерения риска ликвидности

- Краткосрочная ликвидность (высоколиквидные активы)
- Индикаторы ликвидности: коэффициенты
  - ✓ Чистые кредиты/ депозиты
  - ✓ Корневые депозиты/ активы
  - ✓ Срочные депозиты/ депозиты
  - ✓ Волатильные обязательства/ активы
  - ✓ Краткосрочные обязательства/ ликвидные активы
  - ✓ Ликвидные активы/ активы
  - ✓ Краткосрочные обязательства/ активы
  - ✓ Ликвидные активы/ ресурсы от финансовых институтов/ крупных вкладчиков
  - ✓ Первокласные активы/ активы
  - ✓ Рыночные обязательства/ активы.
  - ✓ Разрыв/ капитал
- Матрица фондирования для реальной позиции
- Матрица фондирования для плановой позиции
- Стоимость ликвидности
- Сценарный анализ

Others	-	50	-	-	-	-	-
<b>Liquidity</b>	<b>203</b>	<b>315</b>	<b>555</b>	<b>1,345</b>	<b>250</b>	<b>15</b>	
— Monetary Deposits	155	50	455	550	250	15	
— Other Deposits	50	50	100	450	250	-	
— Loans	-	-	200	-	-	-	
— Debt Securities	-	-	-	300	-	-	
— Other financial assets	-	50	-	-	-	-	
— Cash	50	10	10	10	10	15	
— Government's Claims and Provisions	50	10	50	10	10	15	
<b>Liquidity Gap</b>	<b>347</b>	<b>585</b>	<b>595</b>	<b>140</b>	<b>410</b>	<b>250</b>	
— Securities (Connections to be deducted)	-	-	100	-	-	-	
— Cash	-	-	10	-	-	-	
— Securities (Connections to be added)	-	-	90	-	-	-	
— Loans	-	-	200	-	-	-	
— Deposits (Connections to be added)	-	-	100	-	450	250	
— Other financial assets	-	-	100	-	250	250	
— Deposits (Connections to be deducted)	-	-	100	-	110	250	
— Other financial assets	-	-	300	-	310	250	
— Government's Claims	250	550	310	500	500	300	
— Monetary Deposits	155	210	260	100	250	15	
— Other Deposits	50	240	260	100	250	285	
— Loans	200	210	260	100	250	285	
— Debt Securities	300	210	260	100	250	285	
— Other financial assets	100	210	260	100	250	285	
— Cash	50	10	10	10	10	15	
— Government's Claims and Provisions	50	10	50	10	10	15	
<b>Committed Liquidity Position</b>	<b>347</b>	<b>585</b>	<b>595</b>	<b>140</b>	<b>410</b>	<b>250</b>	

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕНТНЫМ РИСКОМ

## Источники процентного риска

**Пересмотр процентных ставок:** изменение процентных ставок

**Изменение кривой доходности:** (форма или параллельный сдвиг)

**Базисный риск:** процентные ставки различных активов и обязательств могут меняться по-разному

Платежи по кредитам и облигациям и/или досрочное изъятие депозитов

Обязательства / активы в иностранных валютах

## Измерение подверженности риску

Волатильность чистого процентного дохода (NII)

Чистая процентная маржа (NIM)

Требования к капиталу:  
Регуляторный капитал (Basel I, Basel II)

Экономический капитал

Методы измерения процентного риска

- Изменение процентных ставок
- Трансфертное ценообразование
- Дюрация
- Изменение экономического капитала
- Сценарный анализ

Time buckets	Middle of time bucket	Modified duration	Yield curve change, b.p.	Weights,%	RSA	RSL	Repricing gap	Net position
1-30 days	0,5 months	0.04	400 b.p.	0.16	105	(463)	(358)	1
31-90 days	2 months	0.15	400 b.p.	0.6	325	(589)	(264)	2
91-365 days	9 months	0.68	400 b.p.	2.72	983	(993)	(10)	0
1-2 years	1,5 years	1.28	400 b.p.	5.12	700	(234)	466	(24)
2-5 years	2,5 years	2.03	400 b.p.	8.12	300	-	300	(24)
BCEGO	x	x	x	x	2,413	(2,279)	134	(46)

Asset modified duration (months)	11.07	Interest rate shift, b.p.	400
Liabilities modified duration (months)	5.70	Bank's capital	386
<b>Duration gap (months)</b>	<b>5.38</b>	<b>Capital change</b>	<b>(11.9)</b>

Изменение экономического капитала:

Стандартизированный подход:

$$= \sum \text{Gap}_i \times w_i,$$

Где

Gap - процентный разрыв

$w_i = \text{Модифицированная дюрация}_i \times \Delta r_i$



# ВАЛЮТНЫЙ РИСК



## Управление валютным риском:

- Установка лимитов ( O/N, stop loss, VAR)
- Переложение валютного риска на клиентов:
  - Кредитование в устойчивых валютах
  - Индексация кредитов в привязке к устойчивым валютам ( NPL ?)
- Перевод валютного кредита в кредит в национальной валюте (дорого)
- Использование производных финансовых инструментов (swap)



# УПРАВЛЕНИЕ КРЕДИТНЫМ РИСКОМ

## Источники кредитного риска

Клиентами являются бедные люди и люди с низким доходом ,  
Работающие не по найму,  
Предприниматели,  
работающие на дому

Обеспечение по кредиту отсутствует или является недостаточным.

## Меры кредитного риска

Требования к капиталу на основе BASEL I, Basel II

Требования к резервированию,  
Система раннего предупреждения

## Управление кредитным риском

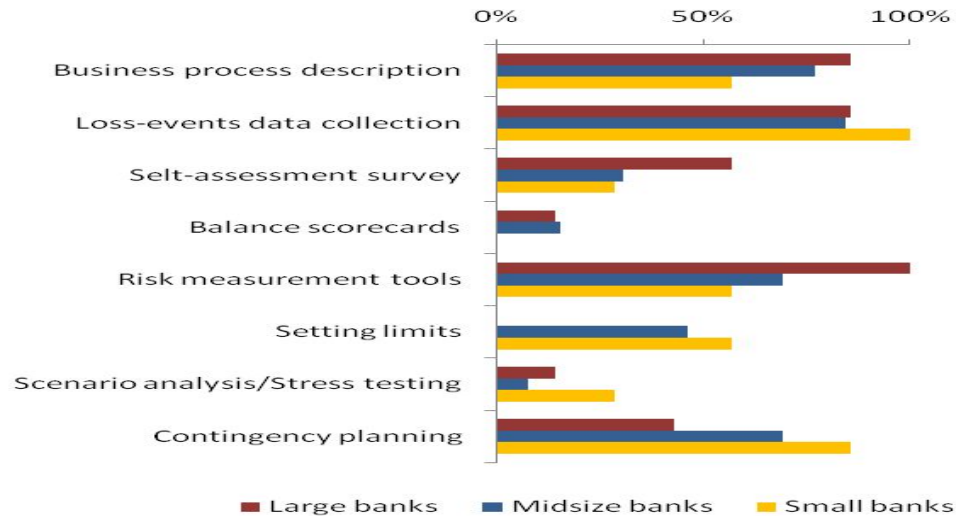
1. Установка лимитов на клиентов и отрасли.
2. Разработка Кредитной политики для контрагентов, клиентов, кредитных продуктов; управление кредитным портфелем в соответствии с директивами и процедурами, понятными всему персоналу.
3. Создание централизованного подразделения, ответственного за детальный анализ подверженности риску в разрезе продуктов/ клиентов/групп.
4. Формирование различных типов отчетов, ориентированных на разные уровни управления и дающих релевантную информацию для менеджеров, принимающих решения.
5. Внедрение адекватного процесса предоставления кредита, системы классификации заемщиков и/или **скоринговой системы**, которые будут использоваться в процессе принятия кредитных решений (на стадии одобрения кредита, сегментации клиентов, в анализе кредитного портфеля и т.д.)
6. Управление плохими долгами в отдельном подразделении. Это подразделение следует рассматривать как профит центр. Существование Комитета по работе с проблемными долгами, который в том числе дает предложения по изменению Кредитной политики.
7. Процедуры сбора долгов должны быть сегментированы в зависимости от стадии просрочки

# ОПЕРАЦИОННЫЙ РИСК

Source

- Поведение людей
- Неадекватные внутренние процессы
- Внешние события
- Дефицит ресурсов или систем

**Chart 6.3.1 What Tools are Banks Using to Manage Operational Risk Now?**



# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Если Вы хотите задать вопрос об управлении рисками обратитесь к нам:

**Dr. Judit Burucs**  
Project Manager  
IFC CEU - Russia Banking Advisory Project  
36 bld. 1 Bolshaya Molchanovka  
Moscow, Russian Federation 121069  
Cell: +7 (916) 815-4459  
Email: [Jburucs@ifc.org](mailto:Jburucs@ifc.org)

По-русски:

**к.э.н. Наталья Пономарева**  
Банковский консультант  
e-mail: [Nponomareva@ifc.org](mailto:Nponomareva@ifc.org)

Tel: +7 (495) 411-7555 Fax: +7 (495) 411-7556  
Website: [www.ifc.org/rbap](http://www.ifc.org/rbap)

**Международная финансовая корпорация** является членом Группы Всемирного банка, содействует устойчивым частным инвестициям в развивающихся странах для снижения бедности и улучшения жизни людей.

**Проект консультационной поддержки российских банков** является программой, нацеленной на удовлетворение потребностей банков среднего размера, преимущественно региональных банков с российской структурой собственности. Проект преимущественно фокусирует свою деятельность на помощь банкам, известным Международной финансовой корпорации, однако, Проект открыт для сотрудничества с другими банками, которые удовлетворяют предустановленным критериям отбора. Проект нацелен помочь банкам усилить систему внутреннего контроля и управления рисками и улучшить их способность к разработке четких бизнес-стратегий, в основе которых лежит правильное управление капиталом. Второй задачей Проекта является повышение общественного внимания к вопросам управления рисками и планирования управления капиталом. Серии открытых семинаров и распространение информации о них будут увеличивать возможности Проекта по обучению банковского сектора в регионах России. Проект осуществляет свою деятельность при финансовой поддержке Министерства экономических связей Нидерландов и Министерства иностранных дел Финляндии.