



# **Разработка комплексного подхода к управлению рисками факторинговой компании**

**Национальная Факторинговая Компания,  
Зам. Председателя Правления**

**Мусатов Антон Игоревич**

# Риск-менеджмент НФК на рынке факторинга

За 2006 году в НФК предотвращено **11 попыток** крупного мошенничества Клиентов на общую сумму предотвращенных потерь в **16 млн. долларов**.

В 2007 году – предотвращены **4 попытки** крупного мошенничества на сумму предотвращенных потерь в **6 млн. долларов**.

Национальная Факторинговая Компания первая из операторов рынка факторинга **провела аудит системы риск-менеджмента на соответствие международной практике факторинговых отношений**. Аудитором стала компания PricewaterhouseCoopers.

Национальная Факторинговая Компания стала **лауреатом 2-го Международного конкурса «Лучший риск менеджмент - 2006»** в номинации «Построение комплексных систем риск менеджмента в кредитных и финансовых организациях».

# Основные риски при факторинге

## Риск Клиента (прямые риски Фактора):

- мошенничество Клиента («воздушные» поставки/«зависимые» дебиторы),
- риск прямого платежа,
- риск возврата/взаимозачета.



## Риск Дебитора (риски, передаваемые Фактору Клиентами – кредитные риски):

риск существенной просрочки

- дефолта Дебитора.

Отраслевые, административно-политические и прочие риски присущие также другим отраслям и не являющиеся спецификой факторинга.

# Что такое прямые риски Фактора? (или типовые инструменты мошенничества Клиентов)

1. **Фиктивные накладные** без ведома Дебиторов (подделка Клиентом печатей и подписей Дебитора).
2. **«Воздушные» Дебиторы**, при использовании в дальнейшем прямых платежей и платежей третьих лиц за Дебиторов от Клиента.
3. **Сговор с Дебиторами** (аффилированными /зависимыми/ мотивированными), которые «формально» подтверждают первоначальный факт получения накладных необеспеченных товаром.
4. **Соккрытие и сбор платежей Клиентом** от Дебиторов в обход Фактора.
5. **Уклонение Клиентом от сообщения Фактору о возвратах товара** (в т.ч. проведение Клиентом взаимозачетов с Дебитором).
6. **Использование схем ответственного хранения товара** (без его движения).
7. **Двойной факторинг** (получение финансирования от нескольких Факторов под денежное требование).

# Как прямые риски реализовываются (или примеры типовых схем мошенничества Клиентов)

- 1. Получение Клиентом финансирования под «несуществующие» поставки и/или под «несуществующих/зависимых» Дебиторов.**
  - Далее оплата Клиентом напрямую за Дебиторов (или через третье лицо) из нового финансирования... или
  - Далее перевод финансирования Клиентом на Дебиторов для погашения ими задолженности перед Фактором
  - Далее возобновление и увеличение схемы – «пирамида».
- 2. Соккрытие и сбор платежей от Дебиторов в обход Фактора** и последующим собственным закрытием задолженности прямыми платежами от Клиента в адрес Фактора.
- 3. Соккрытие фактов возврата товара Дебиторами** (в т.ч. взаимозачет «по бонусам» при работе с торговыми сетями»).
- 4. Проведение Клиентом взаимозачетов с Дебитором** (оплата Дебитора зависит от исполнений Клиента по следующей поставке).

# «Узкие» мета в риск-менеджменте Факторов (или Вас скорее всего давно «кинули», если...)

1. Вы не верифицируете поставки с Дебиторами случайным образом для Клиента и не проводите выборочно физическую верификацию у Дебиторов на месте.
2. Вы не проводите выборочные/сплошные сверки по уступленной дебиторской задолженности по Дебиторам.
3. Доля нестандартных транзакций в обороте Клиента по факторингу (прямые платежи, регрессы, платежи третьих лиц, возвраты) более 10-20%.
4. Вы используете в большей части рассчитываемый «некий Лимит Клиента» для финансирования его Дебиторов. Вы «верите» Клиенту и полагаетесь на его...
5. Вы не проверяете «досконально» Дебиторов на предмет соответствия размеров их бизнеса с точки зрения возможного переваривания товара (заявляемых Клиентом лимитов) и полагаетесь в основном на собственную статистику.
6. По Дебиторам Клиента и у самого Клиента, как правило, отсутствуют существенные просрочки «вообще» и Вы этому «рады»...
7. Вам предоставляют, как правило, сразу новые поставки после погашения предыдущих и возможно на чуть большую сумму.

# Управление прямыми рисками (защита от мошенничества Клиентов)

Новые подразделения и новые задачи в рамках риск-менеджмента по защите от прямых рисков (мошенничества Клиентов):

- постановка новых задач Продавцам,
- создание территориальной сети независимых Кредитных контролеров в разрезе Клиентов,
- создание единой Службы риск-мониторинга по Клиентам,
- постановка новых задач Службам клиентского обслуживания,
- создание, внедрение и использование автоматизированного программного модуля по риск-менеджменту.

# Управление прямыми рисками (защита от мошенничества Клиентов)

Постановка **новых задач подразделениям Продавцов** в рамках системы риск-менеджмента по снижению риска Клиента:

- оценка Клиента при начале факторингового обслуживания с позиции риска (обязательное посещение);
- подготовка адекватной и полной информации по Клиенту;
- регулярные встречи с Клиентом, даже если в этом нет очевидной бизнес-потребности;
- быть в курсе всех аспектов бизнеса Клиента, даже если это напрямую не связано с факторингом;
- немедленное информирование в случае выявления негативной информации по Клиенту, его руководству или ситуации в отрасли (бизнес-среде) Клиента.

Результат: предупреждение о всех шагах Клиента, ведущих к повышенному риску для Фактора, и адекватная на них реакция



# Управление прямыми рисками (защита от мошенничества Клиентов)

**Создание сети независимых Кредитных контролеров отвечающих за Клиента**, которые собирают и анализируют информацию, связанную с историей и текущим положением Клиента, его собственников, партнеров и конкурентов, а так же ведут (сопровождают) работу при возникновении потенциального проблемного актива по Клиенту.

**Постановка задач Кредитному контролю Клиента** в рамках системы риск-менеджмента по снижению риска Клиента:

- проверка Клиента, выезды к Клиенту, плановый/внеплановый мониторинг Клиента, сверка дебиторской задолженности по Клиенту, напоминание и взыскание задолженности по Клиенту
- в случае возникновения, работа и сопровождение по потенциальным проблемным активам у Клиента

# Управление прямыми рисками (защита от мошенничества Клиентов)

## **Создание единой Службы риск-мониторинга по Клиентам.**

Приоритетной задачей Службы риск-мониторинга является выявление и пресечения рисков по Клиентам в процессе планового и внепланового мониторинга.

**Задачи Службы риск-мониторинга** в рамках системы риск-менеджмента по снижению рисков Клиента:

- постоянно следит за качеством дебиторской задолженности каждого из Клиентов, а также за появлением признаков обмана или мошенничества;
- проводит внеплановую/плановую верификацию и сверку дебиторской задолженности по всем Дебиторам Клиента.
- получают информацию с мест, анализируют информацию. Ставят задания по получению информации по Кредитным контролерам Клиентов.
- в случае выявления/возникновения проблемных ситуаций немедленно выносит вопрос с предложением ограничить или остановить выплату финансирования и предпринять меры по востребованию задолженности.

# Управление прямыми рисками (защита от мошенничества Клиентов)

Постановка **новых задач в подразделениях Клиентского обслуживания** в части выявления и пресечения рисков по Клиентам в процессе ежедневного обслуживания.

**Задачи Клиентского обслуживания** в рамках системы риск-менеджмента по снижению риска Клиента :

- постоянное общение с Клиентом и выявление «нехарактерного» поведения Клиента
- получая документы по Дебиторам и Клиентам, проверять комплектность и соответствие предъявляемым требованиям (защита в т.ч. от «подделок»).
- взаимодействуют с другими службами и обращают внимание при выявлении подозрительных аспектов (рост прямых платежей (третьих лиц), возвратов, просрочки, концентрации дебиторской задолженности, кратный рост сумм поставок, сокращение номенклатуры и т.п.)
- отсутствие излишнего «лоббирования» интересов Клиента, рассматривая поведение Клиента по отношению к нехарактерным ситуациям, перепроверка «отговорок и обещаний» Клиента.

# Управление прямыми рисками (защита от мошенничества Клиентов)

Некоторые, **краткие примеры нехарактерного поведения Клиентов**, которые могут указывать на возможный повышенный риск наличия мошенничества (полный список может включать более 100 примеров):

Типовая ситуация – *Изменения*

1. Клиента всегда имел свободные лимиты финансирования - *Лимиты финансирования целиком стали использоваться.*
2. Клиент получал финансирование раз в неделю или реже - *Клиент стал финансироваться практически каждый день.*
3. Клиент отгружал товары разовыми крупными партиями - *Клиент стал отгружать товары нерегулярными мелкими партиями,*
4. Клиент приносил документы на финансирование с определенной задержкой - *Клиент начал предоставлять документы незамедлительно после отгрузки.*

# Управление прямыми рисками (защита от мошенничества Клиентов)

5. Клиент точно указывал даты и суммы во всех документах - *В предоставляемых документах клиент стал допускать много опечаток .*
6. Клиент всегда присылал полный пакет документов (счета, накладные) - *Клиент начал присылать документы по поставкам в разброс, с задержками.*
7. Круг контактных лиц клиента включал всех руководителей организации и других сотрудников - *Контакты стали осуществляться исключительно с Генеральным директором (Собственником).*
8. Клиент постоянно просил сократить ставку комиссии за факторинговое обслуживание - *Клиент перестал поднимать данный вопрос.*

# Управление прямыми рисками (защита от мошенничества Клиентов)

**Постановка новых задач автоматизированному программному модулю** в рамках риск-менеджмента на выявление и пресечения рисков по Клиентам в процессе ежедневного обязательного мониторинга, путем независимого контроля, оповещения и установления запретов.

Программный модуль по риск-менеджменту может быть – собственная разработка на базе лучших международных аналогов и стандартов или покупка на рынке.

**Требования по основным возможностям** к программному модулю по риск- менеджменту.

Модуль должен ежедневно автоматически **контролировать, оповещать и устанавливать запреты** по качеству передаваемой дебиторский задолженности **ВСЕХ** Клиентов по множеству показателей (динамика различных показателей, соотношения показателей (в т.ч. возвраты, прямые платежи, платежи третьих лиц) просрочки, регрессы, диверсификация) и т.п.

# Управление кредитными рисками (защита от дефолтов по Дебиторам)

Управление кредитными рисками Факторов осуществляется посредством систем сбора информации с последующим установлением **Лимитов на Дебиторов** профессиональными **Андеррайтерами**.

**Андеррайтинг** в факторинге – это оценка и принятие на удержание кредитных рисков в условиях **недостатка информации**. В зависимости от объема риска применяется **скорринговый или комплексный анализ** Дебитора.

**Лимит** – денежная сумма, в пределах которой Фактор готов:

- выдавать поручительство
- выплачивать финансирование

Вместе с тем **лимит** – рекомендуемый поставщику предел величины товарного кредита своему Покупателю. Лимиты устанавливаются на всех Дебиторов Клиента.

# Управление кредитными рисками (защита от дефолтов по Дебиторам)

**Решение** о величине кредитного лимита **принимается Андеррайтерами** на основании анализа следующих данных о Дебиторе:

Первым источником информации является **Извещение**, предоставляемое Клиентом на каждого передаваемого на факторинговое обслуживание Дебитора. В извещении отражается информация об опыте сотрудничества клиента с данным Дебитором.

Далее, на основании собственных информационных источников Фактора, Андеррайтер проводит анализ **по четырем блокам информации**:

- платежная дисциплина Дебитора по другим Клиентам Фактора
- общая характеристика бизнеса Дебитора (в т.ч. финансовое положение)
- характеристики отрасли и рынка, на котором функционирует Дебитор



# Управление кредитными рисками (защита от дефолтов по Дебиторам)

**Создание сети независимых Кредитных контролеров по Дебиторам**, которые собирают и анализируют информацию по Дебиторам необходимую для принятия решения Андеррайтерами, а так же ведут работу при возникновении потенциальных проблемных активов по Дебитору.

**Задачи Кредитного контроля в разрезе Дебитора** в рамках системы риск-менеджмента – по риску Дебитора:

- проверка Дебиторов, выезды к Дебиторам, мониторинг информации по Дебиторам,
- постоянная верификация, напоминание и взыскание задолженности по Дебиторам, как в интересах Клиента, так и Фактора,
- в случае возникновения, работа и сопровождение по потенциальное проблемной задолженности Дебиторов

# Управление кредитными рисками (защита от дефолтов по Дебиторам)

**Создание и построение работы Службы коллекторских услуг** для управления дебиторской задолженностью Клиентов.

**Основные принципы работы Службы коллекторских услуг:**

- проводит контакты по телефону со всем Дебиторами Фактора во всех регионах с целью **напоминания просрочек** по данным информационной системы и **исключительно в тактичной и вежливой форме.**
- в случае получения настораживающей информации или предложений/споров Дебитора, сотрудники Службы коллекторских услуг направляет информацию на сотрудника Кредитного контроля по месту нахождения Дебитора.
- дальнейшее УДЗ осуществляется сотрудником Кредитного контроля по месту нахождения Дебитора с использованием данных из информационной системы.

# В заключении...

Описанная в презентации примеры построения системы риск-менеджмента **основывается на общепринятых на Западе принципах риск-менеджмента в факторинге.**

## **Различия в основном:**

- в названиях, подотчетности и количестве подразделений.
- в информационном обеспечении Факторов (оценка Дебиторов кредитными бюро или страховыми компаниями, базы данных по неплатежам или опротестованным чекам/векселям)
- в использование облигаторного страхования портфеля дебиторской задолженности (по результатам аудита системы риск-менеджмента Фактора)



012345

7891011121314



**ВЗЛЕТ**



НАЦИОНАЛЬНАЯ  
ФАКТОРИНГОВАЯ  
КОМПАНИЯ