

Антикризисное управление практический опыт



БАНК ЭСХАТА

Орипов Носир Директор по развитию бизнеса

Антикризисное управление в ОАО «Банк Эсхата»

Практические примеры:

- 2022г.
- 2020г.

Процесс и внутренние документы

- Группа Управления Чрезвычайными Ситуациями (ГУЧС) – в Банке созывается для обсуждения Плана действий, в ходе рассмотрения плана действий рассматриваются возможные события, при возникновении которых Банк может столкнуться с рисками;
- Политики и руководства;
- Стресс тестирование;
- План действий со сроками и ответственными подразделениями.

Процесс и внутренние документы

Есть три сценария развития при ЧС:

- базовый;
- пессимистичный;
- ШОКОВЫЙ.

и планы действий к сценариям.


Сценарный анализ на кризис 2022г.

Показатели	Объект корректировки и при анализе	Факт 28.02.2022	Данные по бюджету на конец мая	Базовый	Пессимистичный	Шоковый
Бизнес-показатели						
Рост кредитного портфеля	Факт	+4,5%	+14,3%	+0%	-8,5%	- 30%
Объем денежных переводов	Бюджет	7,52 млрд RUB	22,4 млрд. RUB	-50%	-70%	-80%
Валютный риск						
Валютный курс (USD) (изменение)	Факт	0%	-4,8%	-15%	-25%	-35%
Открытая валютная позиция (балансовая), % РК	Факт	-0,4%	0%	-2%	-5%	-7%
Риск ликвидности						
Приток/отток по текущим счетам	Факт	- 6%	+5%	-20%	-30%	-50%
Приток/отток срочных вкладов	Факт	+7%	+20,5%	-20%	-30%	-40%

Сценарный анализ на кризис 2022г.

Привлечение / отток внешних ресурсов	Факт	+8%	+13,6%	7%	0%	-10%
Кредитный риск						
Уровень PAR>30	Факт	1,65%	3%	2,5%	3,5%	5,0%
Уровень RL	Факт	2,58%	2,6%	3,0%	5%	7,0%

План управления непрерывностью деятельности

План управления непрерывностью деятельности №	События	Виды рисков	Влияние на Банк	Действия Банка
1	Санкции против банков РФ и отключение банков РФ от системы SWIFT	Риск контрагента	Трудности с проведением платежей	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ускорение подключения к альтернативному каналу передачи финансовых сообщений 2. Проведение переговоров с банками Грузии и Узбекистана о проведении клиентских платежей в долларах США и Евро. 3. Расширение списка корреспондентских банков
			Попадание партнеров Банка в санкционный список	<ol style="list-style-type: none"> 1. Регулярное ведение, обновление и предоставление санкционного списка Правлению Банка 2. Пересмотр лимита банков контрагентов с целью диверсификации риска контрагента 3. Введение ограничений для лоро-корреспондентов по зачислению долларов, евро и российских рублей на корреспондентские счета Банка в банках РФ 4. Поиск альтернативных решений при попадании любого партнера Банка в санкционный список для обеспечения проведения платежей, расчетов и обеспечения сервиса клиентов.
				<ol style="list-style-type: none"> 5. Изучение условий действующих кредитных договоров с международными финансовыми институтами касательно

План управления непрерывностью деятельности

2	Девальвация российского рубля	Риск ликвидности	Невозможность совершения банкнотных сделок	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение переговоров с банками Грузии, Казахстан, Узбекистан и НБТ о заключении договора на банкнотные сделки; 2. Приостановление выдачи кредитов в ин. валютах ; 3. Приостановление продажи банкнот финансовым организациям; 4. Снижение лимитов продажи инвалюты физическим лицам через филиальную сеть, мобильное приложение Эсхата Онлайн.
			Отток клиентских средств, в том числе срочных депозитов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Расчет необходимого буфера ликвидности по валютам и созыв внеочередного КУАП 2. Приостановление кредитования 3. Временное приостановление МСБ и частично корпоративного кредитования по всем валютам до аккумуляции необходимого буфера ликвидности
		Кредитный риск	Уменьшение объема ДП в пересчете на сомони и как следствие снижение кредитоспособности населения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ужесточение алгоритма скоринга по розничному кредитованию 2. Ужесточение требований по микро - кредитам и определение уязвимых секторов бизнеса для установления ограничений по кредитованию

План управления непрерывностью деятельности

		Валютный риск	Ограничения в проведении валютно-обменных операций и невозможность контроля валютной позиции Банка	1. Изучение возможности проведения обменных операций через НБТ и другие платформы
			Невозможность обеспечения конвертации, снижение валютной выручки	1. Принятие риска. Проведение консультаций с НБТ по данному вопросу
			Девальвация национальной валюты	1. Удержание закрытой балансовой валютной позиции по все валютам
3	Отражение кризиса на экономике Таджикистана	Риск ликвидности	Ограничение доступа на иностранное фондирование	1. Принятие риска и снижение кредитного портфеля 2. Привлечение внутренних ресурсов
			Обеспечение наличной инвалютой со стороны НБТ или ограничение продажи наличных долларов США и выдачи ДП в инвалюте	1. Запрос на получение наличной иностранной валюты для проведения таких операций 2. Ограничение по операциям с иностранной валютой

План управления непрерывностью деятельности

Кредитный риск	Увеличение уровня просроченных кредитов Рост безработицы	1. Реструктуризация кредитов, создание достаточного резерва по кредитным рискам
		1. Инициация пересмотра стратегии Банка по кредитованию при необходимости
Операционный риск	Рост преступности	1. Усиление безопасности наличности в терминалах, банкоматах, ЦБО и филиалах 2. Работа с персоналом банка по вопросам появления дополнительной нагрузки и дополнительных ошибок
	Кибер атаки	1. Усиление систем мониторинга и предотвращения кибер атак на системы Банка
Репутационный риск	Потеря доверия клиентов и нестабильная внутренняя обстановка в Банке	1. Обеспечение внешней коммуникации 2. Обеспечение внутренней коммуникации
Стратегический риск	Не выполнение бюджета Банка, снижение уровня рентабельности	1. Анализ воздействия кризиса на выполнение бюджета Банка и подготовка прогнозного плана

**АНАЛИЗ И ОЦЕНКА
ВОЗДЕЙСТВИЯ ПОСЛЕДСТВИЙ COVID-19 И
ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА НА
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
ОАО “БАНК ЭСХАТА”**

Стресс-тестирование риска ликвидности

Таблица 1

Стресс- тест коэффициента текущей ликвидности на 31.03.2020 года (в тысячах сомони)				
Описание сценариев	Целью данного стресс-теста является выявление изменений коэффициента ликвидности К 2.1 при изменениях в обязательствах Банка. За основу приняты все счета, которые согласно Инструкции НБТ №176 входят в расчет показателя текущей ликвидности Банка.			
Сценарий 1	Досрочный отток 10% срочных депозитов иностранной и 20% в национальной валюте			
Сценарий 2	Досрочный отток 30% срочных депозитов иностранной и 40% в национальной валюте			
Сценарий 3	Досрочный отток 60% срочных депозитов иностранной и 70% в национальной валюте			
По всем валютам				
Наименование показателя	Остатки на отчетную дату	Сценарий 1	Сценарий 2	Сценарий 3
Обязательства, подлежащие погашению в течение 30 дней	695 050	695 050	695 050	695 050
Отток срочных депозитов сроком погашения более 30 дней		60 319	139 017	257 065
Итог обязательств к выплате	695 050	755 369	834 067	952 115
Коэффициент текущей ликвидности	61,1%	56,2%	50,9%	44,6%

Стресс-тестирование валютного риска

Таблица 2.
31.03.2020 (тысяч сомони)

Разделы	Доллар	Евро	Российский рубль	Прочая валюта
Итого активы в инвалюте	764 858	104 880	21 224	1 031
Итого финансовые обязательства	792 326	179 203	33 053	828
Балансовый Гар	- 27 468	- 74 323	- 11 829	203
Внебалансовые активы	25 148	66 370	5 113	0
Внебалансовые обязательства	1 774	2 135	763	0
Внебалансовый Гар	23 374	64 235	4 350	0
ОБЩИЙ ГАП	-4 094	-10 088	-7 478	203
Регулятивный капитал	384 817			
Валютная позиция	-1,06%	-2,62%	-1,94%	0,05%
Общая Валютная позиция	-5,58%			

Стресс-тестирование валютного риска

В Таблице 3 приведены расчеты потенциальных убытков по сценариям стресс теста от переоценки при текущей открытой валютной позиции на соответствующий рост курса валют. Данные суммы учтены в стресс-тесте достаточности капитала как сумма убытков от валютного риска.

Таблица 3.
31.03.2020

Валюта	Рост курса при 1 сценарии	Рост курса при 2 сценарии	Рост курса при 3 сценарии
Доллар США	5%	10%	30%
Евро	5%	10%	30%
Российский рубль	0%	5%	10%
Убытки (сомони)	3,4 млн.	7,4 млн.	21,6 млн.

Выводы и меры: С целью минимизации валютного риска, со стороны КС ГПТ определены более жесткие границы открытой валютной позиции, ограничена продажа иностранной валюты физическим лицам с целью обеспечения погашения кредитов в иностранной валюте и обеспечения юридических лиц необходимыми ресурсами для конвертации и оплаты контрактов для поставки товаров первой необходимости (мука, пшеница и масло).

Стресс-тестирование достаточности капитала

Таблица 4
(тысяч сомони)

Сценарий 1: В расчет принят дисконт потока денежных переводов в объеме 25% и соответственно его пропорциональное влияние на чистую прибыль Банка исходящие от снижения доходов по денежным переводам и чистых доходов от конвертации. Также учтен объем потенциально недополучаемого процентного дохода в связи с ростом проблемных кредитов.

Сценарий 2: В расчет принят дисконт потока денежных переводов в объеме 50% и соответственно его пропорциональное влияние на чистую прибыль Банка исходящие от снижения доходов по денежным переводам и чистых доходов от конвертации. Также учтен объем потенциально недополучаемого процентного дохода в связи с ростом проблемных кредитов.

Сценарий 3: В расчет принят дисконт потока денежных переводов в объеме 75% и соответственно его пропорциональное влияние на чистую прибыль Банка исходящие от снижения доходов по денежным переводам и чистых доходов от конвертации. Также учтен объем потенциально недополучаемого процентного дохода в связи с ростом проблемных кредитов.

Показатели	Сценарий 1	Сценарий 2	Сценарий 3
	Увеличение курса основных валют на 5%	Увеличение курса основных валют на 10%,	Увеличение курса основных валют на 30%
Кредитный риск			
Расходы на создание резервов	23 618	29 694	27 506
Рыночный риск			
Валютный риск	3 400	3 993	14 196
Норматив достаточности капитала К 1.1 до стресс-тестирования (на 29.02.2020 г.)	20,07%	20,07%	20,07%
Активы взвешенные с учетом рисков	1 917 025		
Регулятивный капитал	384 817		
Норматив достаточности капитала К 1.1 после стресс-тестирования	18,93%	17,29%	15,11%
Активы взвешенные с учетом рисков	1 970 000	1 990 000	2 020 000
Регулятивный капитал	372 885	344 113	305 124

Выводы и рекомендации

- Незамедлительное реагирование на внешние факторы влияющие на работы кредитной организации;
- Постоянно действующий орган для координации работ при ЧС;
- Готовый алгоритмы действий при ЧС и план управления непрерывной деятельностью;
- Регулярное стресс тестирование;
- Принятие оперативных решений;
- НЕ ЖДАТЬ А ДЕЙСТВОВАТЬ!