



MICROFINANCE CENTRE

Артур Мунтяну, MBA
arturmunteanu@yahoo.com

Укрепление иммунитета для бизнеса
в условиях COVID-19

Управление рисками для начинающих



Это 5 вебинар из серии 6 вебинаров от МФЦ на русском языке на общую тему: укрепление иммунитета для бизнеса в условиях COVID-19.

15/05/2020, 9:00 CET *Финансовое планирование и финансовое моделирование*

Все вебинары начинаются в **9:00 CET** (по варшавскому времени), то есть в:

10:00 в Киеве, Минске, Москве

11:00 в Тбилиси, Ереване, Баку

12:00 в Душанбе, Ташкенте

13:00 в Алматы, Бишкеке

План вебинара



1. ВВЕДЕНИЕ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ РИСКА И УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ
2. ВВЕДЕНИЕ: ВИДЫ РИСКА, РЫНОЧНЫЙ РИСК
3. ПОЛИТИКА И МЕТОДЫ (СТРУКТУРА) УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
4. ВАЖНОСТЬ СИСТЕМАТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА СТРЕСС-ТЕСТОВ
5. ПЛАН ДЕЙСТВИЙ КОМИТЕТА ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ
6. ИТОГОВЫЙ ОТЧЁТ ДЛЯ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ
7. СВОДНАЯ ПОЛИТИКА ВСЕХ РИСКОВ, ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ЛИМИТ

Примечание: это небольшая выдержка из комплексного тренинга на тему рыночных рисков, адаптированного для вебинара длительностью один час.

После вебинара



1. ИНФОРМАЦИЯ И ИНСТРУМЕНТЫ, ПРЕДСТАВЛЕННЫЕ НИЖЕ, ПОМОГУТ МЛАДШИМ МЕНЕДЖЕРАМ, СОТРУДНИКАМ КАЗНАЧЕЙСТВА И РИСК-МЕНЕДЖЕРАМ РАЗВИВАТЬСЯ И ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЯТЬ СКЛОННОСТЬЮ К РИСКУ.
2. ... ПОМОГУТ СПЕЦИАЛИСТАМ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ ОСУЩЕСТВЛЯТЬ МОНИТОРИНГ НА БОЛЕЕ РАННИХ ЭТАПАХ И ИЗБЕГАТЬ, ПРЕДОТВРАЩАТЬ РИСКИ И ПОТЕРИ.
3. ПРЕДЛОЖЕННЫЙ МАТЕРИАЛ ПОМОЖЕТ ФИНАНСОВЫМ СПЕЦИАЛИСТАМ И ИТ-МЕНЕДЖЕРАМ АВТОМАТИЗИРОВАТЬ МОНИТОРИНГ РИСКОВ.

1.1 РИСКИ: ВВЕДЕНИЕ



РИСК — ЭТО ВЕРОЯТНОСТЬ ПОЛУЧИТЬ ИЛИ ПОТЕРЯТЬ ЧТО-ТО ЦЕННОЕ.

ЦЕННОСТИ (ТАКИЕ КАК ФИНАНСОВОЕ БЛАГОСОСТОЯНИЕ, ЗДОРОВЬЕ, СОЦИАЛЬНЫЙ СТАТУС, ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ И Т.Д.) МОГУТ БЫТЬ ПРИОБРЕТЕНЫ ИЛИ ПОТЕРЯНЫ ПРИ ПРИНЯТИИ НА СЕБЯ РИСКА В РЕЗУЛЬТАТЕ ОПРЕДЕЛЁННОГО ДЕЙСТВИЯ ИЛИ БЕЗДЕЙСТВИЯ, ПРЕДВИДЕННОГО ИЛИ НЕПРЕДВИДЕННОГО (ЗАПЛАНИРОВАННОГО ИЛИ НЕЗАПЛАНИРОВАННОГО).

РИСК ТАКЖЕ МОЖНО ОПРЕДЕЛИТЬ КАК НАМЕРЕННОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С НЕОПРЕДЕЛЁННОСТЬЮ. ПРИ ЭТОМ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТЬ — ЭТО ВОЗМОЖНЫЙ, НЕПРЕДСКАЗУЕМЫЙ И НЕКОНТРОЛИРУЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ; РИСК ЯВЛЯЕТСЯ СЛЕДСТВИЕМ ДЕЙСТВИЙ, ПРЕДПРИНИМАЕМЫХ НЕСМОТРЯ НА НЕОПРЕДЕЛЁННОСТЬ.

[HTTPS://EN.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/RISK](https://en.wikipedia.org/wiki/risk)

1.2. ПРИОБРЕТЕНИЕ ИЛИ ПОТЕРЯ ЧЕГО-ТО ЦЕННОГО



Любые решения Правления, руководства или персонала могут оказать влияние на:

- Социальную миссию
- Степень удовлетворённости клиентов
- Степень удовлетворённости сотрудников
- Степень удовлетворённости акционеров
- Степень удовлетворённости партнёров
- Баланс компании
- Прибыли и убытки
- Движение денежных средств
- Финансовые показатели
- Окружающую среду

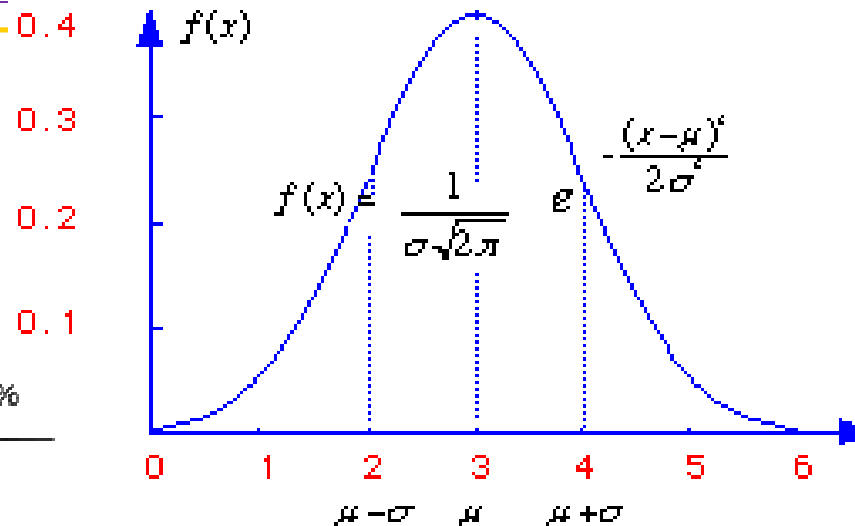
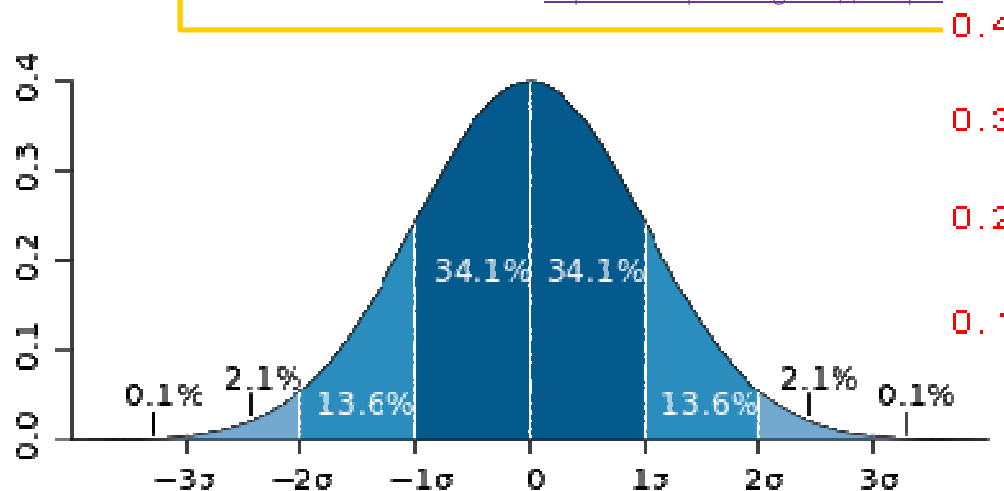
1.3 РИСКИ. ВВЕДЕНИЕ



Риск = «волатильность (изменчивость) прибыли или дохода»
Измеряется стандартным отклонением.
В статистике, **стандартное отклонение** представляет собой меру, которая количественно определяет величину отклонения или дисперсии (разброса) набора значений данных.

Стандартное отклонение показывает, насколько доходность по инвестициям отклоняется от ожидаемой нормальной или средней доходности.

Узнайте подробнее: [Меры риска](https://www.investopedia.com/terms/r/riskmeasures.asp#ixzz58ECpw3WP) <https://www.investopedia.com/terms/r/riskmeasures.asp#ixzz58ECpw3WP>
https://ru.wikipedia.org/wiki/Среднеквадратическое_отклонение
https://ru.wikipedia.org/wiki/Дисперсия_случайной_величины



1.4 РИСКИ. ВВЕДЕНИЕ



	Дата	Курс валюты В	10-кратное среднее М	Отклонение	Квадратное Отклонение χ^2	Среднее квадратное Отклонение $D(X)$	Стандартное отклонение $\sqrt{\quad}$
1	2010	53.73	54.09	-0.36	0.13		
2	2011	53.87	54.09	-0.22	0.05		
3	2012	53.85	54.09	-0.24	0.06		
4	2013	53.88	54.09	-0.21	0.04		
5	2014	54.08	54.09	-0.01	0.00		
6	2015	54.14	54.09	0.05	0.00		
7	2016	54.50	54.09	0.41	0.16		
8	2017	54.30	54.09	0.21	0.04		
9	2018	54.40	54.09	0.31	0.09		
10	2019	54.16	54.09	0.07	0.01	0.06	0.24

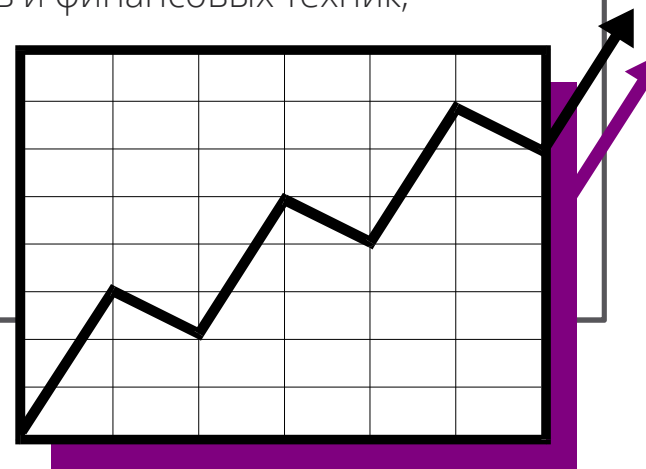
Excel: Среднеквадратическое отклонение определяется как квадратный корень из дисперсии случайной величины

1.4 УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ



«Управление рисками — это

- *осознанное принятие рисков в целях реализации коммерческих (прибыльных) и социальных инициатив, включая*
 - *принятие информированных решений*
 - *о риске и доходности (прибыли) и социальной отдаче*
 - *на основании применения различных инструментов и финансовых техник,*
 - *описанных в политиках и методах работы»*



1.4 УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ



Это динамическое проявление ответственности всех сотрудников компании:

1. Общее собрание акционеров

- Утверждает Устав, стратегию, миссию, решает вопросы с гос. органами, отвечает за создание, ликвидацию, крупные сделки и т. д.

2. Наблюдательный совет

- Утверждает политики и процедуры, включая политику управления рисками и склонностью к рискам.
- Отвечает за делегирование прав и полномочий.

3. Правление компании

- Предлагает на рассмотрение и внедряет политики и процедуры, предлагает и реализует решения для достижения целей и соблюдения ограничений, законов и норм. Осуществляет повседневное руководство.

4. Внутренний аудит

- Подтверждает наличие внутреннего контроля и соблюдение политик.

1.4 УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ



Это динамическое проявление ответственности всех сотрудников компании:

5. Комитет по управлению рисками и/или Комитет по управлению активами и пассивами

- Регулярно встречается для мониторинга и принятия решений по кредитным, рыночным и операционным рискам, а также для эффективного распоряжения активами и пассивами с учётом ограничений.

6. Комитет по управлению ликвидностью

- Управляет ликвидностью на регулярной основе.

7. Кредитные комитеты или лица, уполномоченные утверждать заявки на кредиты, несут ответственность за оценку кредитоспособности и кредитного риска.

1.5. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ



MICROFINANCE CENTRE

1. Выявление рисков

О каких рисках идёт речь?

Перечислите

Для какой сферы нашего бизнеса они характерны?

2. Измерение и анализ рисков

Объём и качество рисков, способы управления ими

3. Смягчение (способы предотвратить, ограничить, избежать, уменьшить, перераспределить и т.д.) рисков

Управляйте рисками для целевого дохода путём ценообразования, уменьшения, перераспределения страхования, резервирования, ограничения и т.д.

4. Мониторинг рисков

Регулярная, постоянная оценка количества и качества портфелей рисков и способов управления

1.5. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ



1. Выявление рисков

О каких рисках идёт речь?
Перечислите

Для какой сферы нашего бизнеса они характерны?

2. Измерение и анализ рисков

Объём и качество рисков, способы управления ими

3. Смягчение (способы предотвратить, ограничить, избежать, уменьшить, перераспределить и т.д.) рисков

Управляйте рисками для целевого дохода

4. Мониторинг рисков

Регулярная, постоянная оценка количества и качества портфелей рисков и способов управления

- Мы разрабатываем и утверждаем регламенты и обучаем сотрудников внедрению и соблюдению регламентов.
- Используйте регламент в качестве рабочего инструмента!

Внешние факторы

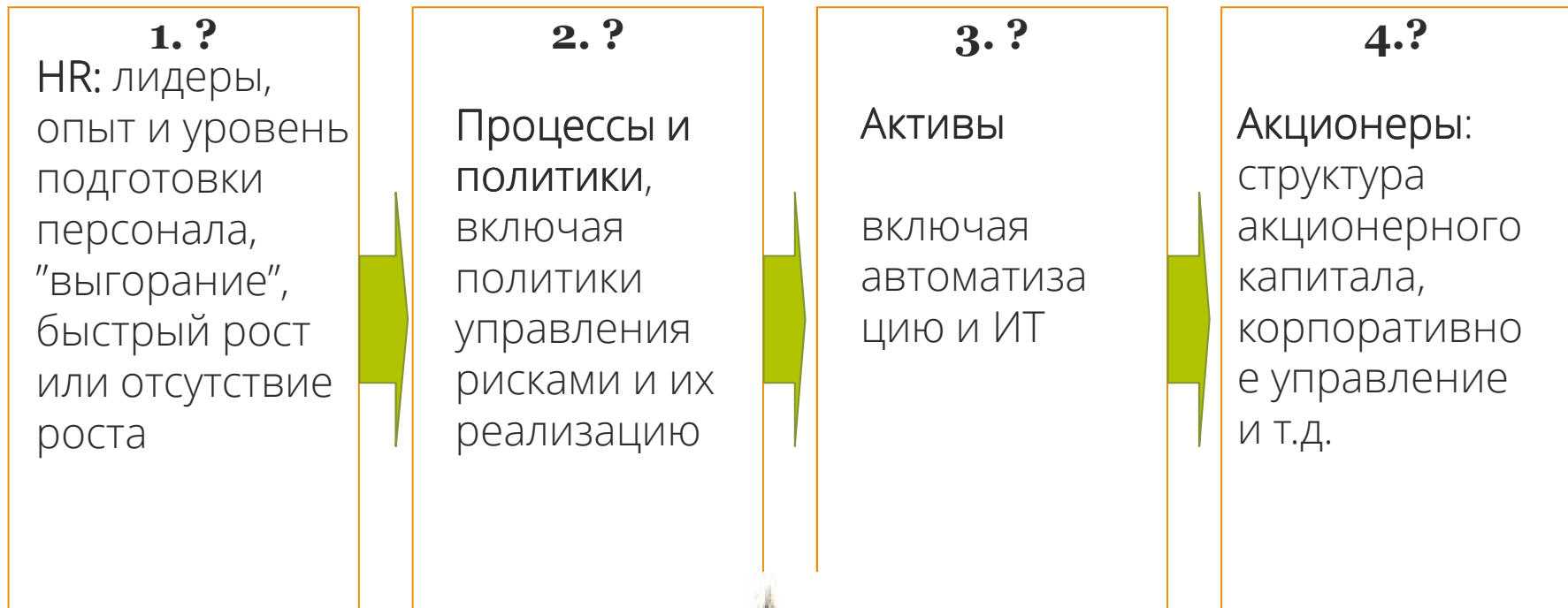


Могут создавать как возможности, так и риски MFC.ORG.PL

Риск влияния внешних катаклизмов



1.7 Внутренние факторы, способные обеспечить возможности или риски



1.8 ФАКТОРЫ И ИХ ВЛИЯНИЕ



Любое изменение одного фактора или сочетания факторов может повлиять на:

1. Балансовый отчёт

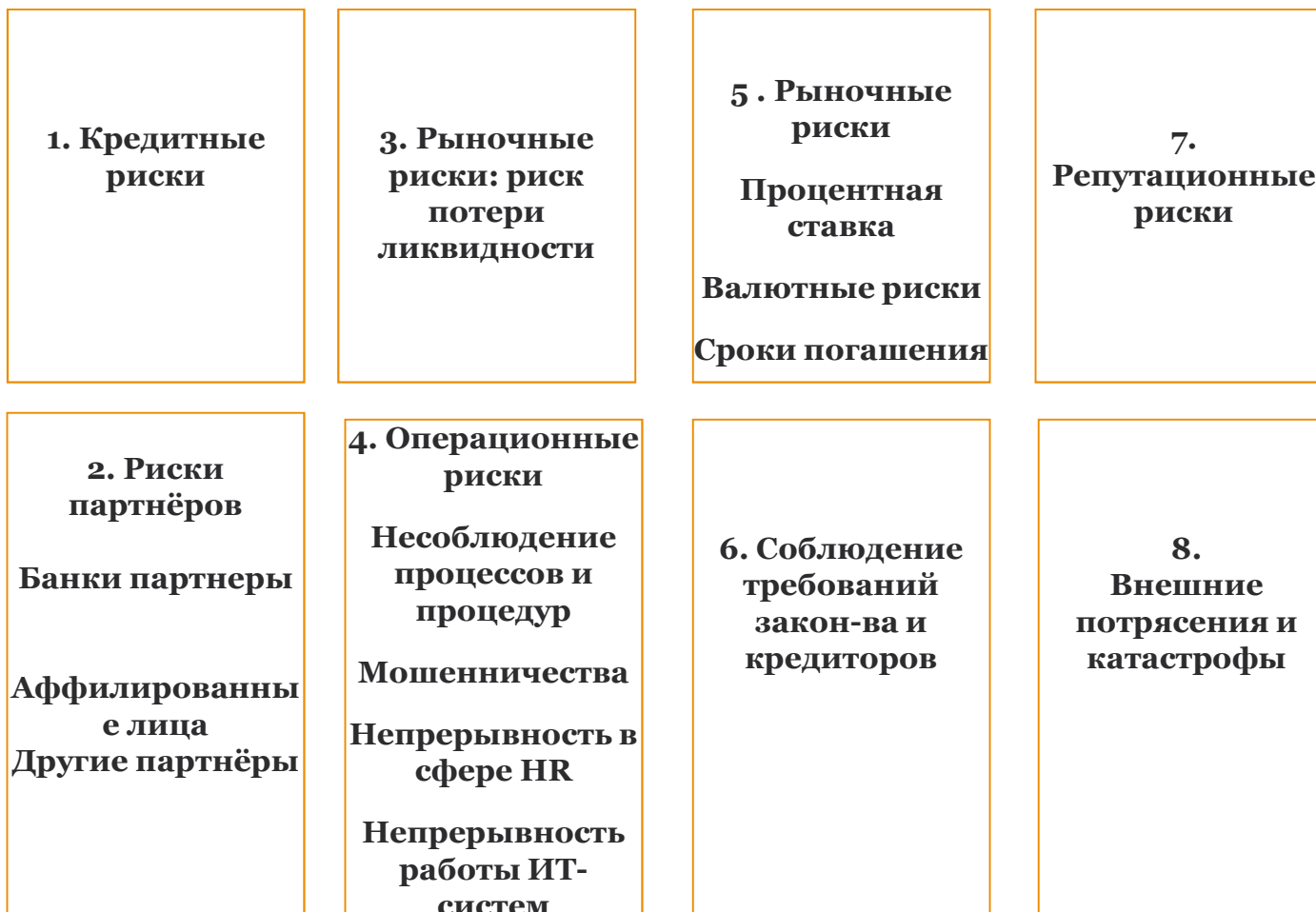
2. Движение денежных средств

3. PL, прибыль капитал и коэф-т достат-ти капитала (CAR)

4. Клиентов

5. Персонал

2. Классификация рисков



Переменные и их влияние

Классификация рисков



Влияние →

	Ничтожно малое	Незначительное	Среднее	Значительное	Тяжелое
Очень высокая	Средне-низ.	Средне	Средне-выс.	Высокая	Высокая
Высокая	Низкая	Средне-низ.	Средне	Средне-выс.	Высокая
Средняя	Низкая	Средне-низ.	Средне	Средне-выс.	Средне-выс.
Низкая	Низкая	Средне-низ.	Средне-низ.	Средне	Средне-выс.
Очень низкая	Низкая	Средне-низ.	Средне-низ.	Средне	Средне

Вероятность ↓

ИТОГОВАЯ СВОДНАЯ МОДЕЛЬ ВСЕХ РИСКОВ

Виды рисков	М-3	М-2	М-1	Текущий месяц	Норма/ Предел	Отклонен ие	М+1	М+2	М+3	М12
I. КРЕДИТНЫЕ РИСКИ	С		С	С						
II. РИСКИ ОТ ПАРТНЕРОВ: БАНКИ, ФИНАНСОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ ИЛИ Д. АФФИЛ-ЫЕ СТОРОН	Н		Н	Н						
III. РИСК ЛИКВИДНОСТИ	Н		Н	Н						
IV. ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ	Н		Н	Н						
V. РЫНОЧНЫЕ РИСКИ	Н		Н	Н						
VI. РИСК НЕСООТВЕТСТВИЯ СОБЛЮДЕНИЕ норм банка ВОО, законодательства, отчётности	Н		Н	Н						
VII. РЕПУТАЦИОННЫЕ РИСКИ	Н		Н	Н						
VIII. ВНЕШНИЕ ПОТЯСЕНИЯ/КАТАСТРОФЫ: катаклизмы, стихийные бедствия, атаки, случаи пандемии и т.д.	Н		Н	Н						

Н: низкий/
малый
 С: средний
 В: высокий

КАК РАЗРАБОТАТЬ МАТРИЦУ РИСКОВ ДЛЯ МОНИТОРИНГА ВСЕХ РИСКОВ



Для построения сводной матрицы рисков (сводная таблица со всеми пределами и показателями/ пруденциальными нормами):

- Прочитайте все политики, соглашения и законы и исключите/вынесите в отдельную таблицу все цифры, даты, ограничения и т.д.
- Ежегодно составляйте список всех рисков, совершенствуйте политики и корректируйте матрицу рисков.

2.1 ПРИМЕР: КРЕДИТНЫЙ РИСК



MICROFINANCE CENTRE

Показатель	Предел (внутр.), %	30.12.2017	Отклонение	Соответствие Да/Нет	31.03.2018 Оценка	Соответствие (Да/нет)	Степень риска
Кредитные риски							Н, С или В?
Максимальная степень							
Максимальная сумма на бенефициара	50 000 евро или <= 5% от общего портфеля						
Максимальная сумма на одного бенефициара и его филиалы	50 000 евро или <= 5% от общего портфеля						
Макс. степень риска на продукт	<=40%						
Макс. риск на одного заёмщика, получающего зарплату, доход от одной компании	<=33%						
Макс. риск на один подсектор с/х	<=33%						
Степень риска на один филиал	<=33%						
Качество портфеля							
Риск портфеля, 30 дней	<=5%						
Реструктурированный портфель	<=15%						
Резервы для риска	<=3%						
Затраты на риск как % от портфеля	<=4%						

2.2 РИСК ЛИКВИДНОСТИ



Показатель	Предел (внутр.), %	30.12.2017	Отклонение	Соответствие Да/Нет	31.03.2018 Оценка	Соответствие (Да/нет)	Степень риска
Риск ликвидности							Н, С или В?
Минимальный коэф-т ликвидности	5%, следующие 3 месяца опер. расходы и кредитная линия доступны на следующие 3 месяца					Да	
Максимальный коэф-т ликвидности	10%					Да	
Прогноз движения денежных потоков прилагается/предоставлен	Предоставлен Да, Нет					Да	

РИСК ЛИКВИДНОСТИ



Соответствие активов и пассивов по срокам создает возможность своевременного выполнения Банком своих обязательств.

Банк рассматривает управление риском ликвидности как управление способностью Банка приобретать денежные средства в наличной и безналичной форме быстро и по разумной цене для выполнения своих текущих обязательств. Риск ликвидности определяется двумя видами рисков:

1. Риск ликвидности фондирования (привлечения денежных ресурсов)
2. Риск ликвидности активов

РИСК ЛИКВИДНОСТИ



1. Риск ликвидности фондирования (привлечения денежных ресурсов) определяется снижением способности финансировать принятые позиции по сделкам, когда наступают сроки их ликвидации, покрывать денежными ресурсами денежные требования контрагентов, а также требования обеспечения.
2. Риск ликвидности активов определяется способностью ликвидировать активы на различных сегментах финансового рынка. При анализе риска потери ликвидности проводится оценка соответствия фактических значений нормативов текущей и долгосрочной ликвидности требованиям Национального Банка. Анализ риска потери ликвидности проводится также методом анализа разрыва в сроках погашения требований и обязательств

РИСК ЛИКВИДНОСТИ



Анализируется изменения фактических значений уровня ликвидности применительно к нормативам за последние 3, 6, 9 месяца . Выявляются требования и/или обязательства Банка, которые повлияли на изменение фактических значений нормативов ликвидности.

Анализ риска потери ликвидности проводится также **методом анализа разрыва (GAP)** в сроках погашения требований и обязательств

РИСК ЛИКВИДНОСТИ: АНАЛИЗ РАЗРЫВА В СРОКАХ ПОГАШЕНИЯ, ФАКТИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ И ПРОГНОЗ



Анализ разрыва в сроках погашения на 31.03.2012, млн В - валюта

CE CENTRE

Активы со сроком погашения (МА)
 Обязательства со сроком погашения (ML)
 РАЗРЫВ в сроках погашения (МА-ML):
 Совокупный РАЗРЫВ

апрель 2012	май-июнь 2012	июль-сентябрь 2012	октябрь 2012 - март 2013	апрель 2013 - март 2014	апрель 2014 - март 2015
менее 30 дней	31-90 дней	3-6 месяцев	6 месяцев - 1 год	1-2 года	2-3 года
29,57	45,47	27,69	71,63	50,58	53,91
12,35	50,22	15,60	93,16	58,64	35,00
17,23	-4,75	12,08	-21,53	-8,06	18,91
17,23	12,48	24,56	3,04	-5,02	13,90

Анализ разрыва в сроках погашения, прогноз на 2012-2022, млн В

Активы со сроком погашения (МА)
 Обязательства со сроком погашения (ML)
 РАЗРЫВ в сроках погашения (МА-ML):
 Совокупный РАЗРЫВ

апрель 2012	май-июнь 2012	июль-сентябрь 2012	октябрь 2012 - март 2013	апрель 2013 - март 2014	апрель 2014 - март 2015	апрель 2015 - март 2022
менее 30 дней	31-90 дней	3-6 месяцев	6 месяцев - 1 год	1-2 года	2-3 года	Более 3 лет
25,05	61,37	27,69	67,61	62,39	73,99	13,54
12,35	45,02	7,45	47,99	78,61	117,33	38,26
12,70	16,35	20,24	19,62	-16,21	-43,34	-24,72
12,70	29,06	49,30	68,92	52,71	9,37	-15,35

2. РИСКИ 3-ИХ СТОРОН: БАНКИ, СТОРОНЫ СВЯЗАННЫЕ С МФО



Показатель	Пределы (внутр.), %	30.12.2017	Отклонение	Соответствие Да/Нет	31.03.2018 Оценка	Соответствие (Да/нет)	Степень риска
Риски, связанные с банками							Н?
Объём в расчёте на один банк							
(Банк 1)	<=33%					Да	
(Банк 2)	<=33%					Да	
(Банк 3)	<=33%					Да	
						Да	
Риски, связанные с другими МФО							
МФО 1	Мин. 5% макс.33%					Да	
МФО 2							
Аффил-е стороны							Н?
Сотрудники МФО	<=10%					Да	
Правление и руководство МФО и его компании	<=10%					Да	

Примечание: выше приведён пример части сводной матрицы рисков и ограничений. Важно использовать матрицу для оценки рисков, а не только для исторического анализа.

2.4. ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ



- Цель: установить баланс между минимизацией потерь и достижением целей производительности и продаж.
 - Чёткий процесс и порядок действий
 - Непрерывность в сфере HR
 - Непрерывность работы ИТ-систем
 - Непрерывность системы безопасности

2.4. ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ



Показатель	Пределы (внутр.), %	30.12.2017	Отклонение	Соответствие Да/Нет	31.03.2018 Оценка	Соответствие (Да/нет)	Степень риска
Внутренний аудит							Н
4 отчёта в год	4 отчёта					Да	
Значимые отклонения в сопоставлении с Политикой						Да	
ИТ							
внешний ИТ-аудит (Отчёт)	Раз в год					Да	
План развития ИТ							
Непрерывность в сфере HR							
Ключевые позиции с указанием резервной команды						Нет	В
Ежегодная подготовка сотрудников на ключевых должностях						Да	
Охранные и противопожарные системы							Н
Проверка безопасности дважды в год						Да	Н
Противопожарные системы – 3 раза						Да	Н

2.4 ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ



Чёткий процесс и порядок действий

Описание процессов с использованием
BPMN

Нотации BPMN

[https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Process
Model_and_Notation](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Model_and_Notation)

2.5 Операционные риски



- Расхождения между заявленными целями компании, отделов и каждым показателем KPI
- Используйте стандартные планы действий, инструменты управления проектами: MS Team, Team Work, Asana и т.д.

2.5 Другие риски



- Продолжайте определять и измерять степень рисков
- «Что не измерено, то не выполнено!»
- *Примечание: этот вебинар имеет целью объяснить процесс выявления, измерения и управления рисками, а не разработку готовой матрицы рисков.*

3.1 Политика и меры по управлению рисками



РАЗДЕЛ 1: ОБЗОР УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

- 1.1.0 ИЗЛОЖЕНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И СКЛОННОСТЬЮ К РИСКУ
- 1.2.0 УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ
- 1.3.0 ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
 - 1.3.1 СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ
 - 1.3.2 ВНУТРЕННИЙ АУДИТОР
 - 1.3.3 КОМИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ/ALCO
 - 1.3.4 КРЕДИТНЫЙ КОМИТЕТ
 - 1.3.5 НАЧАЛЬНИК КРЕДИТНОГО ОТДЕЛА
 - 1.3.6 КРЕДИТНЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ
 - 1.3.7 КОМИТЕТ ПО УПРАВЛЕНИЮ АКТИВАМИ И ПАССИВАМИ
 - 1.3.8 ФИНАНСИСТ/КАЗНАЧЕЙ
 - 1.4.0 ТРЕБОВАНИЯ К КАПИТАЛУ
- 1.4.1 МИНИМАЛЬНЫЙ РАЗМЕР КАПИТАЛА
 - 1.4.2 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РАСЧЁТ ТРЕБОВАНИЙ К КАПИТАЛУ

3.2. Политика и процедуры управления рисками



РАЗДЕЛ 2: РУКОВОДСТВО ПО КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКЕ
СОДЕРЖИТ ОБЩЕЕ ИЗЛОЖЕНИЕ КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ
И ССЫЛКУ НА РУКОВОДСТВО ПО КРЕДИТНЫМ ОПЕРАЦИЯМ

РАЗДЕЛ 3: УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ И ПАССИВАМИ И РУКОВОДСТВО ПО ПОЛИТИКЕ РЫНОЧНОГО РИСКА

3.1 УПРАВЛЕНИЕ РЫНОЧНЫМИ РИСКАМИ. ОБЗОР

- 3.1.1 СТРУКТУРА ALM
- 3.1.2 РЫНОЧНЫЕ РИСКИ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ
- 3.1.3 ДЕКЛАРАЦИЯ ОБЩЕЙ ПОЛИТИКИ
- 3.1.4 ИЗМЕРЕНИЕ РЫНОЧНЫХ РИСКОВ
- 3.1.5 ДЕНОМИНАЦИЯ АКТИВОВ

3.2 ИНВЕСТИЦИОННАЯ И ТОРГОВАЯ ПОЛИТИКА

- 3.2.1 УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПОРТФЕЛЕМ
- 3.2.2 СРОК ДО ПОГАШЕНИЯ

3.3 ЛИКВИДНОСТЬ

- 3.3.0 УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ ПОТЕРИ ЛИКВИДНОСТИ
- 3.3.1 РИСК ПОТЕРИ ЛИКВИДНОСТИ: ОБЩАЯ ПОЛИТИКА
- 3.3.2 СТАНДАРТЫ ЛИКВИДНОСТИ АКТИВОВ
- 3.3.3 ПРОГНОЗЫ И АНАЛИЗ ДВИЖЕНИЯ НАЛИЧНОСТИ
- 3.3.4 ЛИКВИДНОСТЬ ПАССИВА: РЫНОЧНЫЕ ИСТОЧНИКИ
- 3.3.5 ДИВЕРСИФИКАЦИЯ РЫНОЧНЫХ ИСТОЧНИКОВ
- 3.3.6 МОНИТОРИНГ
- 3.3.7 ЗАПАСНОЙ ПЛАН

3.3. Политика и процедуры управления рисками



РАЗДЕЛ 3: ALM И РУКОВОДСТВО ПО ПОЛИТИКЕ РИСКА РЫНКА. ПРОДОЛЖЕНИЕ

3.4. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕНТНЫМИ РИСКАМИ

3.4.1 ПРОЦЕНТНЫЙ РИСК. ОБЩАЯ ПОЛИТИКА

3.4.2 ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЗАЙМЫ И СОГЛАСОВАННАЯ ПОЛИТИКА ФИНАНСИРОВАНИЯ

3.4.3 АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ К ИЗМЕНЕНИЮ ПРОЦЕНТНЫХ СТАВОК

3.5 УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ, СВЯЗАННЫМ С ИНОСТРАННОЙ ВАЛЮТОЙ

3.5.1 ДОПУСТИМЫЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ

3.5.2 ВЫЯВЛЕНИЕ И ОЦЕНКА РИСКА ДЛЯ ИНОСТРАННОЙ ВАЛЮТЫ

3.5.3 УПРАВЛЕНИЕ ВАЛЮТНЫМ РИСКОМ (ДЛЯ ИНОСТРАННОЙ ВАЛЮТЫ)

3.6 ПОЛИТИКА ХЕДЖИРОВАНИЯ

3.6.1 ОБЩАЯ ПОЛИТИКА

3.6.2 ЦЕЛИ ХЕДЖИРОВАНИЯ

3.6.3 ДОПУСТИМЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И УСЛОВИЯ ХЕДЖИРОВАНИЯ

3.3. Политика и процедуры управления рисками



РАЗДЕЛ 3: ALM И РУКОВОДСТВО ПО ПОЛИТИКЕ РИСКА РЫНКА. ПРОДОЛЖЕНИЕ

3.7 БАНКОВСКАЯ КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА

3.7.1 ОТВЕЧАЮЩИЕ КРИТЕРИЯМ БАНКИ

3.7.2 ОГРАНИЧЕНИЯ ПО КОНЦЕНТРАЦИЯМ

РАЗДЕЛ 4. ВНЕШНИЕ ПОТряСЕНИЯ

4.8.1 ЗЕМЛЕТряСЕНИЯ

4.8.2 ПРОЛИВНЫЕ ДОЖДИ И НАВОДНЕНИЯ

4.8.3 ЭПИДЕМИИ СРЕДИ ЖИВОТНЫХ

4.8.3 ЭПИДЕМИИ СРЕДИ ЛЮДЕЙ

4.9.3 ВОЙНА

4.10 НАЦИОНАЛЬНЫЕ ЗАБАСТОВКИ И НАСИЛИЕ

SECTION 5: СВОДНЫЙ ГРАФИК (ТАБЛИЦА) ВСЕХ ЛИМИТОВ

4. Важность систематического проведения стресс-тестов



ТЕМАТИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ:

что произойдет, если межбанковская ставка снизится, проценты по всем депозитам упадут на 2%, а мы не изменим ставку?

что произойдет, если мы изменим ставку по вкладам и не изменим процентные ставки по кредитам?

что если PAR повысится на 10 б.п. и составит 15,8% вместо 5,8%?

что делать, если курс обмена повысится с 14 до 20 за 1 евро?

ПАМЯТКА: ФАКТОРЫ И ИХ ВЛИЯНИЕ



Любое изменение одного фактора или сочетания факторов может повлиять на:



Стресс-тест со множеством переменных (комбинированный итог)



Результат	ПРОГНОЗ НА 2019		СЛАБОЕ влияние		СРЕДНЕЕ влияние		СИЛЬНОЕ влияние	
	2020	2021	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Охват								
# филиалов	23	25	20	21	15	18	10	10
% клиентов охвачены и обслужены онлайн			10%	20%	10%	20%	0%	0%
Стоимость выданных кредитов (млн.)	466.5	586.5	373.2	469.2	373.2	469.2	373.2	469.2
Баланс								
Валовой кредитный портфель (млн.)	506.2	643.6	405.4	515.3	380.0	400.0	350.0	300.0
Кредитный резерв	(9.1)	(11.5)	(7.2)	(9.2)				
Суммарно активов	759.5	897.1	621.2	730.0				
Суммарно L займов	627.5	733.3	513.4	596.8				
Суммарно L сбережений и текущий счёт								
Общий капитал	114.4	142.8	93.5	116.1				
Справка о дох-х								
Доход от портфеля	96.0	124.3	73.5	95.0				
Финансовые затраты	43.8	50.4	40.1	46.7				
Всего расходов на обеспечение	14.4	15.5	11.5	12.4				
Прочие финансовые доходы	24.1	22.4	21.7	19.6				
Чистая маржа	61.9	80.8	43.6	55.7				
Общие операционные расходы	42.3	46.6	41.3	45.2				
Чистый доход от операций	19.6	34.2	2.3	10.4				
Чистый доход	15.4	27.1	1.6	8.1				

Стресс-тест со множеством переменных (комбинированный итог)



Результат	ПРОГНОЗ НА 2019		СЛАБОЕ влияние		СРЕДНЕЕ влияние		СИЛЬНОЕ влияние	
	2020	2021	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Ключевые коэф-ты								
% рост в GLP	37%	27%	37%	27%	10%	20%	0%	0%
PAR > 30 (%)	2.8%	2.8%	2.8%	2.8%	15.0%	10.0%	25.0%	15.0%
Козф-т списания	1.5%	1.0%	1.5%	1.0%				
Резервы на случай потери кредита / PAR>30	63%	63%	63%	63%				
Ставка возмещения	68%	75%	68%	76%				
Общий капитал / (активы - 80% наличных средств - 100% депозитов в ин. валюте)	20%	20%	20%	20%				
(Общий долг - 100% депозитов в ин. валюте) / Общий капитал	4.1x	4.1x	4.1x	4.1x				
ROE	14.6%	21.1%	1.8%	7.7%				
ROA	2.3%	3.3%	0.3%	1.2%				
Козф-т доходов и расходов	84%	77%	98%	91%				
Операц-я самоокупаемость	120%	130%	102%	110%				
Доходность портфеля (% от средн. GLP)	20.2%	20.1%	19.2%	19.2%				
Козф. финансирования (за вычетом процентов по депозитам) (% от средн. GLP)	8.2%	7.3%	9.6%	8.6%				
Козффициент обеспечения (% от среднего GLP)	2.4%	1.9%	2.3%	1.8%				
Финансовый запас портфеля	9.6%	11.0%	7.2%	8.7%				
Требова-я к финансированию								
Требуется новый капитал	2.5	1.3	6.3	14.6	10.0	-	15.0	10.0
Требуется новое долговое финансир-е	146.7	105.7	132.5	83.4				
Финансирование нового долга (исключая взаимное)	155.1	116.0	135.4	92.4				

5. План Комитета по рискам



План	Необходимые отчёты и ответственность
<p>1. Непрерывная проверка кредитного портфеля и решений по управлению рисками</p> <ul style="list-style-type: none"> • портфель по качеству классификации активов (и динамике) • концентрация риска (заёмщик, конкретный сектор, географический фактор) 	<p>1. Матрица кредитного портфеля по отношению ко всем лимитам и критериям, а также классификация рисков, подготовленная отделом кредитных рисков, демонстрирующая текущие, прошлые и прогнозируемые изменения.</p> <p>2. Отчёт о концентрации кредитов по филиалам, по секторам экономики, возрасту и размеру МСП, подготовленный отделом кредитных рисков</p>
<p>2. Проанализируйте риск потерь по кредитам и определите резервы</p> <ul style="list-style-type: none"> • решения о списании кредитов • решения об увеличении/уменьшении резервов • наблюдайте за состоянием планов действий по проблемным кредитам 	<p>1. Сообщайте о просроченных/неработающих займах по каждому заёмщику и по просроченным дням (этот отчёт должен генерироваться непосредственно системой бухгалтерского учёта, но представляться отделом кредитных рисков)</p> <p>2. Отчёт о рекомендуемых резервах (должен стать результатом непосредственного расчёта резерва на основании уровней кредитного риска и включать контрагента и другой кредитный риск)</p> <p>3. Проанализируйте планы действий кредитного сотрудника при работе с очень проблемными кредитами</p>



План	Необходимые отчёты и ответственность
3. Проанализируйте доходность неликвидных активов и внесите необходимые изменения в ценовую политику	1. Отчёт о прибыльности по продукту, подготовленный финансовым отделом.
4. Оцените общий риск изменения процентных ставок и риск потери ликвидности, проверьте адекватность лимитов <ul data-bbox="309 1053 1102 1161" style="list-style-type: none">• Пределы несовпадений по периодам• Минимальные требования к ликвидности	1. Проанализируйте отчёт о процентном разрыве, подготовленный финансовым отделом. 2. Проанализируйте отчёт о ликвидности, подготовленный финансовым отделом.



План	Отчёты и ответственный отдел
<p>5. Проверьте общий валютный риск и адекватность лимитов:</p> <ul style="list-style-type: none">- позиции в зависимости от валюты- минимальные требования к ликвидности	<p>1. Отчёт о валютных позициях в зависимости от периода времени, подготовленный бухгалтерией (должен поступать непосредственно из системы учёта МФО)</p>
<p>6. Проанализируйте вопросы операционных рисков.</p>	<p>1. Отчёт об операционных рисках готовится службой внутреннего аудита</p>
<p>7. Проверьте репутационный риск и риск нормативно-правового несоответствия.</p>	<p>1. Соответствие требованиям Нацбанка (отдел рисков, юридический отдел) 2. Соблюдение требований кредиторов (финансовый отдел/казначейство) 3. Отчёт о репутационных рисках (число и характер поступивших жалоб)</p>

6. Сводный отчёт о рисках для Совета директоров



ВАЖНО СООБЩАТЬ НЕ ТОЛЬКО ФАКТИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ ИЛИ ОГРАНИЧЕНИЯ, НО ТАКЖЕ ОЦЕНИТЬ УПОМЯНУТЫЕ КЛЮЧЕВЫЕ ДЕЙСТВИЯ ДЛЯ СНИЖЕНИЯ ВОЗМОЖНЫХ РИСКОВ.

ВАЖНО УБЕДИТЬ ПРАВЛЕНИЕ В ТОМ, ЧТО БОЛЬШИНСТВО ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ РИСКОВ БЫЛИ СМОДЕЛИРОВАНЫ, А ДЕЙСТВИЯ И МЕРЫ ЗАЩИТЫ БЫЛИ ПЕРЕЧИСЛЕННЫ, ПЕРСОНАЛ ОБУЧЕН ПРОАКТИВНОМУ РЕАГИРОВАНИЮ И ЗАЩИТЕ УСТОЙЧИВОСТИ КОМПАНИИ.

ИТОГОВАЯ СВОДНАЯ МОДЕЛЬ ВСЕХ РИСКОВ



Виды рисков	M-3	M-2	M-1	Текущий Норма/ Отклоне							
				месяц	Предел	ние	M+1	M+2	M+3	M12	
I. КРЕДИТНЫЕ РИСКИ	C		C	C							
II. РИСКИ ОТ ПАРТНЕРОВ: БАНКИ, ФИНАНСОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ ИЛИ Д. АФФИЛ-ЫЕ СТОРОН	H		H	H							
III. РИСК ЛИКВИДНОСТИ	H		H	H							
IV. ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ	H		H	H							
V. РЫНОЧНЫЕ РИСКИ	H		H	H							
VI. РИСК НЕСООТВЕТСТВИЯ СОБЛЮДЕНИЕ норм банка ВОА, законодательства, отчётности	H		H	H							
VII. РЕПУТАЦИОННЫЕ РИСКИ	H		H	H							
VIII. ВНЕШНИЕ ПОТряСЕНИЯ/КАТАСТРОФЫ: катаклизмы, стихийные бедствия, атаки, случаи пандемии и т.д.	H		C	B							

H: низкий /малый
 C: средний
 B: ВЫСОКИ
 й

комментарий

7. Сводная таблица ограничений



Примечание. Очень важно извлечь из всех политик все цифры и ограничения и добавить их в одну полноценную сводную таблицу. Это поможет для мониторинга, утверждения, улучшения и обучения персонала.



Это 5 вебинар из серии 6 вебинаров от МФЦ на русском языке на общую тему: укрепление иммунитета для бизнеса в условиях COVID-19.

15/05/2020, 9:00 CET *Финансовое планирование и финансовое моделирование*

Все вебинары начинаются в **9:00 CET** (по варшавскому времени), то есть в:

10:00 в Киеве, Минске, Москве

11:00 в Тбилиси, Ереване, Баку

12:00 в Душанбе, Ташкенте

13:00 в Алматы, Бишкеке



Опрос: оценки вебинара



*СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ.
И УДАЧИ В РЕАЛИЗАЦИИ!*



Свяжитесь с нами:

Микрофинансовый Центр
Ноаковского 10/38
00-666 Варшава, Польша
+48 22 622 34 65

microfinance@mfc.org.pl