

Консультационные услуги для банков

Типичные проблемы	Признаки наличия проблем	Почему их необходимо решить	Услуги, которые предлагает компания в рамках проекта «усовершенствования системы управления рисками»	Эффект от устранения проблем
<p>1. Отсутствие стратегии развития и контроля за выполнением намеченных задач (стратегический риск)</p>	<p>Стратегия развития отсутствует либо носит формальный характер</p>	<p>Банк работает стихийно, не используются в должной мере возможности инструментов прогнозирования и управления показателями финансовой деятельности. Следствием этого является повышение всех банковских рисков, что при неблагоприятном развитии событий может привести к снижению финансовой устойчивости банка</p>	<p>Консалтинг по разработке стратегии и бизнес-плана банка. Разработка политик по различным направлениям деятельности и форм управленческой отчетности для контроля за выполнением намеченных задач</p>	<p>Планомерное и целенаправленное развитие банка. Соблюдение международных стандартов корпоративного управления</p>
<p>2. Несовершенный механизм принятия управленческих решений (отсутствует четкое разделение функций между различными органами управления)</p>	<p>Существующее количество коллегиальных органов недостаточно для оперативного принятия решений, либо в документах отсутствует четкое распределение полномочий, допускается дублирование функций разными органами, не определен перечень подразделений, представители которых должны входить в состав коллегиальных органов</p>	<p>При нерациональной структуре подчиненности региональных подразделений, а также при отсутствии достаточного количества коллегиальных органов различного уровня, обладающих полномочиями для принятия решений, банк медленно реагирует на изменения рыночных тенденций. Это не только снижает его конкурентоспособность, но и повышает риски</p>	<p>Консультации по созданию системы коллегиальных органов и распределению полномочий по принятию решений между коллегиальными органами: Общим собранием акционеров, Наблюдательным советом, Правлением, Кредитными комитетами разных уровней, Комитетом по управлению активами и пассивами, Тарифным и Технологическим комитетами. Разработка соответствующих Положений о коллегиальных органах, порядков принятия решений, а также методологии лимитирования полномочий кредитных органов различного уровня. Помощь в автоматизации процессов принятия решений</p>	<p>Отсутствие путаницы в полномочиях различных органов и, как следствие, – отсутствие противоречий и несогласованности между документами, утвержденными различными органами. Создание иерархической структуры коллегиальных органов позволит значительно ускорить процесс принятия решений и получить конкурентное преимущество, а внедрение системы электронного прохождения заявок и электронного голосования позволит фиксировать принятие решений в единой системе и еще больше сократит время согласования заявок</p>
<p>3. Неполная стандартизация банковских процедур (операционный риск)</p>	<p>Отсутствие четкого распределения обязанностей и процедур контроля по банковским операциям, непродуманность управленческой</p>	<p>Приводит к повышению операционных рисков и снижению конкурентоспособности с точки зрения скорости выполнения операций. Если не уделять этой проблеме</p>	<p>Разработка Положений по различным видам деятельности и стандартных банковских продуктов, включающих в том числе стандартизированные условия, технологические карты с точками контроля, систему визирования, перечни необходимых документов и формы</p>	<p>Ускорение работы и повышение ее эффективности, повышение конкурентоспособности, снижение количества ошибок, предотвращение мошенничества</p>

	отчетности	должного внимания, банк может понести серьезные потери из-за ошибок в процессе проведения операций	управленческой отчетности. Консультации по оптимизации бизнес-процессов (в том числе по реорганизации структуры)	
4. Недостаточный контроль за концентрацией кредитного портфеля	Отсутствие контроля за различными концентрациями на этапе выдачи кредитов	При отсутствии надлежащей системы контроля существует постоянный риск нарушения нормативов НБУ. Кроме того, при неуправляемой концентрации существенно увеличивается кредитный риск	Разработка методологии для установления внутрибанковских лимитов на различные виды концентраций (по точкам продаж, заемщикам, видам залога, отраслям, банковским продуктам, коллегиальным органам, принимавшим решение, и т.д.). Организация процесса контроля за соблюдением лимитов на этапе выдачи кредитов. Помощь в постановке аналитического учета с целью контроля за концентрациями	Уверенность в том, что нормативы не будут нарушены. Возможность анализировать портфельные кредитные риски по различным направлениям и минимизировать их за счет диверсификации портфеля. Возможность делать портфельную переоценку стоимости залогов (при изменении рыночной стоимости). Возможность контролировать качество кредитного портфеля, в том числе в разрезе точек продаж и органов, принимавших решение
5. Недостаточный контроль за выдачей кредитов группам связанных компаний	Отсутствие автоматизированного процесса проверки долговой нагрузки на связанные компании до выдачи кредита (отсутствует база связанных клиентов и соответствующая управленческая отчетность)	При отсутствии надлежащей системы контроля существует постоянный риск нарушения нормативов НБУ и требований НБУ по финансовому мониторингу (как следствие – штрафные санкции)	Помощь в организации системы хранения информации о связанных между собой клиентах (путем заполнения данных в Операционном дне банка либо путем создания отдельной базы данных) Организация контроля долговой нагрузки групп клиентов при выдаче кредита. Помощь в автоматизации процесса формирования связей между клиентами. Консультирование и помощь в автоматизации формирования отчетности по кредитованию групп предприятий (как внутрибанковской – для контроля при выдаче, так и для НБУ)	Автоматическое формирование отчетности для НБУ (ф.613-614). Возможность построения прогноза отчета и осуществления контроля на этапе выдачи кредита
6. Несовершенство систем анализа кредитоспособности заемщика	Отсутствие у банка методик оценки риска заемщиков (карт риска или внутренних рейтингов, скоринговых моделей)	Неконтролируемый кредитный риск и, как следствие, – плохое качество кредитного портфеля. Отсутствие систематизированной информационной базы. Слабая конкурентная позиция по	Услуги по проведению анализа потенциальных заемщиков. Разработка внутренней нормативной базы для принятия решений при кредитовании физических и юридических лиц (скоринг для ФЛ, карты рисков с учетом специфики	Ускорение процесса принятия решений, минимизация трудозатрат и возможность сокращения штата сотрудников. Наличие структурированного архива полной информации о

		скорости принятия решений	различных отраслей для ЮЛ). Помощь в разработке АРМ для кредитования физических лиц (систематизированное хранение параметров сделок и анкетных данных заемщиков, скоринговая модель для принятия решения, система электронного голосования, учет состояния страховых договоров, фиксация результатов мониторинга). Помощь в разработке АРМ для анализа юридических лиц (хранение отчетности, построение карт рисков)	заемщиках. Минимизация кредитного риска
7. Недостаточный контроль за качеством кредитного портфеля	Отсутствие электронного хранения расширенной статистики по обслуживанию кредитов. Отсутствие взаимосвязи между ценой и уровнем риска операций	Возможна ситуация, когда часть банковских продуктов с учетом процента просроченной задолженности фактически являются убыточными	Организация электронного хранения информации по кредитным договорам с целью ведения статистики дефолтов в разрезе банковских продуктов. Помощь в построении автоматизированного анализа портфеля по реальной совокупной доходности продуктов с учетом ставки и комиссий (выборка фактически получаемых доходов с каждого продукта и корректировка его с учетом процента просрочки по портфелю, т. е. расчет реального дохода, возможность просчета точки безубыточности продаж как соотношение цены на продукт и уровня просрочки). Рекомендации по системе ценообразования с учетом уровня риска. Автоматизация расчета эффективной процентной ставки	Отказ от развития убыточных банковских продуктов. Приведение цен на услуги кредитования в соответствие с уровнем кредитного риска операций. Улучшение качества кредитного портфеля
8. Отсутствие автоматизированного расчета резервов и их прогнозов	Отсутствие системы прогнозирования размера резервов (в соответствии с постановлением НБУ № 279 и 39 стандартом МСБУ)	Невозможность планировать расходы на резервирование. Невозможность спрогнозировать уровень потенциальных потерь	Консультации по вопросам структурирования информации, необходимой для расчета резервов. Методология расчета резервов в соответствии с 39 стандартом МСБУ. Помощь в автоматизации 2 вариантов расчета резерва – в соответствии с 39 стандартом МСБУ и Положением НБУ № 279 с возможностью моделирования и прогнозирования резерва путем изменения любых параметров и гибкой подстройкой формулы расчета. Построение системы проверки на	Возможность планировать расходы на резервирование и прогнозировать уровень потенциальных потерь за счет хранения статистики дефолтов. Наличие структурированной информации по дефолтам, реализации залогов и т.д. Возможность построения «матрицы миграций». Возможность хранения истории изменения портфеля

			достоверность параметров введенных кредитных сделок	резервов и построения отчетов по резерву на любую прошедшую дату
9. Несовершенная организация процессов по страхованию	Отсутствие методологии по аккредитации и расчету лимитов на страховые компании, типовых договоров по страхованию, отсутствие регламента взаимодействия между банком и страховыми компаниями, отсутствие системы мониторинга страховых договоров	Непрозрачность формирования условий сотрудничества со страховыми компаниями и возможность злоупотреблений со стороны сотрудников банка вследствие отсутствия единого порядка аккредитации и установления лимитов на страховые компании. Проблемы с мониторингом заключения и продления договоров страхования, и, как следствие, – проблемы с выплатами возмещений по страховым договорам и связанные с этим проблемы по погашению кредитов. Отсутствие обмена информацией между банком и страховыми компаниями о продлении/окончании договоров, страховых событиях и выплатах	Разработка положения о страховании, регламента работы со страховыми компаниями, типовых договоров, организация документооборота и отчетности. Разработка управленческой отчетности для учета и мониторинга страховых договоров, ведение статистики выплат. Разработка системы лимитирования страховых компаний и контроля за соблюдением лимитов	Минимизация потерь от невыплат возмещений по договорам страхования и, как следствие, – улучшение качества кредитного портфеля. Повышение прозрачности работы со страховыми компаниями
10. Низкий уровень организации работы с залоговым обеспечением	Отсутствие внутренних положений по работе с залогом	Неконтролируемый кредитный риск	Разработка Положения по оценке залогового имущества, Положения по работе с залогом, Методологии аккредитации оценочных компаний. Консультации по организации хранения информации о реализации залогового имущества	Минимизация кредитных рисков
11. Отсутствие стандартизированной технологии по работе с проблемными заемщиками	Отсутствие внутренних положений по работе с проблемной задолженностью. Отсутствие систематизированного хранения расширенной информации о просроченной задолженности	Отсутствие системы в процессе взыскания проблемной задолженности. Как следствие – массовый пропуск сроков подачи исковых заявлений и нелимитированное время досудебной работы с проблемной задолженностью. Особенно остро прослеживается у банков с развитой филиальной сетью	Разработка порядка работы с проблемной задолженностью и системы аналитики для просроченной задолженности, стандартизация процедур, разработка форм отчетности. Помощь в создании АРМ для работы с проблемной задолженностью. Постановка процедуры реализации имущества. Консультации по обращению взыскания и реструктуризации задолженности	Улучшение качества кредитного портфеля, ускорение процесса взыскания проблемной задолженности. Увеличение процента возврата размещенных средств
12. Несовершенная система оценки процентного,	Отсутствие нормативной базы и/или	Неуправляемые риски	Разработка методологии и помощь в автоматизации оценки валютного риска	Повышение надежности и стрессоустойчивости банка

валютного рисков и риска ликвидности	автоматизированной отчетности		и риска ликвидности	
13. Отсутствие механизма аккредитации и регламентов работы с партнерами	Отсутствие внутренних нормативных документов	Риск заключения договора с ненадежным партнером	Методология аккредитации, регламенты работы и типовые договора о сотрудничестве с застройщиками, торговыми центрами, автосалонами и т.д.	Повышение надежности работы с партнерами, и, как следствие, – минимизация кредитного риска
14. Недостаточный контроль за качеством инвестиционного портфеля	Отсутствие системы управления рисками инвестиционной деятельности или ее низкое качество	Риск потерь из-за ненадежности объектов инвестирования	Рекомендации по формированию инвестиционного портфеля. Разработка методологии оценки надежности объекта инвестирования и формирование инвест-портфеля	Отказ от инвестирования убыточных проектов. Приведение доходности портфеля в соответствие с уровнем риска
15. Некачественная проработка вопроса о целесообразности инвестирования объектов строительства	Отсутствие в банке специального подразделения либо отсутствие в подразделении специалистов-строителей. Отсутствие внутрибанковской нормативной базы по данному направлению	Риск потерь от кредитования как застройщика, так и инвесторов в случае нарушения сроков сдачи в эксплуатацию	Анализ привлекательности объектов строительства для инвестирования (проверка наличия разрешительной документации, анализ надежности застройщика, аудит сметы). Разработка внутрибанковской процедуры анализа привлекательности объектов строительства	Снижение уровня риска инвестирования застройщиков и кредитования под инвестирование строительных проектов
16. Отсутствие качественного мониторинга процесса выполнения строительных работ	Отсутствие утвержденного Регламента мониторинга либо отсутствие в банке необходимых специалистов	Риск потерь от кредитования как застройщика, так и инвесторов в случае нарушения сроков сдачи в эксплуатацию	Ежеквартальный мониторинг строительства (анализ соблюдения сроков выполнения работ и освоения средств). Разработка внутрибанковского Регламента мониторинга процесса выполнения строительных работ	Снижение уровня риска инвестирования застройщиков и кредитования под инвестирование строительных проектов
17. Проблемы, вызванные кризисом	Недостаток ликвидности. Ухудшение качества кредитного портфеля. Проблемы с реализацией залогового имущества. Отток клиентов	Риск банкротства банка	Разработка антикризисных мероприятий	Стабилизация ситуации

<p>18. Дефицит информации об отраслях, в которых работают потенциальные клиенты</p>	<p>Отсутствие подразделения с функцией анализа рынков либо отсутствие методологии анализа</p>	<p>Возможно усиление кредитного риска, вызванное неблагоприятной ситуацией в отдельных отраслях.</p>	<p>Написание отраслевой аналитики: отраслевые обзоры, паспорта отраслей. Предоставление информации о средних экономических показателях по различным отраслям. Разработка методологии отраслевого анализа</p>	<p>Владение актуальной информацией об отраслях. Возможность быстро реагировать на ухудшение ситуации в отрасли (путем изменения графиков погашения, уменьшения лимитов кредитования, переоценки залогового обеспечения). Снижение кредитного риска. Улучшение качества кредитного портфеля</p>
<p>19. Отсутствие систематизированной базы внутрибанковских нормативных документов</p>	<p>Отсутствие общей электронной базы нормативных документов</p>	<p>При отсутствии единой системы хранения нормативных документов существует риск незнания сотрудниками (особенно новыми) ряда документов, возможны случаи использования недействующих версий документов или утверждение документов, противоречащих существующей нормативной базе</p>	<p>Консультации по принципам и инструментам систематизации. Систематизация методологической базы банка. Помощь в создании электронных хранилищ внутренних нормативных документов</p>	<p>Устранение хаоса в документах. Возможность избежать противоречий в документах. Доступность документов для всех сотрудников (в том числе для сотрудников филиальной сети). Возможность быстрого ознакомления новых сотрудников с необходимыми документами и, как следствие, – более быстрая их адаптация</p>
<p>20. Низкая квалификация персонала</p>	<p>Отсутствие системы обучения персонала или регулярных обучающих мероприятий</p>	<p>Высокий операционный риск (риск ошибок персонала), повышение рисков по всем направлениям, в том числе угроза имиджу банка</p>	<p>Подбор квалифицированного персонала. Разработка концепции обучения персонала. Обучение персонала (тренинги, семинары). Тестирование и аттестация персонала. Разработка тестов для проведения тестирования. Помощь в разработке ПО для автоматизированного тестирования персонала</p>	<p>Повышение профессионального уровня сотрудников и, как следствие, – снижение рисков по всем направлениям</p>