

Как улучшить управление рисками на российском банковском рынке

Минувший кризис стал серьезным стимулом для развития риск-менеджмента на российском банковском рынке. Хотя отношение к управлению рисками во многих кредитных организациях осталось формальным, в большинстве крупных банков тенденция повышения его значимости обозначилась весьма явно.

Мы предложили экспертам и участникам рынка рассказать о возможностях (организационных, методических, технологических) его совершенствованиях.



Людмила Соловьева, коммерческий директор продуктовой линии «Финансово-хозяйственная деятельность» Центра Финансовых Технологий •

Андрей Гулецкий, директор Департамента по управлению рисками ЗАО «ДжиИ Мани Банк» •

Максим Исаев, менеджер по развитию бизнеса Sybase CIS

— Каковы общие методические основы организации управления рисками? Какие проблемы в этой области выявил последний кризис в России и за рубежом?

Людмила Соловьева: Риск — почти неизбежная часть всякой коммерческой деятельности, и абсолютно неизбежная — банковской. Тем не менее, до 2008 года риск-менеджмент во многих финансовых институтах существовал формально, для соответствия требованиям ЦБ РФ. Кризис вскрыл существующие проблемы риск-менеджмента и привлек внимание всех участников российского финансового рынка к поиску путей развития. С осени 2008 года выстраивание системы управления рисками для большинства крупных участников рынка стало одной из приоритетных задач.

На Западе система риск-менеджмента уже давно признана жизненно необходимым элементом управления банком, залогом его конкурентоспособности. В структуре большинства западных банков существует отдельное подразделение по управлению рисками, которое контролирует деятельность других отделов банка, подчиняется непосредственно

руководству и принимает участие в формировании политики банка.

Помимо выявленной потребности в системном подходе к управлению рисками, кризис обострил и другие проблемы, а именно — неколлегиальность и нерегулярность процесса риск-менеджмента, нехватку полномочий в сочетании с плохой регламентацией (распространенная ситуация внутри финансовых компаний).

Другая немаловажная проблема — отсутствие единого кодекса, национального стандарта управления рисками для финансовых компаний, что препятствует полноценному развитию финансового рынка. Введение и применение единого стандарта управления рисками в финансовых компаниях позволит повысить доверие и стать надежнее и привлекательнее в глазах потребителей финансовых услуг.

Максим Исаев: События последних лет показали, что многие финансовые организации не имели достаточного объема ликвидных активов, плана действий, касающегося управления рисками ликвидности, а также не проводили анализ на основе их оценочных значений.



Текст:
Андрей
Новиков

Различные регулирующие организации по всему миру выпустили много предложений, директив и нормативных документов, касающихся управления рисками ликвидности и направленных на их сокращение. Главной целью всех этих предписаний является попытка не допустить финансовый кризис в будущем — если у финансовой организации возникают проблемы, они не должны крушить всю финансовую систему. Многие финансовые компании заявляют, что они уже провели стресс-тест своей системы управления рисками. Поможет это или нет при новом кризисе — сказать сложно.

— Но все же, что может помочь финансовым учреждениям лучше подготовиться к возможным кризисам?

Максим Исаев: Ключом к пониманию нынешней и будущей позиции компании в плане ликвидности являются данные. В организации эти данные могут существовать, но не всегда менеджменту и аналитикам они являются доступными, включая информацию о текущих и прогнозируемых движениях наличных средств, доступности и размере имеющихся резервов, оценке ликвидных активов и нестабильных пассивов.

Крайне важным аспектом является возможность собирать всю эту информацию воедино и использовать ее для получения отчетности и проведения стресс-тестов. Финансовым организациям необходимы системы, которые бы обеспечивали анализ в реальном времени на базе как новых, так и исторических данных. Если такой системы нет, то велик риск того, что организация столкнется с очередным кризисом ликвидности.

Андрей Гулецкий: Проблемы в сфере управления рисками для развитых стран и для России различаются. Отличаются и рекомендации по устранению проблем. Для развитых стран это, во-первых, возможность проводить регулируемое банкротство. У коммерческих банков, работающих с депозита-



Максим Исаев: Чтобы проверить, удовлетворяет ли ваша система бизнес-анализа тем требованиям, которые выдвигает современный бизнес, задайте себе следующие вопросы:
 Есть ли в моей компании система, распознающая потенциальные сферы риска? Используются ли самые последние данные в моих отчетах и запросах? Сколько времени я трачу на то, чтобы получить новый отчет или внести изменения в существующий запрос? Могу ли я использовать аналитические модели достаточно часто для эффективного выявления мошенничества и строить новые отчеты так часто, как это требуется? Могу ли я действовать предупреждающе, прежде чем ложноотрицательные и ложноположительные срабатывания системы повлияют на клиентскую базу данных?

ми населения, есть регулятор (российский аналог — Агентство по страхованию вкладов), которое может ввести своего управляющего в банк в случае необходимости. У инвестиционных банков такого регулятора не было, поэтому процесс банкротства (Lehman Brothers) вызвал заморозку рынка и ввел его в острую фазу.

Во-вторых — адекватный левередж. На развитых рынках существовала практика вывода рисков активов за баланс по непрозрачным схемам (секьюритизация). Такая практика привела к тому, что финансовые организации держали, образно говоря, 100 рублей риска на 5 копеек капитала. Разумеется, когда стоимость активов пошла вниз, сработал эффект бумеранга — стали возникать неожиданные (из-за непрозрачности) «маржин-коллы», возник кризис доверия.

В-третьих — повышение регуляторной активности. В последние примерно 20 лет вера в монетаризм

НЕПРЕВЗОЙДЕННАЯ ТРЕЙДИНГОВАЯ
АНАЛИТИКА, РАБОТАЮЩАЯ СО
СКОРОСТЬЮ ЗВУКА

Sybase RAP:

трейдинг и анализ рисков
с минимальной задержкой и
высокой точностью

Воспользуйтесь инструментом, который объединяет анализ текущих данных в режиме реального времени с глубокой аналитикой на основе исторических данных.

An Company

+7 (495) 797-47-74
sales@sybase.ru
www.sybase.ru/RAP

реклама



Людмила Соловьева: Риск — почти неизбежная часть всякой коммерческой деятельности, и абсолютно неизбежная — банковской. Помимо выявленной потребности в системном подходе к управлению рисками, кризис обострил и другие проблемы, а именно — неколлегиальность и нерегулярность процесса риск-менеджмента. Нехватка полномочий в сочетании с плохой регламентацией — распространенная ситуация внутри финансовых компаний

и в «невидимую руку» рыночной экономики стала почти безграничной. Кризис показал ошибочность такой веры — рынки явным образом вели себя перед крахом не как homo oeconomicus (человек рациональный.) Единственный способ повысить устойчивость рынка к возникновению пузырей — это более полное вмешательство государства.

И, наконец, достижение прозрачности сложных финансовых инструментов (например, путём торговли на бирже).

С неким приближением можно сказать, что эти идеи уже отражены в Базеле-III и в финансовой реформе, проводимой в США.

Опытные профессионалы с развитых рынков говорят, что кредитные потери в кризис удваиваются, но российский рынок розничного кредитования прошел через кризис относительно безболезненно. Рынок спас низкий уровень закредитованности населения. Согласно данным Всемирного банка, по показателю «задолженность домохозяйств как процент ВВП», Россия отстает от Польши в 2 раза, а от Франции в 5 раз.

— Как повысить качество риск-менеджмента в банках?

Людмила Соловьева: Поскольку каждый банк сталкивается со множеством взаимосвязанных рисков, требующих постоянной оценки и контроля, осуществлять управление рисками должно отдельное подразделение. Более того, для принятия независимых решений оно должно быть обособлено от подразделений, генерирующих риски.

В задачи службы риск-менеджмента должны войти функции своевременного выявления и мониторинга ключевых видов рисков, стратегического управления и координации действий профильных отделов по соблюдению установленных лимитов.

Важные принципы риск-менеджмента — специализация и коллегиальность. Решения, связан-

ные с управлением рисками, должны приниматься специалистами, имеющими профильное образование и достаточный опыт деятельности в сфере финансового анализа. В банке должен действовать коллегиальный орган, определяющий политику банка в сфере управления рисками (комитет по рискам). В случае наличия указанного органа в его состав должны обязательно входить представители подразделения, ответственного за управление рисками. Решения коллегиальных органов, ответственных за управление рисками, а также решения специализированных служб риск-менеджмента должны протоколироваться. Протоколы принятых решений, а также информация, ставшая основанием для их принятия, должны храниться компаниями в течение длительного периода времени.

Что касается вопросов подчинения, то служба управления рисками должна непосредственно подчиняться высшему руководству и иметь возможность выносить информацию о рисках на обсуждение высшего коллегиального органа управления банка.

Андрей Гулецкий: Первым принципом эффективного риск-менеджмента является его независимость. Прямое подчинение руководителя подразделения риск-менеджмента высшему исполнительному органу банка и его вхождение в главный коллегиальный орган управления может стать адекватным гарантом такой независимости. Целью представительства должно быть «умное» развитие или обеспечение баланса в соотношении «выгода/риск». Во главе оценки деятельности риск-менеджмента должна стоять добавленная стоимость за вычетом ожидаемых потерь (risk-adjusted contributed value.) Такая организационная структура позволяет обеспечить необходимый организационный вес и сбалансировать повестку управления рисками со всеми остальными целями организации.

Вторым принципом эффективного риск-менеджмента является количественная оценка всех квантифицируемых рисков. При этом я бы, во-первых, отделил риски, специфичные для организаций, оказывающих финансовые услуги, от рисков, характерных для коммерческой деятельности в целом. Кредитный риск является специфично финансовым риском, а риск форс-мажорного прерывания бизнеса или риск потери деловой репутации — общекоммерческим.

Во-вторых, я бы рекомендовал отделить неквантифицируемые риски. Например, я не думаю, что реально количественно оценить стратегические риски потерь от судебных разбирательств

или от возникновения претензий регуляторных органов. Мониторинг и управление такими рисками на предупредительной стадии может осуществляться только на основании качественной оценки. Количественная оценка таких рисков становится возможной на поздних этапах их реализации, когда стало понятно, как вчерашний риск почти превратился в реальную проблему. Основанное на количественной оценке управление в такой ситуации на ранних стадиях практически невозможно. Поэтому на первый план в предотвращении материализации неквантифицируемых рисков выходит профессионализм экспертов и хороший операционный ритм, позволяющий увидеть эти риски «издалека».

Сфера ответственности подразделения управления рисками, таким образом, должна выстраиваться концентрическими кругами от квантифицируемых банковских рисков к качественным и/или общекommerческим. Оптимальная граница ответственности между подразделениями выстраивается на основании прагматичного подхода. Операционные риски, контроль выполнения внутренних и внешних/регуляторных предписаний (комплаенс-контроль), управление непрерывностью бизнеса, выявление и предотвращение мошенничества, управление операционными процессами кредитования, принятие кредитных решений и сбор просроченной задолженности и прочие находятся в такой зоне, где их организационная принадлежность должна определяться слабыми и сильными сторонами возможных организационных альтернатив. Например, если банк специализируется на розничном кредитовании и в нём централизован и стандартизирован процесс кредитования, тогда вполне можно передать подразделение розничных андеррайтеров в департамент операционной поддержки бизнеса.

Третьим принципом является формальное определение аппетита к риску, или точнее, аппетита к различным видам рисков. Так, для кредитного риска это может быть установка минимального скорингового балла, определение максимума долговой нагрузки и списка существенных фактов из кредитного заявления, которые банк должен независимо подтвердить. Так как кредитный риск может быть оценен количественно, возможно определить маргинальную стоимость каждого из перечисленных параметров и установить удовлетворяющий акционеров набор (Pareto-efficient bundle.)

Предлагаемый подход также применим для качественно оцениваемых рисков. Например, в зависимости от выбора подхода к рекламе — как, сколько



Людмила Соловьева: Что касается вопросов подчинения, то служба управления рисками должна непосредственно подчиняться высшему руководству и иметь возможность выносить информацию о рисках на обсуждение высшего коллегиального органа управления банка

и в каком виде разглашается информация о предлагаемом продукте, — становятся понятны возможные конфликты с регуляторами, и возможно выработать аппетит к риску конфликта, несмотря на то, что оценить вероятностно-взвешенные монетарные последствия невозможно.

В заключение расскажу о двух дополнительных аспектах: о взаимодействии с органом, представляющим интересы акционеров и о зависимости вышеописанной организационной структуры от фазы экономического цикла.

Для определения и утверждения Советом аппетита к различным видам риска, в первую очередь, необходимо взаимодействие с Наблюдательным советом (Советом директоров). Данное определение должно иметь высокую корреляцию с общей стратегией банка, также утверждаемой Советом. При этом аппетит должен быть определен как для количественных, так и для качественных рисков, поскольку определяет набор приемлемых методов ведения бизнеса и, тем самым, задаёт рамки для управляющей команды (Правления).

Во-вторых, необходимо определение и утверждение плана банка на основе сценарного анализа (или стресс-тестирование). Для кратко- и среднесрочного планирования достаточен сценарный анализ на уровне 1—2 (mild-severe) стандартных отклонений негативного изменения экзогенных факторов от ожидаемого среднего. Не реже раза в год или при долгосрочном планировании можно также оценивать «black swan events», т. е. сценарии на уровне 3—4 стандартных отклонений. Так, кризис конца 2008 — начала 2009 годов в России вышел за 2σ интервал консенсус-прогнозов основных макроэкономических параметров, сделанных всего за 3 месяца до начала острой фазы кризиса. Следовательно, правомерность предлагаемого подхода подтверждается совсем недавним прошлым.

В-третьих, риск-менеджер должен информировать Совет по всем существенным событиям, таким как крупное мошенничество или ухудшение качества кредитного портфеля, влияющим на капитал



Андрей Гулецкий: Опытные профессионалы с развитых рынков говорят, что кредитные потери в кризис удваиваются, но российский рынок розничного кредитования прошел через кризис относительно безболезненно. Рынок спас низкий уровень закредитованности населения

и, таким образом, потенциально на дивидендную политику.

Предложенный подход представляется оптимальным вне зависимости от фазы экономического цикла. В период роста он позволит обеспечить здоровый рост бизнеса без уродливых концентраций риска. При прохождении кредитного сжатия подобный подход обеспечит прозрачность происходящих процессов в кредитном портфеле и позволит совершить более ранний возврат к росту по сравнению со средне-рыночным.

— Насколько совершенны применяемые российскими банками методики и модели риск-менеджмента?

Людмила Соловьева: На сегодняшний день к наиболее отслеживаемым и контролируемым рискам можно отнести кредитный риск и риск ликвидности. Рыночный риск, в особенности фондовый и валютный, управляются значительно хуже.

Но для всех типов риска, будь то риск ликвидности, кредитный риск, операционный риск или любой другой, требуется обрабатывать большие объемы информации. Проблема большинства банков в том, что, зачастую, информация есть, но учтена в разных транзакционных системах. И для обработки эти данные необходимо консолидировать в одну базу, привести к единым терминам модели расчета показателей уровня риска.

Методики совершенствуются, модели для расчета показателей уровня риска динамически изменяются с учетом существующих потребностей. Необходим комплекс, позволяющий гибко изменять модели, обрабатывать большие объемы данных, загружать данные из нужных источников, преобразовывать данные в термины модели, дополнять данные вручную.

Андрей Гулецкий: Вопрос весьма обширен, поэтому остановлюсь на расчёте и контроле лимитов розничного кредитования. Прошедший кризис показал, что основным фактором, вызывающим дефолт заёмщика, является потеря работы. Это

легко объясняется сравнительно низким уровнем социальной поддержки государством безработных граждан.

При потере работы любая долговая нагрузка становится непомерной и ведёт к дефолту. Поэтому кризис не позволил выгодно отличаться банкам, проводившим в предкризисный период ответственную политику кредитования, от всех прочих: банки, устанавливавшие лимиты кредитования с учетом текущей и вновь возникающей долговой нагрузки клиента, пострадали так же, как и кредитовавшие более агрессивно. Уменьшение безработицы, которое мы наблюдали во второй половине 2009 года, в свою очередь, привело к быстрому восстановлению кредитования населения со всеми вытекающими из этого последствиями для экономики.

В то же время, кризис в России не был кризисом рефинансирования (т.е. лопнувшим долговым пузырьём.) В этом его коренное отличие в лучшую сторону от более развитых рынков. В кризисе рефинансирования безответственное увеличение долговой нагрузки заёмщиками при попустительстве банков ведёт к полной зависимости заёмщиков от возможности перефинансирования с тем, чтобы замедлить или полностью отложить погашение накопленной задолженности. Когда возможность рефинансирования внезапно иссякает, начинается медленный и мучительный процесс возникновения и реализации кредитных потерь. Достаточно небольшого увеличения в дельте доходов и расходов, чтобы начался процесс погружения в просрочку, который, в конечном счете, и вызывает дефолт. Полное прохождение такого пузыря потерь на развитых рынках займет гораздо больше времени, чем понадобилось России.

Рано или поздно, но уровень долговой нагрузки российских граждан приблизится к этой опасной черте. Поэтому очень важным представляется партнерство банковского сообщества и органов регулирования с целью ограничения роста долгового пузыря в зародившемся цикле роста. Самый простой способ — ограничение доли дохода, который заёмщик может тратить на обслуживание своих долговых обязательств. Возможны и более сложные алгоритмы, обеспечивающие минимальный прожиточный минимум после выплаты платежей по кредитам, и прочие подобные схемы.

Максим Исаев: Возможно, стоит обсуждать не совершенство методик, а то, насколько тщательно финансовые организации следуют им, имеют ли они все данные для оценки потенциальных угроз.

В 2008 году Базельский комитет по банковскому надзору выпустил отчет (“Liquidity Risk: Management and Supervisory Challenges”, февраль 2008 г.), в котором говорилось о том, что многие банки не соблюдали некоторые основные принципы управления риском ликвидности. Видимо, потому, что привлечение ликвидности с рынка не казалось тогда проблемой. Управление ликвидностью требует ежедневного мониторинга денежных потоков, только тогда можно сохранять ее на нужном уровне.

Как можно улучшить риск-менеджмент в организации? Во-первых, надо дать сотрудникам возможность видеть целостную картину происходящих процессов, анализировать эту информацию, проводить различные тесты. Всё это в реальном времени, с использованием всех необходимых исторических и новых данных и с возможностью проведения различных, даже незапланированных запросов. ИТ-система, удовлетворяющая этим требованиям, поможет эффективно выявлять риски и оценивать их влияние на бизнес, что позволит принимать информативные решения относительно дальнейших действий. Но немногие компании могут похвастаться ее наличием, а потому им еще предстоит много работы по устранению существующих недостатков и внедрению новейших аналитических технологий. Во-вторых, необходимо гарантировать тщательное соблюдение процедур анализа рисков на всех уровнях.

— Кризис показал, что риск-менеджмент должен стать неотъемлемой частью процессов управления банком. Какие проблемы этому мешают, кто и как их должен решать?

Андрей Гулецкий: Если до кризиса существовали кредитные организации, где риск-менеджеру не было места в процессе принятия решений, то, хочется верить, что в настоящий момент таких динозавров уже не осталось. Даже самые закоренелые скептики смогли понять полезность систематического управления рисками.



Максим Исаев: Крайне важно для управления рисками (и крайне сложно для воплощения в реальности) — соединить информацию из различных систем и источников воедино. Количество таких систем может быть действительно большим. А данные поступают как извне (рыночные), так и из внутренних транзакционных систем компаний. Главной задачей тут становится объединение всех информационных потоков в эффективной модели управления

Людмила Соловьева: Кризис показал, что без системного управления рисками банк не только не сможет успешно развиваться. Осуществлять управление рисками должно специально выделенное подразделение, находящееся под юрисдикцией высшего руководства финансовой компании. Большое значение приобретают разработка и совершенствование методов риск-менеджмента для выявления, анализа и прогнозирования различных видов рисков.

ИТ-системы банка должны оперативно поставлять данные в программное обеспечение для управления рисками. При их интеграции необходимо решать уже отмеченные проблемы: преобразовывать данные в термины управленческой модели, которая в свою очередь тоже должна иметь возможность оперативно и гибко изменяться с учетом имеющихся потребностей.

Максим Исаев: Организациям сложно привыкнуть к мысли, что необходимо менять и совершенствовать системы управления рисками, ведь они практически всегда работали... за исключением последнего кризиса.

Сейчас важно, чтобы система не просто давала возможность проводить постоянный тщательный анализ рисков, но также и была достаточно гибкой, чтобы соответствовать всем требованиям регули-

ЧЕМ МЕНЬШЕ ВРЕМЕНИ
ВАМ ТРЕБУЕТСЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ СИТУАЦИИ,
ТЕМ МЕНЬШЕ ВАШ РИСК

Sybase CEP:

обработка сложных событий и потоковых
данных в режиме реального времени

анализ контрагентных, кредитных,
корпоративных и ликвидных рисков

An Company

+7 (495) 797-47-74
sales@sybase.ru
www.sybase.ru/CEP

реклама



Максим Исаев: Как можно улучшить риск-менеджмент в организации? Во-первых, дать сотрудникам возможность видеть целостную картину происходящих процессов, анализировать эту информацию, проводить различные тесты. Во-вторых, необходимо гарантировать тщательное соблюдение процедур анализа рисков на всех уровнях

ющих органов — и уже выдвинутым, и тем, которые будут появляться в будущем.

Недавно Sybase совместно с Aite Group провела исследование "Использование технологии для формирования будущего управления рисками ликвидности", которое выявило, что 60% данных, касающихся управления рисками ликвидности, собирается вручную в таблицах, 35% получается из смешанной обработки (автоматизированной и ручной), и только лишь 5% данных предоставляются из полностью автоматизированных систем. Хотя сведения для отчета собирались и не в нашей стране, уверен, что у нас ситуация, как минимум, не лучше. Такой большой процент данных, которые обрабатываются вручную, пугает. Как можно говорить тут о видении целостной ситуации, её мониторинге в реальном времени и своевременном реагировании?

Крайне важно для управления рисками (и крайне сложно для воплощения в реальности) — соединить информацию из различных систем и источников воедино. Количество таких систем может быть действительно большим. А данные поступают как извне (рыночные), так и из внутренних транзакционных систем компаний. Главной задачей тут становится объединение всех информационных потоков в эффективной модели управления.

Стоимость систем — еще одна проблема, если мы говорим не о финансовых гигантах, которые могут себе позволить собственную разработку, а о банках поменьше, чаще предпочитающих готовые решения технологических компаний. Второй вариант, кстати, позволяет очень существенно сократить время на внедрение и скорее начать анализировать потенциальные риски. Sybase предлагает такой инструмент для управления рисками — платформу для обработки сложных событий — Real Time Analytics Platform на базе движка Sybase CEP, которая позволяет проводить внутрисуточный анализ рисков и обнаруживать потенциальные угрозы как в обычной бизнес среде, так и в стрессовых условиях и легко интегрируется в существующую инфраструктуру компании.

Также недавно мы объявили о выпуске Sybase

Liquidity Management Suite (LMS). Используя потоковую технологию, основанную на средствах обработки сложных событий Sybase CEP, LMS позволяет банкам точно определять и предсказывать надлежащие уровни ликвидности и обеспечения обязательств в темпе, соответствующем скорости сделок. Таким образом, LMS — единственный в своем роде пакет приложений для внутрисуточного управления ликвидностью.

— Каковы проблемы создания комплексных систем управления рисками организации (Enterprise Risk Management) на основе аналитических (BI) технологий и хранилища данных, интегрирующего информацию об операциях банка?

Максим Исаев: Я считаю, что сама по себе концепция хранилищ данных устарела, и основным ограничителем является фактор времени. Компании двигаются сейчас в сторону аналитических платформ, основной характеристикой которых является возможность предоставлять информацию в нужное время и в нужном виде. Большинство существующих решений и подходов не способны удовлетворить этим условиям в силу своего исторического прошлого — изначальной ориентации на онлайн-обработку транзакций или архитектуру хранилища данных.

Если система способна работать в режиме реального времени, то она, по определению, должна быть гибкой, и любые изменения со стороны регуляторов должны легко вноситься во все алгоритмы работы и анализа.

— В каких направлениях бизнеса нужны системы управления рисками в реальном времени? Каковы проблемы и перспективы развития и применения таких систем?

Андрей Гулецкий: Принятие решений в реальном времени весьма актуально для банков, специализирующихся на розничном кредитовании. Принято рассматривать ре-активные и про-активные процессы взаимодействия с клиентом. Например, перекрёстная продажа с одного продукта на другой — это про-активный процесс. У банка есть всё необходимое время для принятия «умного» решения. А вот формирование контр-предложения клиенту, обратившемуся за досрочным погашением, есть пример ре-активного решения.

Ещё одним примером является выработка оптимального предложения по реструктуризации проблемной задолженности непосредственно в процессе диалога с клиентом. Такие решения, как правило, нужно принимать в реальном времени, и в идеале для их принятия нужен такой же decision engine, как и для процесса первоначального кредитования. Подобные системы являются достаточно новыми даже

для развитых рынков, и в России ещё не получили распространения. Думаю, что в течение трёх-пяти лет они начнут появляться и на российском рынке.

Максим Исаев: Основных причин, по которым финансовые компании обращаются к специализированным решениям для глубокого анализа, не так много, но все они критичны для бизнеса: организации могут оказаться под пристальным наблюдением во время изменения нормативно-правовой базы и структуры рынка, им может не хватать понимания, насколько они в действительности подвержены финансовому мошенничеству и риску, а разрозненность систем и данных еще больше усложняет ситуацию (в особенности при слиянии компаний), при этом неполные и несвоевременно полученные данные напрямую вредят отношениям с клиентами, давая неверное представление о них.

Очень часто убытки финансовых компаний связаны с неавторизованными действиями и мошенничеством, зачастую внутренним.

Еще одна причина, по которой компании подвержены риску — это ложноположительные и ложноотрицательные срабатывания систем проверки. В первом случае мошенники похищают личную информацию и данные о балансе и снимают деньги со счетов клиентов банка, а ограниченные возможности системы по распознаванию шаблонов подозрительного поведения являются причиной положительного срабатывания. Во втором случае отклоняются легитимные попытки оплаты картой или снятия наличных.

Принимая во внимание все эти факторы, сегодня никто уже не скажет «хорошо бы иметь» просистему, которая бы давала ответы в реальном времени, имела бы доступ к историческим данным и могла бы проводить произвольные запросы. Такая система становится жизненно необходимой. Выявление шаблонов мошеннического поведения и защита от него критичны для охраны активов организации и её клиентов.

После того как одна крупная международная компания, специализирующаяся на обработке транзакций по кредитным картам, начала использовать нашу аналитическую СУБД Sybase I Q, она получила возможность анализировать непрерывно идущие транзакции на предмет мошенничества в реальном времени и минимизировать риск ложноположительных и ложноотрицательных срабатываний системы. Компании было очень важно проводить анализ, который бы не замедлял производительность системы (размер хранилища данных составляет 90 TB), но, в то же время давал ответы на поставленные запросы в почти реальном времени. Сейчас любая транзакция, в какой бы точке земного шара она ни была совершена, попадает в центральное хранилище дан-



Андрей Гулецкий: Очень важным представляется партнерство банковского сообщества и органов регулирования с целью ограничения роста долгового пузыря в зародившемся цикле роста. Самый простой способ — ограничение доли дохода, который заёмщик может тратить на обслуживание своих долговых обязательств. Возможны и более сложные алгоритмы, обеспечивающие минимальный прожиточный минимум после выплаты платежей по кредитам, и прочие подобные схемы

ных и моментально проходит проверку на мошенничество. Таким образом, компания может оперативно реагировать и защищать своих клиентов.

Чтобы проверить, удовлетворяет ли ваша система бизнес-анализа тем требованиям, которые выдвигает современный бизнес, задайте себе следующие вопросы: есть ли в моей компании система, распознающая потенциальные сферы риска? Используются ли самые последние данные в моих отчетах и запросах? Сколько времени я трачу на то, чтобы получить новый отчет или внести изменения в существующий запрос? Могу ли я использовать аналитические модели достаточно часто для эффективного выявления мошенничества и строить новые отчеты так часто, как это требуется? Могу ли я действовать предупреждающе, прежде чем ложноотрицательные и ложноположительные срабатывания системы повлияют на клиентскую базу данных?

— Каковы особенности управления рисками при организации кредитного конвейера? Есть ли альтернатива SOAP при интеграции ПО?

Андрей Гулецкий: Кредитный конвейер, прежде всего, предполагает, что большая часть кредитной политики автоматизирована. Как следствие, ранжирование риска должно осуществляться на основании скоринговой карты или похожего инструмента предсказательной аналитики. Скоринговая карта строится на предположении, что прошлое повторится в будущем. Иными словами, если ВВП рос на 6% в год в течение периода сбора данных, то для точности предсказания рост должен быть таким же с момента принятия кредитного решения до окончания периода, предсказываемого скоринговой картой. Очевидно, что в кризис данное предположение нарушается. Практика показывает, что в таких условиях предсказательная сила падает не очень сильно, но определенно появляются «розовые очки». Для устранения возникающего слишком положительного «взгляда на мир» необходи-



Людмила Соловьева: Немаловажная проблема — отсутствие единого кодекса, национального стандарта управления рисками для финансовых компаний, что препятствует полноценному развитию финансового рынка. Введение и применение единого стандарта управления рисками в финансовых компаниях позволит повысить доверие и стать надежнее и привлекательнее в глазах потребителей финансовых услуг

мо применять периодическую рекалибровку, а лучше — построить новую скоринговую карту.

Максим Исаев: Пожалуй, расширением концепции SOA может стать использование интеграционной платформы, которая интегрирует системы на разных уровнях — бизнес-процессов, сообщений, данных. Это позволит компаниям добиться прозрачности на многих уровнях, что уже в свою очередь позволит более объективно принимать решения. Это не в последней степени относится и к скорингу, потому что разные факты отношения с клиентом могут находиться в разных информационных системах, а их разрозненность способна выступить серьезным ограничителем для принятия правильного и быстрого решения.

— Как повысить полезность услуг по кредитованию в России в целом?

Андрей Гулецкий: Основным рычагом управления в нахождении оптимума является частно-государственное партнерство. Поясню на примере: процессы кредитования в двух очень похожих странах Скандинавии — Швеции и Дании — очень разнятся. В Швеции для получения даже значительной суммы в кредит достаточно указать Ф.И.О., доход за текущий год и желаемую сумму кредита, т. е. всё кредитное заявление может поместиться на обратной стороне визитной карточки. А в Дании форма заявления на кредит похожа на российскую, т. е. занимает 2–3 страницы и содержит порядка 150 вопросов.

Причина такого разительного отличия состоит в разном социальном выборе граждан. В Швеции существует тесное партнёрство государства с банковским сообществом, а в Дании — нет. В Швеции кредитное бюро содержит как негативную, так и положительную информацию. Кроме того, в Швеции государственные органы после обработки налоговых деклараций каждый год загружают информацию о доходах граждан за отчетный период в основное

кредитное бюро. Там также есть процесс регистрации по месту жительства, схожий с российским. В результате процесс кредитования становится тривиально простым. Указание дохода в заявлении используется гражданами, только если он значительно вырос с прошлого года, т. е. значительно отличается от информации, переданной государством в бюро. В Дании в бюро кредитных историй «положительная история» не хранится, как нет и ежегодной загрузки доходов в бюро. Законодательный процесс, как выражение социального выбора граждан, в двух демократических и во многом схожих государствах привёл к очень разным результатам.

Понятно что применительно к российским реалиям данный пример является несколько академичным... Тем не менее, есть несколько конкретных примеров, где законодательные инициативы или просто рекомендации регуляторов могли бы иметь положительный эффект.

Так, например, уже сложилась олигополия на рынке кредитных бюро, однако пока они содержат не вполне пересекающиеся множества данных. Примечательно, что на рынке кредитных бюро США доминируют те же самые игроки, но там пересечение данных практически полное.

Отсутствует интеграция с государственными источниками данных о доходах. Как Пенсионный Фонд России, так и Федеральная Налоговая Служба могли бы стать такими источниками. Так как в России бюро кредитных историй несколько, то непонятно, в какое именно бюро государство должно посылать данные. Банки могли бы напрямую обращаться в соответствующие государственные организации, или бюро могли бы добавить в список своих услуг такие value-added services.

Также, например, отсутствует полноценный B2B канал для работы банков с центральным каталогом кредитных историй (ЦККИ). Получается, что ЦККИ задумывался как сервис для граждан, а не для организаций. Однако на практике он гораздо популярнее у банков. Я думаю, что банки были бы согласны платить за более качественные и оперативные данные о том, где именно хранится кредитная история потенциального заёмщика, тем более что пока эта информация уникальна для каких-то бюро.

В заключение отмечу отсутствие регулирования в области бюро по предотвращению мошенничества (федеративных систем предотвращения мошенничества.) Хорошим аналогом является CIFAS в Великобритании или TSA-список в США. Там гражданин может узнать, что он оказался в таком чёрном списке, понять, почему он там оказался и какие доказательства надо предоставить, чтобы быть удалённым из этого списка.

