

УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ И ПАССИВАМИ В УСЛОВИЯХ НИЗКИХ ПРОЦЕНТНЫХ СТАВОК

17 АПРЕЛЯ 2018

Сорин Таламба
Партнер, практика «Финансы и риски»
sorin.talamba@oliverwyman.com

СОГЛАШЕНИЕ О КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ

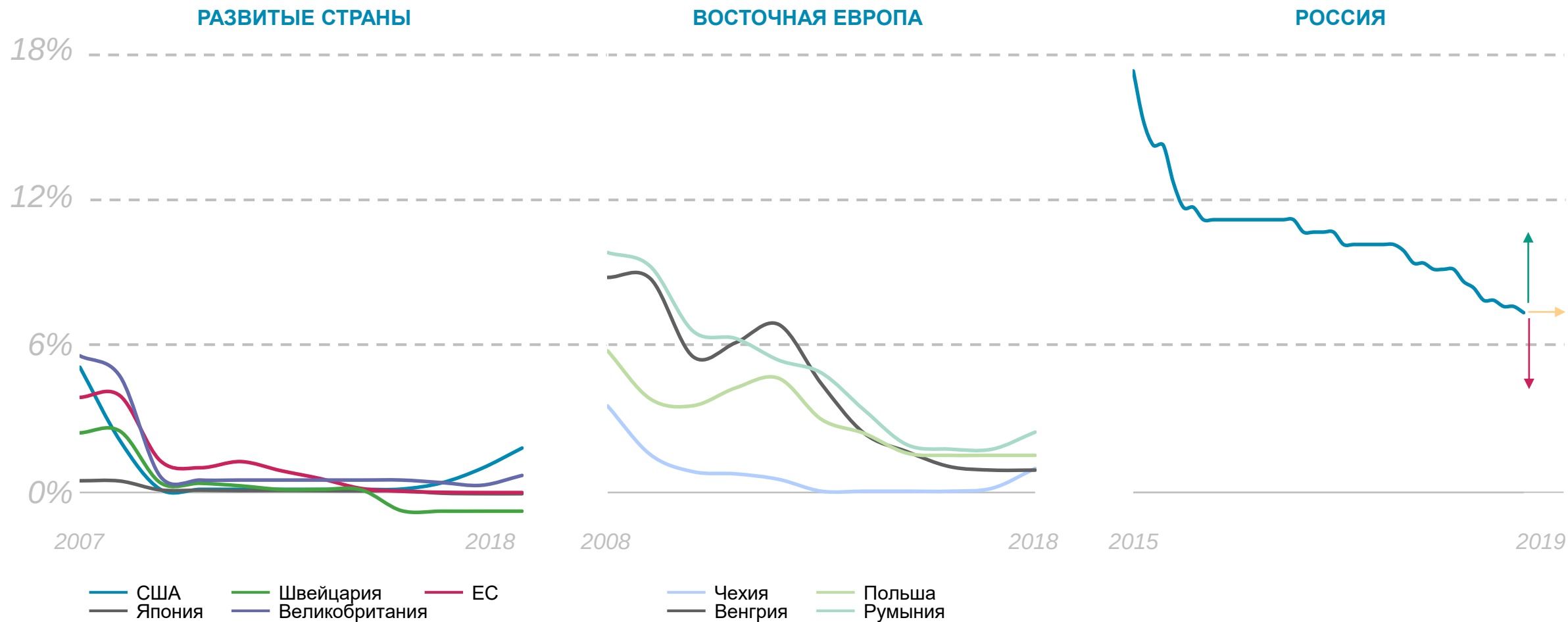
В различных сферах деятельности наших клиентов чрезвычайно развита конкуренция, поэтому для нас очень важно сохранять конфиденциальность в отношении информации и планов наших клиентов. Oliver Wyman неукоснительно следует внутренней политике по защите конфиденциальности, чтобы сохранить конфиденциальность всей информации своих клиентов.

Аналогичным образом, сфера нашей деятельности также отмечена сильной внутренней конкуренцией. Наши концепции и методы являются нашей собственностью, и мы рассчитываем, что наши клиенты будут сохранять наши интересы, выраженные в наших предложениях об оказании услуг, презентациях, методологиях и аналитических методиках. Ни при каких обстоятельствах данный материал не может быть раскрыт третьему лицу без предварительного письменного согласия Oliver Wyman.

© Oliver Wyman

Падение процентных ставок может быть значительным и превышать ожидания на рынке

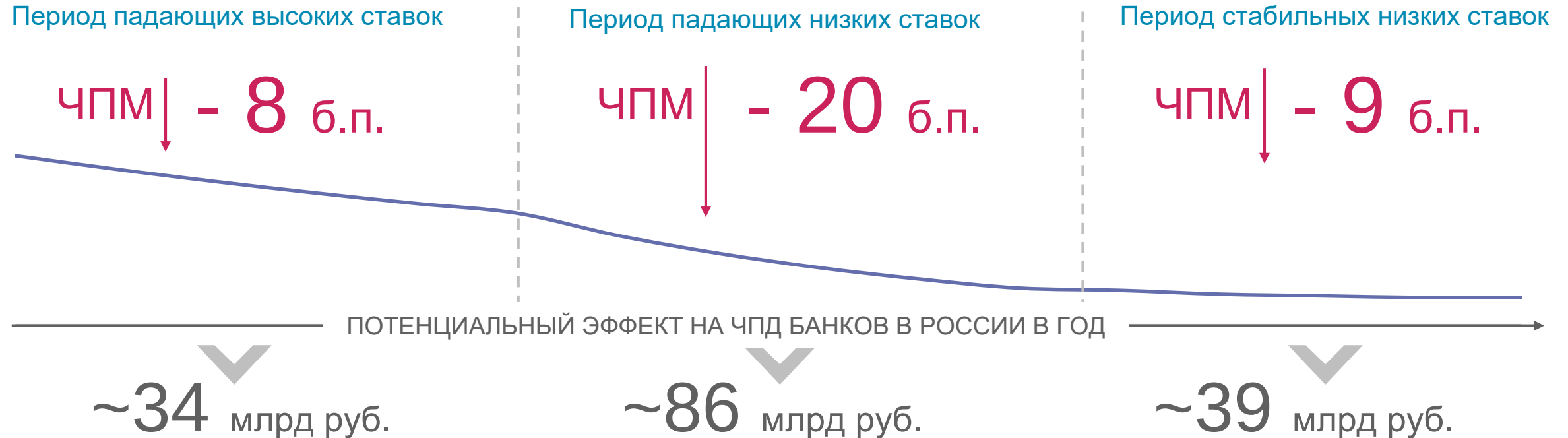
ПАДЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ СТАВОК



Источник: Oxford Economics; ЦБ РФ

Дальнейшее снижение ставок может оказать значительное давление на доходность банков

Изменение чистой процентной маржи при снижении процентной ставки на 1 процентный пункт¹

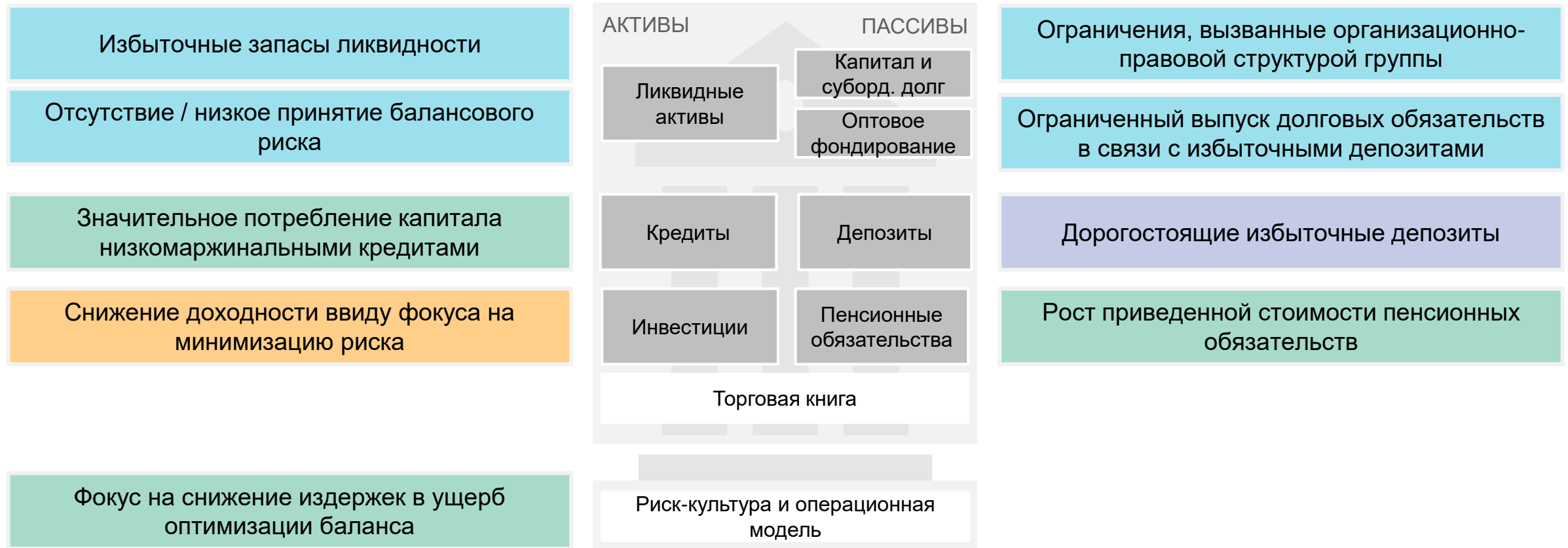


Потенциальный эффект в России может быть более существенным ввиду большей волатильности рынка и меньшей управляемости (менее распространена практика использования инструментов хеджирования, плавающих процентных ставок)

¹ – На основании анализ 3,385 банков из 47 стран за период 2005 – 2013

Источник: “Low-For-Long” Interest Rates and Banks’ Interest Margins and Profitability: Cross-Country Evidence; ЦБ РФ

В Европе снижение процентных ставок наложило на неэффективную структуру баланса, сформировавшуюся в кризис



Зона ответственности: ■ Казначейство ■ Финансы ■ Бизнес-подразделения ■ Риски

Потенциальные краткосрочные инициативы по управлению балансом



Потенциал в
России

Инициативы на основе международного опыта

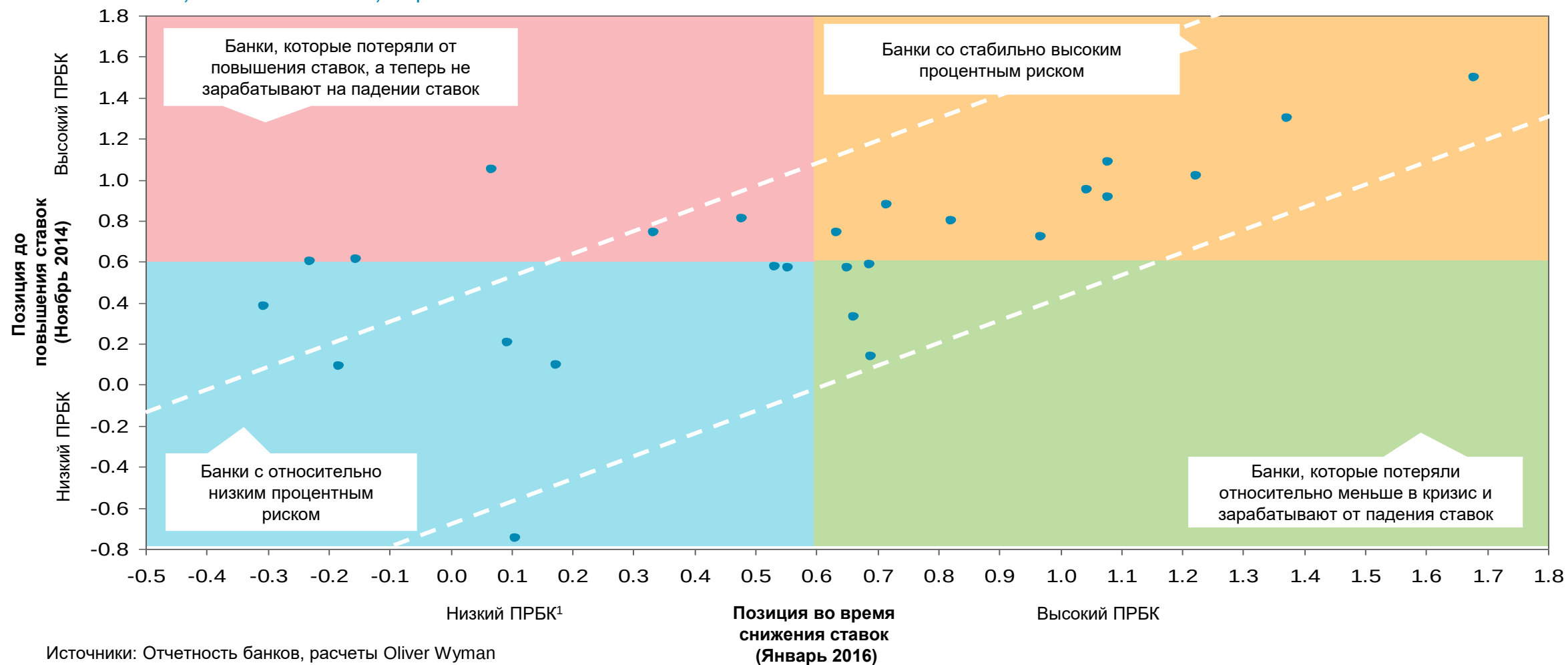
1 Увеличение процентного риска в рамках риск-аппетита		
	Повышение срочности портфеля инвестиционных ценных бумаг	
	Снижение срочности депозитного портфеля, в т.ч. через корректировки в системе трансфертного ценообразования / субсидии	
	Повышение доли пассивов с плавающими ставками	
2 Изменение структуры фондирования		
	Повышение доли недорогих долгосрочных долговых обязательств	
 	Снижение избыточных депозитов путем снижения ставок	

Зона ответственности:  Казначейство  Финансы  Бизнес-подразделения  Риски

Процентная позиция большинства банков в России в основном инертна даже в условиях снижения процентных ставок

Разность между средней срочностью активов и пассивов

Кол-во лет, топ-30 банков, оценка



Источники: Отчетность банков, расчеты Oliver Wyman

1 – ПРБК – процентный риск банковской книги

© Oliver Wyman

Потенциальные **долгосрочные** инициативы по управлению балансом



Потенциал в
России

Инициативы на основе международного опыта

1	Повышение мотивации бизнеса к управлению балансом	
	Каскадирование риск-аппетита по ALM рискам до уровня продуктов	
	Внедрение продвинутых метрик доходности для пассивов, например, risk adjusted return on liquidity (RAROL)	
2	Изменение бизнес-модели Казначейства	
	Повышение риск-аппетита по ALM рискам	
	Рассмотрение возможности перехода казначейства на модель центра прибыли	
3	Улучшение системы стратегического управления финансовыми ресурсами (SFRM)	
	Разработка целостной системы SFRM для оптимизации баланса и позиции по капиталу	

Зона ответственности: Казначейство Финансы Бизнес-подразделения Риски

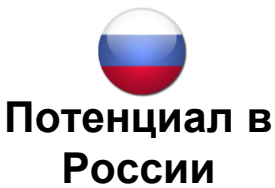
Разработка системы стратегического управления финансовыми ресурсами – непростая задача даже для крупных банков

Наибольшие вызовы при разработке надежной системы управления финансовыми ресурсами



Источник: на основании обзора 48 банков Oliver Wyman/IACPM The Financial Resource Management Puzzle: Balancing Complex and Competing Constraints on Capital, Liquidity, and Funding

Потенциальные инициативы по управлению пассивами



Инициативы на основе международного опыта

Инициативы на основе международного опыта		Потенциал в России
1 Оптимизация ценообразования депозитов		
Углубленное изучение стабильности и эластичности депозитного портфеля на основе продвинутой аналитики		
Внедрение индивидуального ценообразования для всех розничных и корпоративных сегментов		
Увеличение комиссий по депозитам		
2 Разработка новых депозитных продуктов		
Внедрение депозитных продуктов, оптимальных с т.з. нормативных требований		
Внедрение компенсаций комиссий по транзакционным продуктам и гибкой процентной ставки		
Учет требований к управлению балансом при разработке новых продуктов		
3 Внедрение альтернативных инструментов для сбережений и инвестирования		
Разработка продуктов по управлению активами для всех розничных сегментов		
Оказание услуг по управлению ликвидностью для корпоративного сегмента		

Развитие продуктового предложения позволяет банкам оптимизировать баланс при сохранении лояльности клиентов

Гибкая процентная ставка

- Изменение процентной ставки в зависимости от остатка на счете

«Бонусы» по текущим счетам

- Компенсация комиссий по транзакционным продуктам за счет получения «бонусов» по текущим счетам

Депозиты других банков

- Предложение депозитных продуктов других банков

Депозиты с заблаговременным уведомлением об изъятии

- Ежедневная пролонгация депозита при отсутствии заблаговременного уведомления об изъятии депозита (напр., за 31 день, 95 дней)

Онлайн инвестиции и инструменты финансового планирования

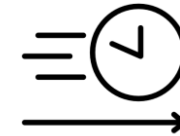
- Расширенный выбор инвестиционных инструментов (доступ к 150+ денежным рынкам)
- Комплексная аналитика, в т.ч. в различных сценариях



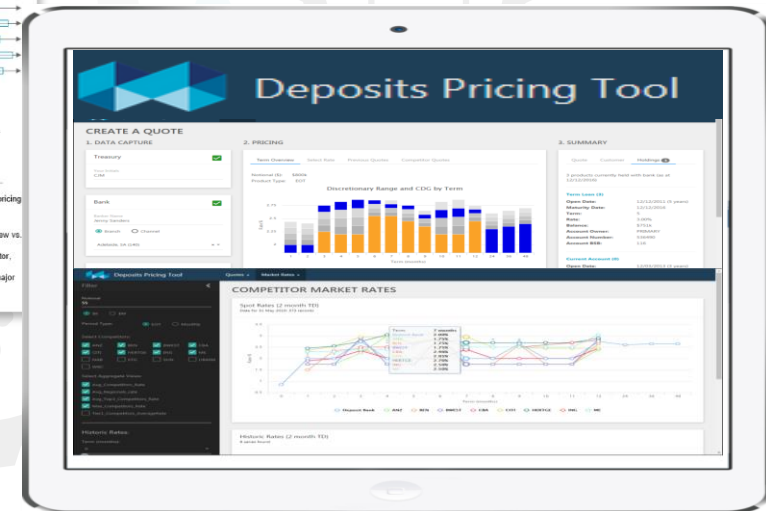
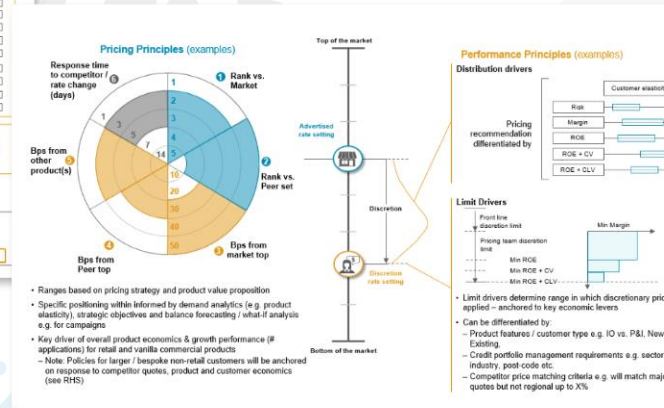
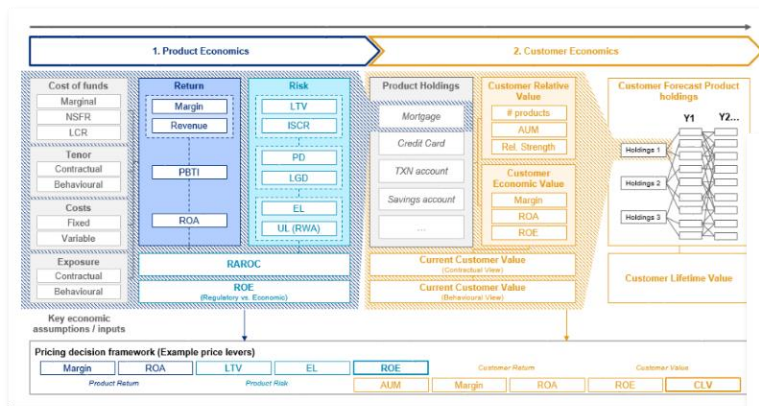
Мгновенное определение индивидуальной цены депозита возможно на базе продвинутого инструментария и данных

Инжиниринг данных

Инновационная аналитика



Цена на экране веб-приложения



Потенциальные инициативы по управлению активами

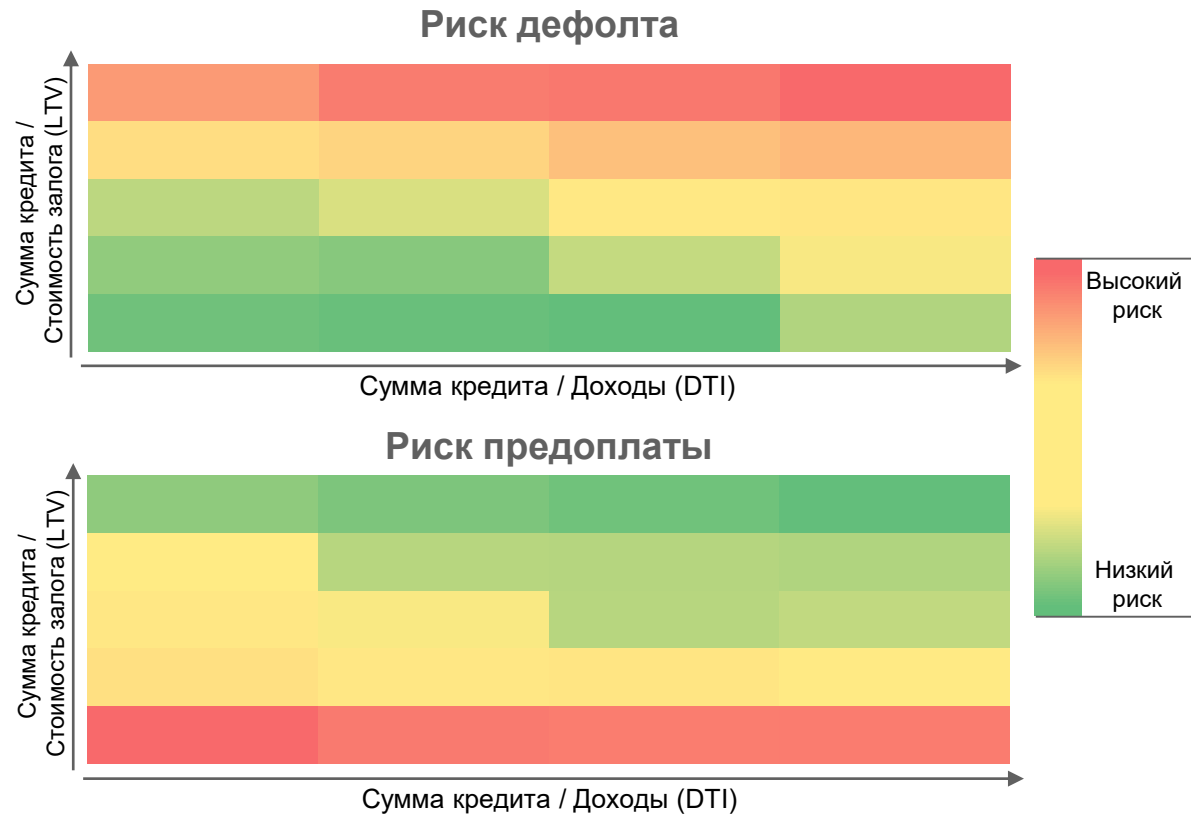


Потенциал в
России

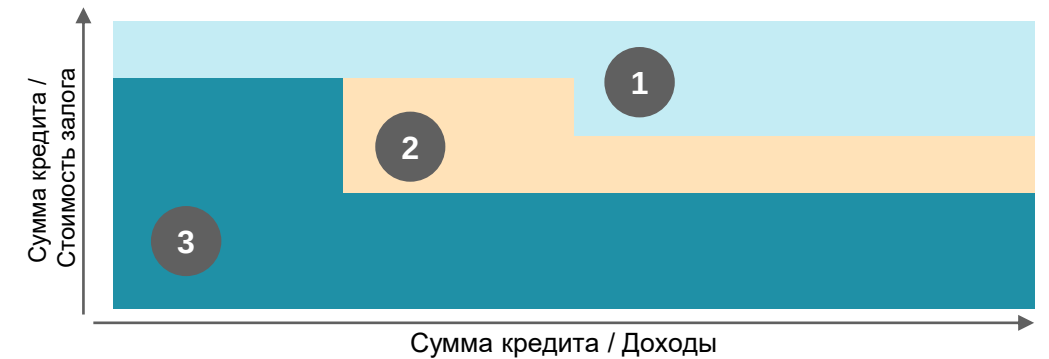
Инициативы на основе международного опыта

1 Оптимизация ценообразования кредитов		
	Продвинутая оценка встроенных опционов в корпоративном кредитовании	
	Разработка отраслевого механизма разделения стоимости кредитов и встроенных деривативов	
	Разработка продвинутых инструментов ценообразования для корп. сегмента с учетом полной доходности	
	Переход к комплексному индивидуальному /сегментному ценообразованию для розничных клиентов	
	Управление риском предоплаты по ипотечным кредитам и другим долгосрочным активам	
2 Повышение риск-аппетита по отдельным сегментам		
	Кредитование высокомаржинальных сегментов в рамках риск-аппетита	
	Использование расширенной аналитики при таргетировании клиентов и принятии кредитных решений	
3 Расширенное использование инструментов передачи риска		
	Разработка модели P2P кредитования	
	Использование секьюритизации для отдельных сегментов при наличии выгод с т.з. затрат на капитал, фондирования и рисков	
	Активная передача риска за счет продажи портфелей	

Управление риском предоплаты позволит оптимизировать риск-доходность портфеля



Риски дефолта и предоплаты в зависимости от LTV и DTI



- 1 Высокий риск дефолта и низкий риск досрочного погашения - рекомендуется секьюритизация с гарантией кредитного риска
- 2 Низкий риск дефолта и низкий риск досрочного погашения – оптимальный портфель для сохранения на балансе
- 3 Низкий риск дефолта и высокий риск досрочного погашения – рекомендуется секьюритизировать и продать

Только ~20% крупнейших ипотечных банков в России используют внутренние модели оценки риска предоплаты

Потенциальные инициативы по повышению комиссионных доходов



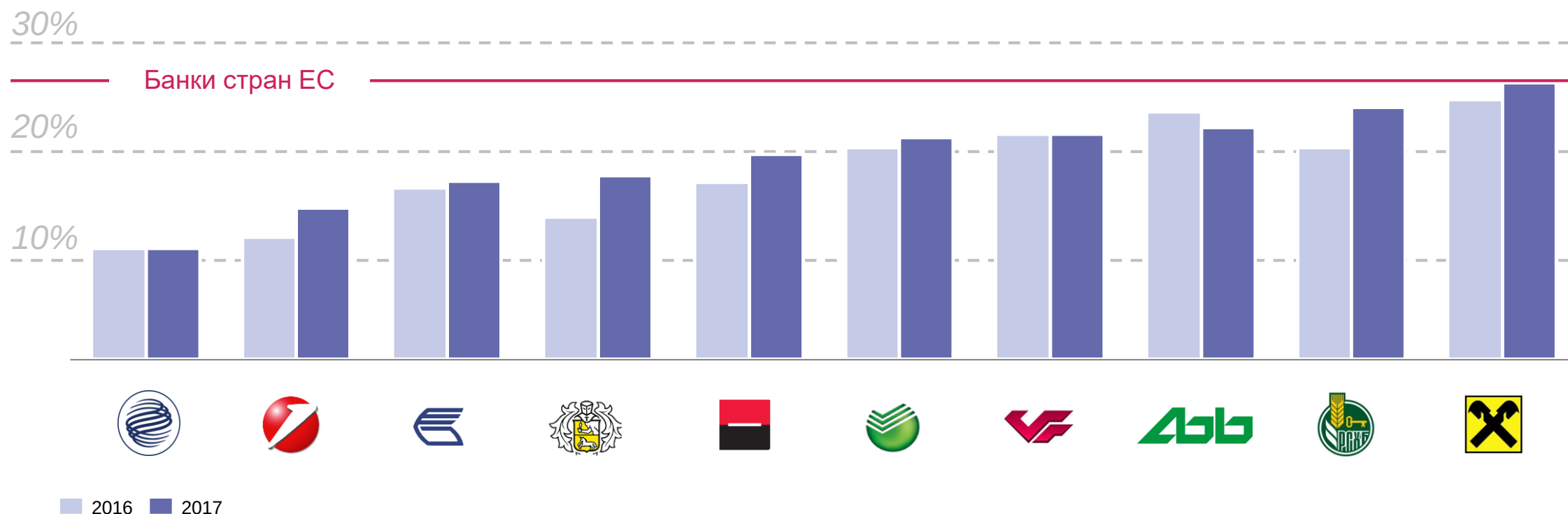
Потенциал в
России

Инициативы на основе международного опыта

1 Развитие бизнес-направлений с высоким потенциалом получения комиссионных доходов	
 Разработка комплексного функционала для расширения транзакционного бизнеса для корп. сегмента и МСБ	
 Разработка транзакционного банка для розничного сегмента (напр. в цифровом формате)	
 Развитие комплексных решений по страхованию жизни и управлению активами (напр. в цифровом формате)	
2 Изменение бизнес-модели для улучшения кросс-продаж	
  Улучшение проникновения кредитных и некредитных продуктов	
  Улучшение ценообразования транзакционных банковских продуктов посредством продвинутой аналитики	
 Изменение системы мотивации для максимизации потенциала кросс-продаж	

Потенциал повышения комиссионных доходов присутствует во многих банках

Доля чистого комиссионного дохода в чистом операционном доходе, 2017 – 2016 г., %



Источник: База данных SNL
European banking authority risk dashboard as of Q2 2017

ОГОВОРКИ/ДОПУЩЕНИЯ И ОГРАНИЧИВАЮЩИЕ УСЛОВИЯ В ОТЧЕТЕ

Настоящий отчет предназначен исключительно для указанного в нем клиента Oliver Wyman. Настоящий отчет не предназначен для широкого распространения или публикации, не должен воспроизводиться, цитироваться или распространяться с любой целью без предварительного письменного разрешения Oliver Wyman. В отношении настоящего отчета отсутствуют выгодоприобретатели – третьи лица, при этом Oliver Wyman не принимает на себя ответственность перед третьими лицами.

Информация, предоставленная другими лицами, на которой полностью или частично основан настоящий отчет, считается достоверной, но не подвергалась независимой проверке, если только прямо не указано иное. Публичная информация, промышленные и статистические данные получены из источников, которые мы считаем заслуживающими доверия; однако, мы не делаем заверений в отношении точности или полноты такой информации. Выводы в настоящем отчете могут содержать прогнозы, основанные на текущих данных и тенденциях за истекший период. Любые такие прогнозы делаются с учетом обычных рисков и неопределенностей. Oliver Wyman не отвечает за фактические результаты или будущие события.

Заключения в настоящем отчете применимы только для указанной в нем цели и только на дату настоящего отчета. Мы не принимаем на себя обязательство по пересмотру настоящего отчета для отражения изменений, событий или условий, возникающих после даты настоящего отчета.

Клиент несет исключительную ответственность за все решения, связанные с реализацией или использованием советов или рекомендаций, изложенных в настоящем отчете. Настоящий отчет не является консультированием по вопросам инвестиций или заключением о справедливости какой-либо сделки для любых или всех сторон.