

# OLIVER WYMAN

Финансовые Услуги

20 Апреля 2009 г.

**Ипотека: управление плохими активами и перезапуск ипотечного кредитования в России**



## Соглашение о конфиденциальности

Конкуренция в сферах деятельности наших клиентов чрезвычайно высока. Конфиденциальность информации и намерений компании-клиента, безусловно, критична. Oliver Wyman будет защищать конфиденциальность любой подобной информации своего клиента.

В свою очередь, управленческий консалтинг также является бизнесом с высокой конкуренцией. Мы считаем наш подход и знания своей собственностью и поэтому просим наших клиентов защищать интересы Oliver Wyman во всех наших коммерческих предложениях, презентациях, методах и техниках анализа. Ни при каких условиях этот материал нельзя передавать любому третьему лицу без письменного согласия Oliver Wyman.

Copyright © 2009 Oliver Wyman

## Содержание

<b>1. Введение</b>	<b>3</b>
<b>2. Что делать с плохими активами</b>	<b>5</b>
<b>3. Как перезапустить рынок ипотечного кредитования</b>	<b>11</b>
<b>Приложение</b>	
<b>Oliver Wyman credentials</b>	<b>17</b>

Раздел 1

# Введение

## Предыстория этого документа



На прошлой неделе мы консультировались с пятью из Top10 крупнейших российских банков и получили понимание о том, что думают представители бизнеса по данному вопросу



Мы проанализировали все текущие и прошлые банковские кризисы по всему миру и выделили основные параметры, которые позволяют исследовать все уникальные аспекты российского кризиса, включая глубокую оценку вопросов, связанных с «плохими банками»



Во время текущего кризиса мы принимали участие в следующих мероприятиях:

- Программы восстановления на страновом уровне (например, в Исландии, где мы возглавляем вопрос, связанный с плохим банком, в Ирландии, на Украине)
- Пересмотр стратегий на уровне индивидуальных банков (например, в Германии, России, США)
- Поддержка регулирующих органов (например, ФРС США, Казначейство Великобритании, Совет по Финансовой Стабильности G20)

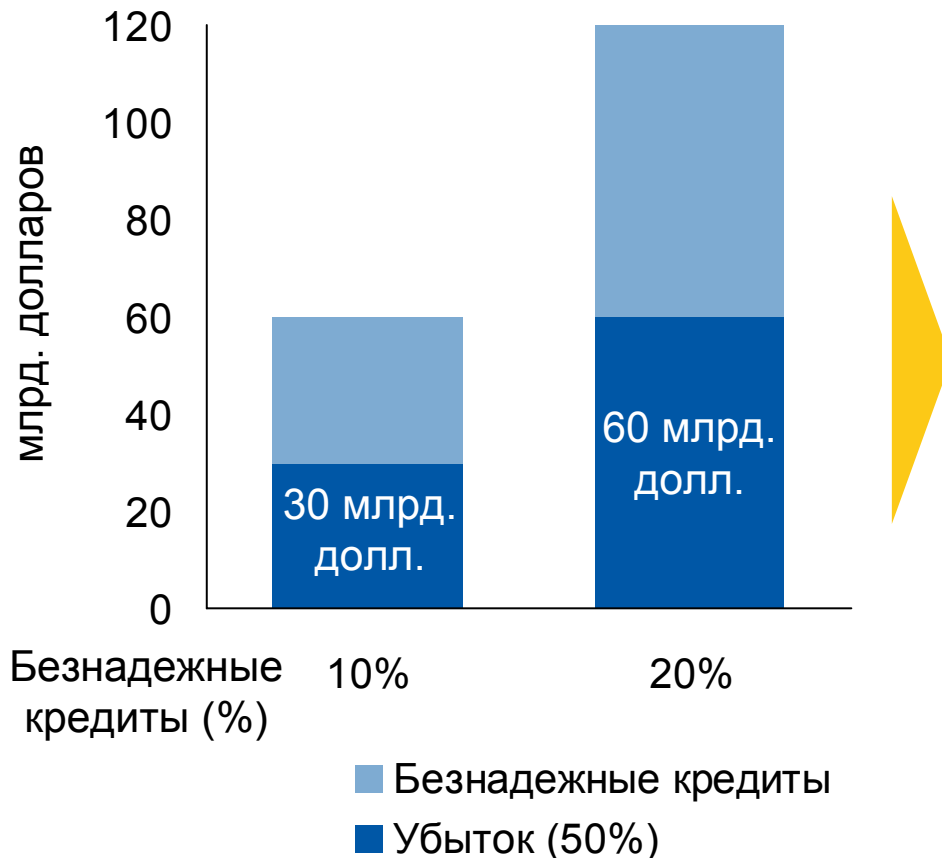
**Мы заинтересованы в оказании содействия при поиске решений текущих насущных проблем**

Раздел 2

## Что делать с плохими активами

## Плохие активы в России – размер проблемы

Потенциальные убытки в пределах  
30-60 млрд. долларов



**Не самый пессимистичный  
сценарий**

- Отсутствие систематизированного подхода к проблеме плохих активов может привести к дальнейшему развитию кризиса в экономике. Негативное влияние на население и рост безработицы может оказаться сильным и длительным.
- Менее привлекательной выглядит альтернатива краха банков или дальнейшая их национализация с последующим разделением на плохие и хорошие банки.

## Основные принципы работы с плохими активами

- 1 Необходимо выявить проблему и озвучить ее публично
- 2 Только рекапитализировать недостаточно
- 3 Требуется распределение нагрузки между акционерами, кредиторами и государством
- 4 Необходимо всеобъемлющее решение, но возможно начать с одного сегмента (например, с ипотеки)
- 5 Нужно использовать текущее регулирование / законодательство где это возможно
- 6 Ограничить логику
- 7 Решение должно быть простым



# Возможные решения

## Примеры

### Плохой банк

~ Создание **«плохого банка»** («плохих банков») для индивидуальных банков, выбранной группы банков или для всех банков, возможно с упором на определенные классы активов (например, ипотеку)

### Страхование

~ **Схема страхования** как в Великобритании, где государство или иная организация страхует будущие “последующие потери” для “установленных активов” за определенное вознаграждение. Такое решение не повлекло бы за собой те же трудности, как в случае решения проблемы организации плохих банков и обеспечения прозрачной оценки их стоимости.

### Частно-государственные инвестиционные фонды

Поиски подходов, таких как запланированные в США **частно-государственные инвестиционные фонды**, когда государство предоставляет определенный капитал, финансовое плечо и структуру вложений для стимулирования частного сектора принимать на себя риски.

## Для управления плохими активами необходимо проработать ряд вопросов – примеры

### Инфраструктура, регулирование и юридические вопросы

- На балансе или за балансом? Один «плохой банк» или несколько?
- Можно ли использовать текущее регулирование/законодательство?

### Активы, капитал и фондирование

- Какие именно банки? Какие именно активы или какой сектор экономики?
- Кто будет обеспечивать капитал, фондирование и/или гарантии? Роль государства по отношению к банкам?

### Оценка и трансфертная цена

- Каким образом будет происходить оценка активов при трансферте, например, каким будет отношение номинальной стоимости и дисконта? Кто берет на себя убыток?
- Будут ли активы передаваться окончательно или будут ли они возвращаться/выдаваться гарантии?

### Персонал и мотивация

- Где найти необходимое количество высококвалифицированных сотрудников?
- Каким образом должна быть организована мотивация?

Аналогичный набор вопросов при использовании других решений – например, схема страхования или схема фондов

# Варианты работы с плохими активами - примеры

**А**

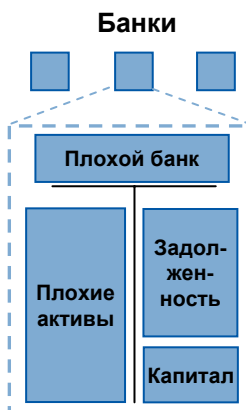
**Баланс**



- Стресс-тестирование балансов системных банков
- Выявление проблем и предание их огласке
- Списание плохих активов и восстановление работы – “псевдонационализация” многих банков

**В**

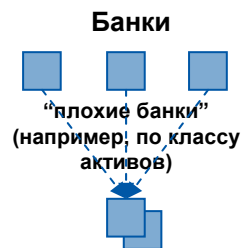
**Отдельный “плохой банк”**



- Какие банки? Стресс-тестирование системных банков, стимулирование частных банков при помощи рекапитализации
- Передача активов по номинальной стоимости или со скидкой
- Вливание капитала из “хорошего банка”, государства или из обоих этих источников
  - Если скидка была недостаточной, “хороший банк” первым должен понести потери
- Финансирование происходит через “хороший банк”, государство и/или инвесторов
- Промежуточный риск “хорошего банка” может быть гарантирован государством; при необходимости рекапитализация “хорошего банка” (через государство или рынок)

**С**

**Один или несколько “плохих банков”**



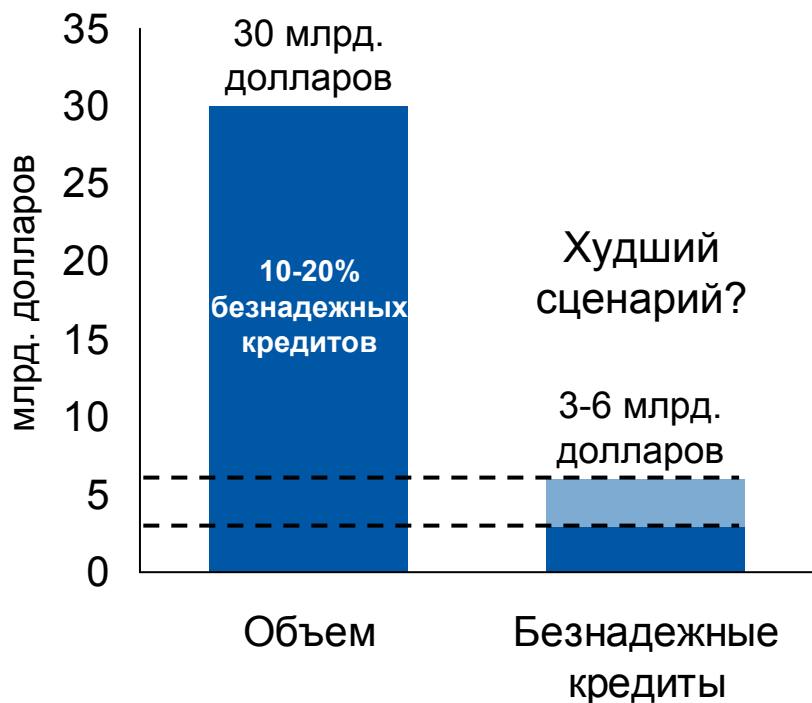
- Один или несколько “плохих банков” (например, формируемые государственными банками) – возможно отдельное решение по классу активов/сектору (например, ипотека и системные отрасли в сравнении с другими активами)
- Лeverедж существующей инфраструктуры. Требуется меньше структур “плохих банков”, чем в варианте «В»

Раздел 3

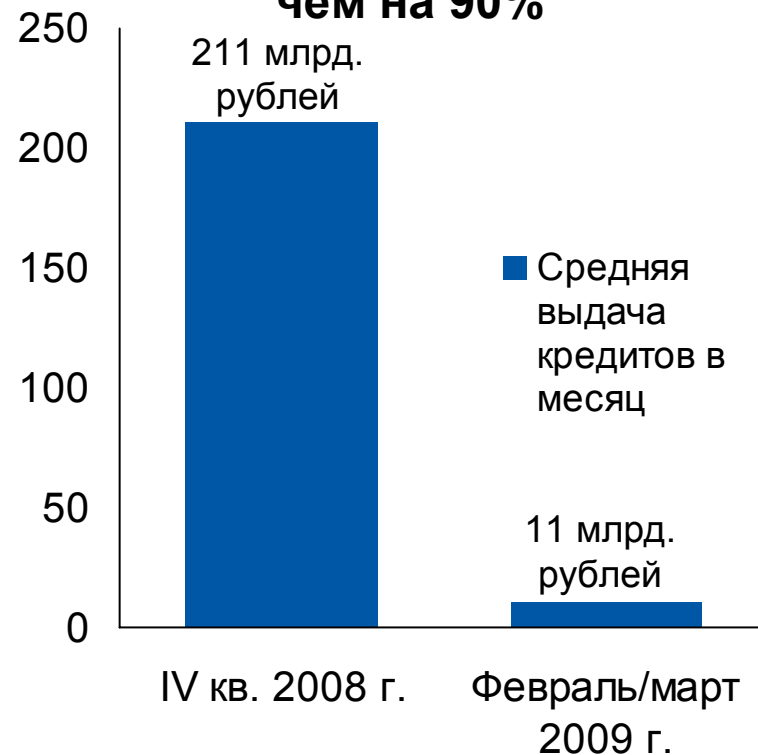
# Как перезапустить рынок ипотечного кредитования

# Вопрос с ипотечными кредитами более легко разрешим

## Рынок ипотечного кредитования все еще небольшой<sup>1</sup>



## Объем выдачи снизился более чем на 90%



- В конечном счете потери будут зависеть от уровня безнадежных кредитов, соотношения суммы кредита активов к стоимости актива, практики реализации залога и т.д.

- Маржа снизилась из-за возросших рисков и стоимости финансирования<sup>2</sup>
- Многие кредиторы ужесточили/прекратили кредитование

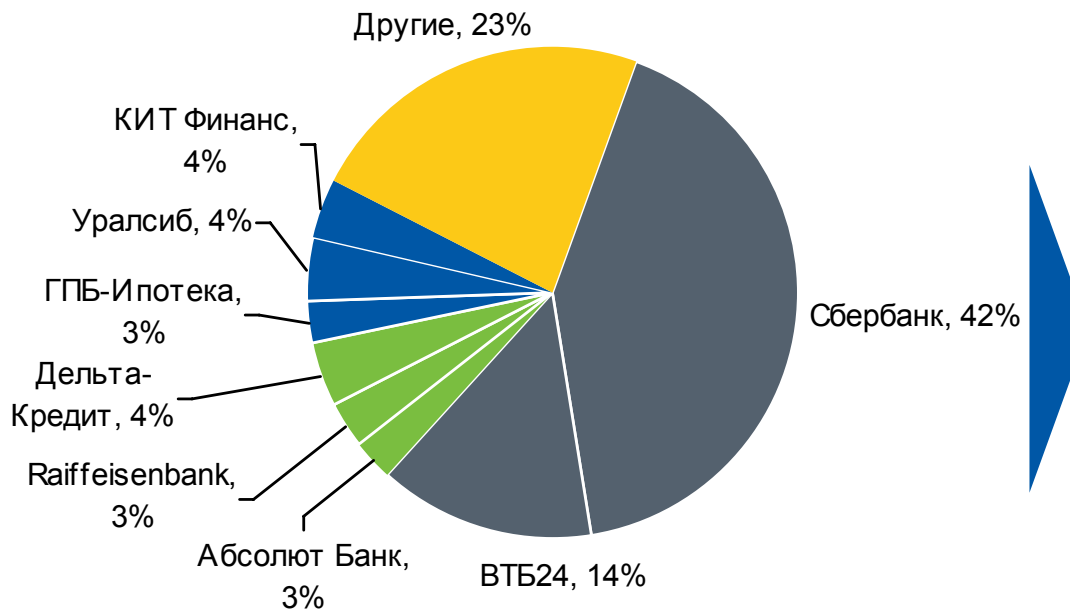
<sup>1</sup> Чуть больше 2% от ВВП в сравнении с ~50% в Евросоюзе;

<sup>2</sup> Большинство ипотечных кредитов в России выдается по фиксированным ставкам

# Объемы выдачи кредитов сконцентрированы в руках всего нескольких банков

## Доля участников рынка ипотечного кредитования

Объемы по состоянию на 1.03.2009



- Больше половины ипотечного рынка контролируется Сбербанком и ВТБ24
- Другие игроки имеют не более 4% рынка на каждого
- 10 банков контролируют около 80% объема

■ В основном государственные банки      ■ Частные банки  
■ Иностранные банки                              ■ Другие банки

# Основные вопросы для перезапуска рынка ипотеки

## Проблемы

### Финансирование

Ограниченные источники нового внешнего финансирования, особенно долгосрочного

- Роль АИЖК/государства критически важна для повторного запуска рынка (например, предоставление гарантий, валютных/процентных свопов, гарантии рисков, предоставление финансирования)
- Разработка рыночного механизма среднесрочного финансирования, например, зарождающегося рынка обеспеченных облигаций, увеличение депозитного фондирования при помощи модели “Sparkassen”

### Разработка продуктов

Современные продукты, с учетом рисков процентной ставки, ликвидности и валютных рисков<sup>1</sup>

- Ключевым фактором будет корректировка разработки продуктов с учетом возможностей финансирования и хеджирования рисков

### Доступность

Инфляция цен на недвижимость и высокие процентные ставки сделали ипотеку недоступной

- Не имеется простых решений данной проблемы, хотя недавнее снижение цен может решить эту проблему; долгосрочное увеличение предложения жилья и рост доходов сделают жилье более доступным
- Различные налоговые инициативы и другие виды государственной поддержки должны иметь долгосрочный характер

1. Фиксированная и долгосрочная природа большинства ипотечных кредитов в настоящее время представляет для банков значительные риски изменения процентной ставки и риски ликвидности. Валютные кредиты показали свою способность еще более усиливать риски дефолта при девальвации рубля

## Oliver Wyman может оказать содействие

- 1 Большой опыт работы и развитая сеть (в рамках собственной группы) в России и странах Центральной и Восточной Европы
- 2 Глубокие знания государственной политики и нормативно-правовых актов в Европе и во всем мире
- 3 Опыт проведения широкомасштабных трансформаций – в качестве мирового лидера в области консультирования по вопросам управления
- 4 Нейтральная платформа на основании фактов, позволяющая принимать решения в сложных условиях
- 5 Глубокие знания финансовых рынков и основных его участников, полученные при выполнении тысяч проектов

**Компания Oliver Wyman заинтересована в оказании содействия при поиске решений возникших проблем**



Приложение

# Квалификация Oliver Wyman

# Oliver Wyman – ведущий консультант по стратегическим финансовым услугам



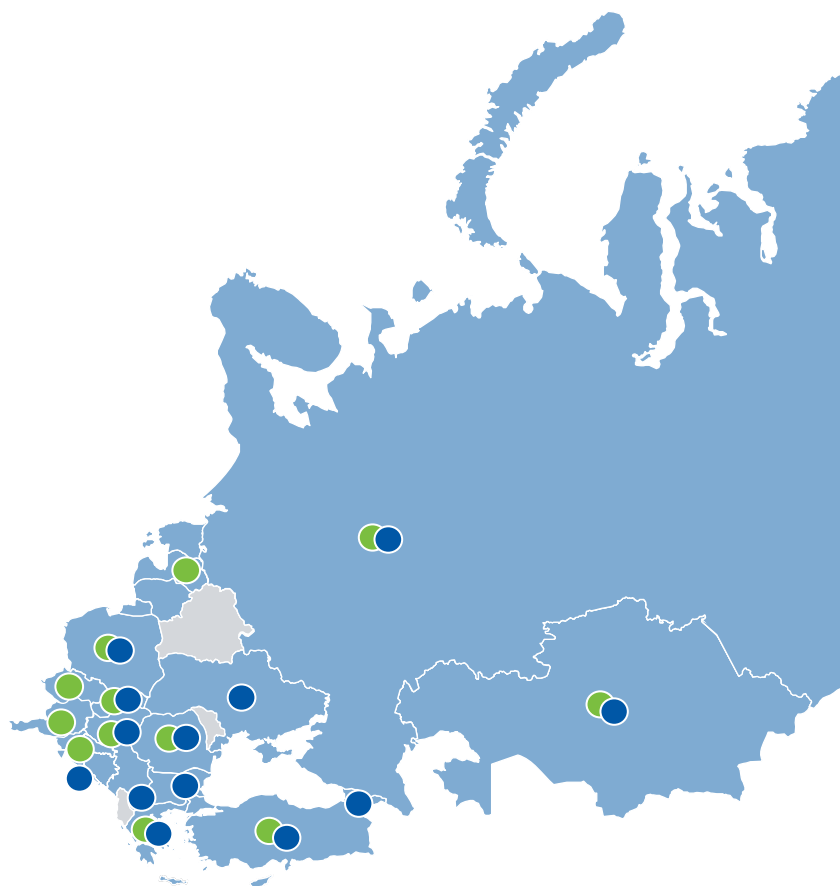
- Oliver Wyman Group является №3 в глобальном управленческом консалтинге. Оборот более 1,5 млрд. долларов, персонал – 3,000 сотрудников
- Подразделение Финансовые Услуги является самой крупной частью Группы
  - Более 1,200 сотрудников по всему миру, группа экспертов по ЦВЕ/СНГ, включая более 100 сотрудников со знанием местных языков
  - Годовой рост более 20%
  - 80% компаний из списка 100 крупнейших финансовых компаний являются клиентами Oliver Wyman
- Особое позиционирование и дифференциация благодаря глубокому знанию индустрии, а также опыту по реализации проектов
- В 2006 и 2007 гг. Группа определена как самый компетентный консультант по Финансовым услугам<sup>1</sup>
- Является частью Marsh & McLennan Companies, имеющей в ЦВЕ несколько сот сотрудников

1. Источник: Manager Magazin 2006/2007, DGMF Deutsche Gesellschaft für Managementforschung

## Обзор опыта работы Oliver Wyman в Центральной и Восточной Европе

1. Большой опыт по рынкам финансовых услуг в Восточной Европе – проекты по всему региону.
2. Руководством группы накоплен опыт по Восточной Европе, а также уникальный опыт в России/СНГ за последние 20 лет.
3. Мы можем привлечь к работе крупнейшие группы специалистов по Финансовым Услугам, знающих местные языки, в дополнение к нашей группе из 40 человек, владеющих языками стран ЦВЕ. Наши сотрудники из стран Восточной Европы обладают большим международным опытом.
4. У нас имеется большой опыт слияний и поглощений и проведения комплексных юридических проверок, полученный от участия в более чем 100 финансовых проектах за последние полтора года.
5. Модель Oliver Wyman по международному персоналу предусматривает привлечение к работе самых талантливых сотрудников, наиболее подходящих для конкретного проекта. Мы являемся 100% специалистами по Финансовым Услугам, что отличает нас от основных конкурентов.
6. Команды Oliver Wyman могут максимально полно использовать свой первоклассный международный опыт в среднем и малом бизнесе, банковском обслуживании физических лиц, ипотеке, потребительском кредитовании, персональных банковских услугах, банковском обслуживании юридических лиц и инвестиционном банкинге.

## За последние три года мы работали на всех самых важных рынках Центральной и Восточной Европы / СНГ



- Проекты Oliver Wyman по финансовым услугам в 2005-08 гг.
- Стратегии, операции, организация
- Слияния и поглощения, интеграция после слияния

В компании Oliver Wyman имеется специальная группа по выполнению проектов в странах Центральной и Восточной Европе / СНГ:

– За банковскую деятельность/Общую координацию отвечает Роберт Мачейко

- В 2007 году компания Oliver Wyman опубликовала подробный доклад о рынках Финансовых Услуг в странах, входящих в состав Центральной и Восточной Европы и СНГ
- Имеющиеся проекты охватывают следующие сферы:
  - Стратегия (выход на рынки, развитие)
  - Профессионализация бизнес-моделей
  - Слияния и поглощения, интеграция после слияния
  - Программы крупномасштабных изменений
- В группу по каждому проекту обычно включаются сотрудники местной национальности со знанием языков, как правило работающие в наших международных офисах. В настоящее время мы открываем свой офис в регионе.

## Опыт работы Oliver Wyman с государственными и публичными организациями

- Мы осуществляем ряд проектов с широко известными государственными и общественными организациями по выводу отрасли из кризиса. В число этих проектов входят:
  - Будущее финансового регулирования для Форума по финансовой стабильности (FSF) в рамках процесса G20
  - Будущее компенсаций в инвестиционно-банковской сфере для Института Международных Финансов и Форума Финансовой Стабильности
  - Будущая конъюнктура финансового сектора для Мирового экономического форума в рамках Давоса 2009
- Кроме того, мы осуществляем поддержку ряда государственных институтов и организаций (министерства финансов, регуляторные органы и центральные банки) по вопросам разных средств и мер противодействия кризису. Из-за невозможности конкретно указать всех клиентов, мы приведем описание того, чем именно мы занимаемся в настоящее время:
  - Детальное определение целей, параметров работы, ресурсов, информационных потребностей и правил взаимодействия для учреждений организованных с целью **соблюдения интересов государственных долей в уставных капиталах банков**
  - Разработка **гарантий для коммерческих кредитов**
  - Консультирование по вопросам **установления 'плохих банков'** – выявление активов, подлежащих отделению, разработка требований к капиталу и подходов к текущему финансированию; составление структуры организации/управления
  - Поддержка многочисленных банков, находящихся под контролем государства, в условиях острого **кризиса управления ликвидностью** – преодоление недостатков и ограничений в сфере финансирования, разработка прототипа информационной системы управления ликвидностью для выживания и восстановления
  - **Управление проблемными активами** (для стран с большой государственной долей в финансовых организациях)
  - **Экспертные брифинги** по вопросам, связанным с деятельностью в условиях кризиса, например, теневое банковское регулирование, воздействие на стабильность пенсионной и страховой систем
- Для правительств крупных европейских стран мы провели оценку возможных путей укрепления деятельности банков в сфере кредитования помимо вливаний капитала. В оценку входят гарантии, средства «мезанинного» инвестирования, альтернативы для «плохих банков», обмена капитала за долги и другие инновационные схемы

# Основные направления оказания нами поддержки государственным организациям

## Сценарии кризиса и возможности вмешательства

- Какие следует ожидать виды сценариев и непредвиденных обстоятельств, и какое влияние они могут оказать на доходность финансового сектора и требования к капиталу?
- Какие имеются возможности вмешательства и какова при этом вероятность достижения успеха?
- Какие виды поддержки рынка обеспечат принесут наибольшую пользу экономике в общем на этапе после стабилизации (например, дальнейшая рекапитализация в сравнении с гарантиями для кредитов)?

## Подходы к управлению государственной долей акций

- Каковы цели и операционные процедуры для организаций, в чьи обязанности входит контроль государственной доли в отдельных организациях?
- Какие необходимы механизмы управления и контроля?
- Какие имеются объективные средства измерения результатов деятельности и ее эффективности для налогоплательщиков?

## Надзорные практики в финансовом секторе

- Какие взаимоотношения должны быть установлены между основными государственными органами (например, регуляторными органами, центральными банками, казначействами)?
- Каковы правила взаимодействия с частным сектором? Как регуляторные органы могут наилучшим образом способствовать контролю их выполнения?
- Как можно наиболее эффективным образом использовать ограниченные ресурсы регуляторных органов?

## Стратегии финансового сектора

- С учетом текущего расстройтва и дезорганизации рынка, каков оптимальный уровень достижимых задач и основных стратегических усилий для финансового сектора?
- Какие необходимо создать условия, например, в таких вопросах, как финансовая инфраструктура, нормативно-правовая среда, политика конкуренции, имеющиеся уровни образования и навыков?
- Как скорректировать конкурентную политику в сфере финансовых услуг в условиях наличия значительной доли общественной и государственной собственности и системных рисков, присущих наличию крупных компаний?

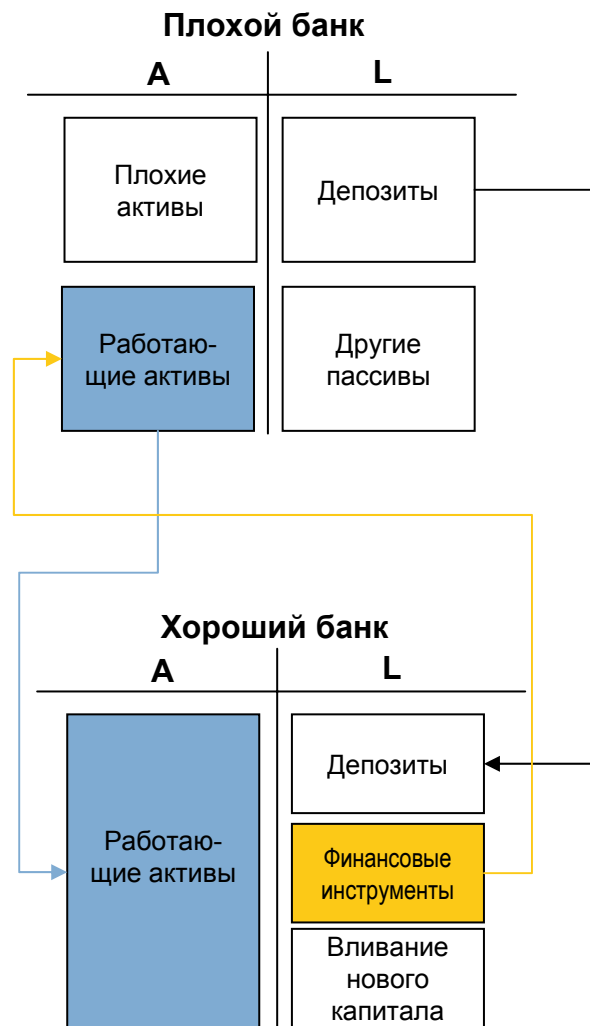
# Практический пример: реструктуризация банковского сектора Исландии

## Ситуация у клиента

- Кризис кредитного рынка и ликвидности повлиял особенно сильно на страны с небольшими, открытыми экономиками (например, страны Балтии, некоторые восточно-европейские страны, Исландия и т.д.)
- Oliver Wyman оказывает помощь ряду стран в реструктуризации их банковских секторов
- В работу входит разделение всех испытывающих трудности банков на хорошие и плохие
- Создание финансовых инструментов компенсаций кредиторам за чистую передачу активов с потенциалом улучшения внутренних показателей

## Подход Oliver Wyman

- Управление и координирование оценки чистых активов
- Предоставление независимого анализа и консультаций по результатам оценки
- Анализ и оценка разных вариантов финансовых инструментов
- Создание плана для сферы финансовых услуг будущего
- Разработка стратегий по реструктуризации корпоративного сектора



# Опыт работы Oliver Wyman в Центральной и Восточной Европе за последние годы – примеры





## Роберт Мачейко возглавляет проекты в Центральной и Восточной Европе Партнер, Управляющий директор по ЦВЕ

Роберт Мачейко является партнером Oliver Wyman, отвечающим в компании за работу с клиентами в Центральной и Восточной Европе. Ранее он работал в компаниях McKinsey и Boston Consulting Group в составе групп по Центральной и Восточной Европе

Роберт Мачейко провел 10 интеграций после слияния, а также различные комплексные экспертизы, включая проекты в России.

За последние 20 лет Роберт много работал в странах Центральной и Восточной Европы, включая Россию, Украину, Польшу, Болгарию, Румынию, Сербию, Венгрию и Чешскую Республику. Имеет богатый опыт в области управления фондами и активами, в биржевой деятельности, в банковской деятельности и страховании. До начала работы в консалтинге Роберт занимался экономическими реформами в странах Центральной и Восточной Европы, включая совместную разработку с другими западными экономистами планов реформ Советского Союза. В конце 80-х годов отвечал за развитие деятельности в Советском Союзе компании из списка Fortune 100. Работал в России, США, Великобритании, Польше, Германии, Австрии и Швейцарии

Основная специализация - стратегия, преобразования, слияния и поглощения, интеграция после слияния и управление продажами

Образование: Princeton, BSE; INSEAD, MBA

Контакты: [robert.maciejko@oliverwyman.com](mailto:robert.maciejko@oliverwyman.com)

