

ГОЛОВОЛОМКА ПРОБЛЕМНЫХ АКТИВОВ: РЕШЕНИЕ НАЙДЕНО?

ПЕРСПЕКТИВЫ СОЗДАНИЯ ЭКОСИСТЕМЫ ПРОБЛЕМНЫХ АКТИВОВ



АВТОРЫ

Пабло Кампос, партнер, Мадрид

Родриго Пинто Рибейро, партнер, Мадрид

Мария Хардим Фернандес, менеджер проектов, Лондон

Мы трактуем понятие проблемных активов широко, т.е. включаем в него не только проблемные кредиты, но и любые активы, связанные с взысканием таких кредитов и остающиеся на балансе, т.е. собственные недвижимые активы.

При этом такие проблемные активы играют большую роль в странах вроде Испании и Ирландии, где на большую часть проблемных кредитов уже было обращено взыскание, но на балансе до сих пор остается большое количество связанных с ними объектов недвижимости.

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Несмотря на многочисленные улучшения, объемы проблемных кредитов, вызванные финансовым кризисом, сокращаются в Европе гораздо медленнее, чем в США и Японии. Доля проблемных кредитов остается высокой в более чем 10 странах Европы. Сейчас, когда отрасль банковских услуг стремительно меняется, а экономика начала восстанавливаться, наметился переход к третьему этапу работы с проблемными активами, т.е. к созданию экосистемы проблемных активов после этапа реагирования на кризис.

В рамках первого этапа правительства и надзорные органы стимулировали меры реагирования на кризис. Они применяли меры для восстановления платежеспособности банков и доверия к банковской системе в целом. Кроме того, они проводили рекапитализацию проблемных банков и оказывали содействие в переводе проблемных кредитов в банки проблемных активов или специальные компании по управлению проблемными активами. Также они провели законодательную реформу для повышения прозрачности качества активов банков и содействия в финансовом оздоровлении и торговле проблемными активами.

В рамках второго этапа банки смогли воспользоваться преимуществами, связанными с восстановлением устойчивости и улучшением регуляторных условий, и развить внутренние компетенции по управлению и реструктуризации проблемных активов (при этом многие из них выделили данные функции в отдельные виды бизнеса). Кроме того, банки начали привлекать сторонние компании к реструктуризации проблемных активов. Объемы государственного вмешательства начали уменьшаться, а его акцент сместился на развитие условий для реструктуризации проблемных активов, например, за счет изменения правил реструктуризации и продажи долга.

В рамках этих двух этапов банки в основном работали с относительно однородными и простыми проблемными кредитами (в основном ипотечными и необеспеченными розничными кредитами). Теперь же им предстоит обратиться к проблемным кредитам в корпоративном сегменте и сегменте МСБ (в частности, в странах, где проблемные кредиты возникли в результате общего экономического кризиса, а не как следствие пузыря на рынке недвижимости), которые сложнее реструктуризовать.

Тем не менее, развитие регуляторной среды, прошлый опыт и развитие технологий облегчают процесс управления проблемными кредитами. Европейские банки вступают в третий этап работы с проблемными активами.

На третьем этапе предполагается более активный обмен знаниями между банками, рост объемов продаж и секьюритизации проблемных кредитов, а также появление мультибанковских платформ для реструктуризации. Предполагается, что эти тенденции приведут к снижению расходов на управление проблемными кредитами и будут способствовать передаче ответственности за управление ими (и правом собственности на них) организациям, способным более эффективно нести бремя капитальных и операционных затрат.

Мы ожидаем, что такие тенденции продолжатся и в будущем. Банки будут более активно привлекать сторонние организации к управлению проблемными кредитами, а профильные компании (иногда представляющие собой выделенные подразделения банков) будут привлекать капитал небанковских инвесторов для управления портфелями проблемных кредитов. Применение продвинутой аналитики позволит принимать более эффективные решения по управлению проблемными кредитами (например, об их реструктуризации или продаже). Также будут появляться площадки для торговли проблемными кредитами.

В Европе реструктуризация проблемных кредитов, возникших в результате финансового кризиса, проходит довольно медленно. И все же мы ожидаем, что ее темпы значительно ускорятся благодаря правильному сочетанию регуляторных, коммерческих и технологических мер.

ВВЕДЕНИЕ

Прошло десять лет после начала финансового кризиса, и отрасль банковских услуг в Европе начала меняться. Некоторые изменения вызваны появлением новых технологий, сменой предпочтений клиентов и ростом конкуренции. Другие связаны с проблемами, возникшими в результате кризиса, и попытками преодолеть его последствия. А иногда изменения вызваны обоими факторами одновременно. Например, это относится к попыткам реструктуризации больших объемов проблемных кредитов в Европе.

В Европе реструктуризация проблемных кредитов проходит гораздо медленнее, чем в США или Японии. По данным на конец 3 кв. 2017 г. совокупные объемы банковских проблемных кредитов в Европе составляют около 854 млрд евро (4,2% от общего объема кредитов), которые сосредоточены на нескольких рынках (см. Рис.1)². В восьми странах Европы доля проблемных кредитов все еще превышает 10%. В большинстве источников данных о совокупных объемах проблемных кредитов учитываются только проблемные кредиты, находящиеся на балансе банков и не проданные инвесторам, что ведет к занижению объемов проблемной задолженности, которую необходимо реструктуризировать. Более того, многие из таких кредитов могли быть ликвидированы, а связанное с ними залоговое имущество (т.е. недвижимость, перешедшая во владение банка) сохранилось на балансе в виде непрофильных активов, что также обычно не отражается должным образом в совокупных данных.

Успешное снятие с баланса и реструктуризация проблемных активов (в широком понимании данного термина, т.е. представляющих собой не только кредиты, но и активы, возникшие в результате взыскания по таким кредитам) является первостепенной задачей для Европы, находящейся в поворотной точке экономического цикла. Государственные органы также рассматривают данную задачу как приоритетную³. При этом подход к реструктуризации таких проблемных активов находится на пороге трансформации.

В целом условия для реструктуризации улучшились с момента последнего кризиса. Регуляторная реформа повысила прозрачность качества активов и способности банков принимать убытки. Также улучшились стимулы для реструктуризации, например, благодаря внедрению программ реструктуризации, правил взыскания задолженности, налоговых стимулов и лицензирования третьих лиц. А реформы, такие как внедрение МСФО 9 и Директивы о финансовом оздоровлении и санации банков, разработка рекомендаций по созданию резервов на покрытие потерь по проблемным кредитам и ужесточение мер государственной поддержки, сделали сохранение проблемных кредитов на балансе банка менее выгодным.

² На основании отчета по рискам Европейской службы банковского надзора (<http://www.eba.europa.eu/risk-analysis-and-data/risk-dashboard>). Для подготовки данных использована выборка из 189 европейских банков, что меньше, чем в консолидированном хранилище данных ЕЦБ.

³ «Заключение Совета относительно плана действий по реструктуризации проблемных кредитов в Европе, 11 июля 2017 г.» (Council conclusions on Action plan to tackle non-performing loans in Europe)

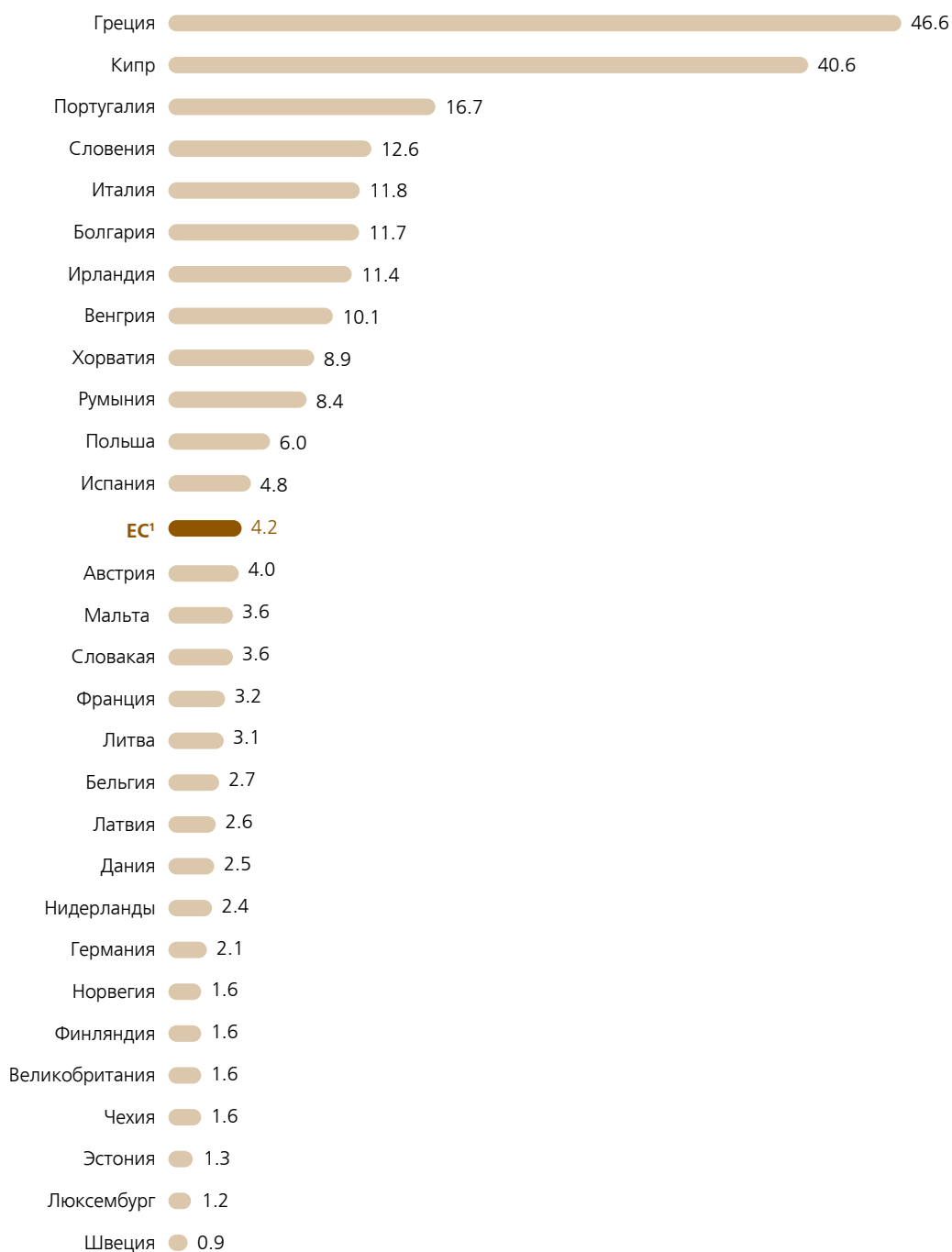
Вместе с тем банки развили компетенции по управлению проблемными кредитами и их реструктуризации, а многие даже выделили данные функции в отдельные виды бизнеса. В странах с высоким уровнем проблемной задолженности (например, в Греции, Италии, Португалии и на Кипре) они составляют важную часть бизнеса.

Тем не менее конкурентная среда быстро меняется, и некоторые страны Европы начали принимать дополнительные меры, помимо реструктуризации. Пока что основные усилия были направлены на работу с необеспеченными кредитами и кредитами под залог недвижимости, но остаются еще неоднородные кредиты в корпоративном сегменте и сегменте МСБ, которые сложнее реструктурировать.

Для эффективного управления проблемными кредитами в новых условиях потребуется применять подходы, основанные на инновациях и сотрудничестве. Мы видим, что такие подходы уже появляются на рынке и рассматриваются государственными структурами. Они в значительной мере повлияют на повышение прозрачности процесса реструктуризации, будут стимулировать развитие партнерств, цифровых и платформенных решений. Мы ожидаем, что решения в сфере управления проблемными кредитами продолжат развиваться и дальше, что приведет к созданию «экосистем проблемных активов». Это не только трансформирует подходы к реструктуризации существующих проблемных кредитов, но и позволит более эффективно управлять проблемной задолженностью в будущем (а в идеале – и предотвращать ее появление).

Сейчас настало время проанализировать различные подходы к управлению проблемными кредитами. Вполне возможно, что мы наблюдаем трансформацию подходов к реструктуризации проблемных кредитов, в рамках которой разрозненные практики, применявшиеся в разных странах Европы, начинают складываться в новый, более эффективный подход.

Exhibit 1: Рис. 1. Совокупная доля проблемных кредитов на балансе банков в странах ЕС, 3кв. 2017 г.



*1 Показатель для ЕС представляет собой средневзвешенное значение

Источник: отчет по рискам Европейской службы банковского надзора за 3кв. 2017 г. Доля проблемных кредитов рассчитана по формуле: проблемные кредиты и ссуды/общие валовые кредиты и ссуды

РАЗВИТИЕ ПОДХОДОВ К РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОБЛЕМНЫХ КРЕДИТОВ

С начала кризиса большинство правительств европейских стран изменили подходы к работе с проблемными кредитами, изменили процедуры реструктуризации и банкротства, правила взыскания задолженности и налоговые стимулы. Развитие надзорных систем на уровне всей Европы (например, подготовка Европейской службой банковского надзора единого определения термина «проблемные кредиты» и внедрение комплексной оценки ЕЦБ) способствовало повышению прозрачности качества активов и эффективности сравнения между различными странами⁴.

Решения по реструктуризации проблемных кредитов развивались в три этапа:

- В рамках первого этапа ситуация только ухудшилась из-за попыток банков самостоятельно управлять проблемными кредитами, а накопление проблемных кредитов стало серьезной угрозой для финансовой стабильности. Государственные органы вмешались в ситуацию, чтобы восстановить платежеспособность банков и доверие к системе, и начали продумывать регуляторные и надзорные подходы к работе с проблемными кредитами
- В рамках второго этапа на передний план вышли частные решения после того, как государственные и регуляторные реформы позволили восстановить стабильность и доверие к качеству активов и способности банков управлять проблемными кредитами. Многие банки значительно развили внутренние компетенции, начали привлекать сторонние компании к оказанию услуг и выстраивать партнерские отношения. Вмешательство государства начало уменьшаться или сосредоточилось на развитии условий для реструктуризации проблемных кредитов, например, изменении процедур реструктуризации или внедрении правил продажи долга
- В рамках третьего (текущего) этапа происходит трансформация всей системы работы с проблемными кредитами и появляются новые подходы, основанные на сотрудничестве. Многие банки разработали структуры и развили компетенции по управлению проблемными кредитами, а также выделили их в отдельные подразделения. Регуляторная и правовая системы способствуют проведению сделок с проблемными кредитами, лицензированию сторонних организаций и проведению реструктуризаций. Развитие партнерств и совместных решений в среде частных компаний, стандартизация и повышение прозрачности данных и использование новых технологий приводят к появлению экосистем проблемных активов.

При этом в рамках общего направления развития существуют национальные различия в темпах и структуре реструктуризации и применяемых правительствами инструментах. Они зависят от этапа экономического цикла и

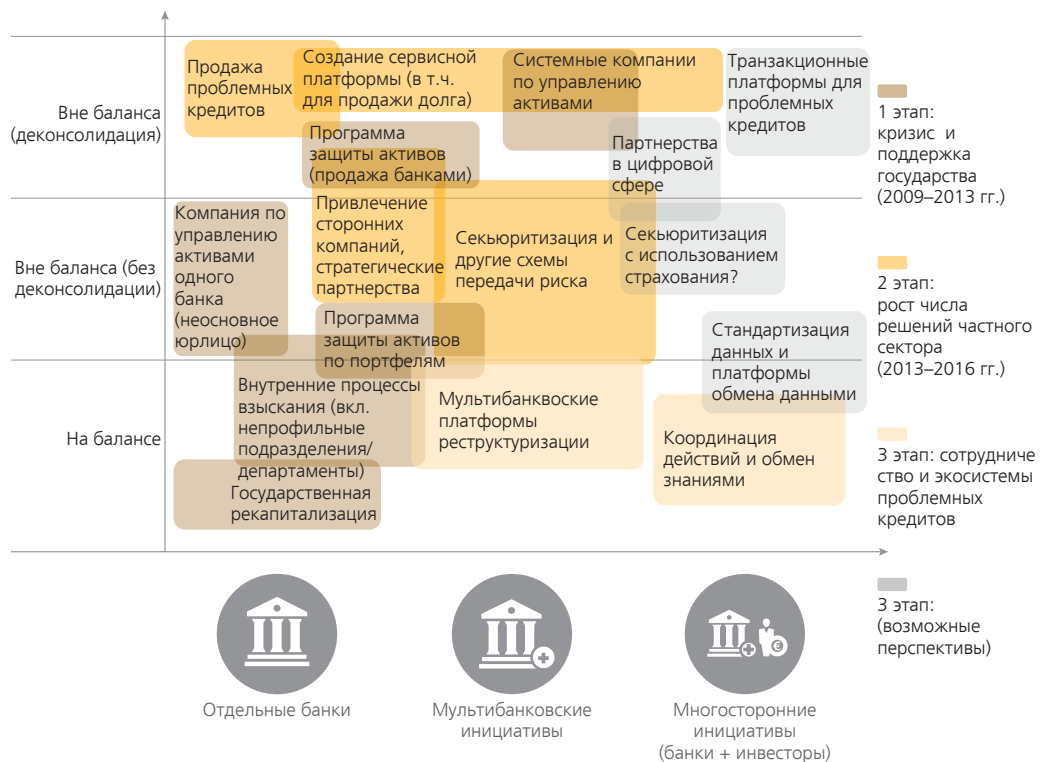
⁴ В 2014 году компания Oliver Wyman оказывала содействие ЕЦБ в проведении комплексной оценки банковской системы Еврозоны перед внедрением единого надзорного механизма.

цикла реструктуризации, а также от особенностей базовых активов. Например, в Испании и Ирландии проблемные кредиты стали результатом пузырей на рынке недвижимости, поэтому их состав достаточно однороден. Управлять такими кредитами проще, чем проблемными кредитами корпоративных клиентов или малого и среднего бизнеса (МСБ).

Можно использовать два аспекта для описания различных систем, связанных с реструктуризацией (см. Рис. 2): степень передачи риска и доходности третьим лицам и степень управленческого или операционного контроля над активами, передаваемыми третьим лицам.

Рис. 2. Эволюция решений по работе с проблемной задолженностью: с начала кризиса до сегодняшнего дня

СТЕПЕНЬ РИСКА И ХАРАКТЕР ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ, ПЕРЕДАВАЕМЫЕ ТРЕТЬИМ ЛИЦАМ



СТЕПЕНЬ ПЕРЕДАЧИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО / ОПЕРАЦИОННОГО КОНТРОЛЯ ТРЕТЬИМ ЛИЦАМ

*1 Деконсолидация достигается за счет продажи возможностей по обслуживанию проблемных кредитов вместе с самими кредитами, а не только выделения таких возможностей в отдельные подразделения
Источник: анализ Oliver Wyman

ПЕРВЫЙ ЭТАП: КРИЗИС И ОТВЕТНЫЕ МЕРЫ ПРИ ПОДДЕРЖКЕ ГОСУДАРСТВА (2009–2013 ГГ.)

Главную роль в первом посткризисном периоде играли инициативы правительств, направленные на восстановление финансовой стабильности и доверия к системе. Эти инициативы были разнообразными по своему характеру: прямые вливания капитала, программы реструктуризации и ликвидации банков, программы защиты активов и компании по управлению активами при поддержке государства (создание компаний по управлению активами или «плохих банков» как для банковской системы в целом, так и для отдельных кредитно-финансовых организаций). В большинстве случаев предоставление государственной поддержки основывалось на главном принципе реструктуризации, а именно отделении профильных активов от непрофильных. Ниже приведены три самых распространенных подхода.

ВНУТРЕННИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПО РАБОТЕ С ПРОБЛЕМНОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ И КОМПАНИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ АКТИВАМИ ОДНОГО БАНКА

Многие банки создавали внутренние подразделения, задачей которых являлось управление непрофильными активами (главным образом проблемной задолженностью). Для большинства это было условием получения государственной поддержки, другие же делали это по собственной инициативе. Иногда такие внутренние подразделения обособлялись в отдельные юридические лица, входящие в состав банковской группы, с отдельным балансом и финансированием, т.е. в компании по управлению активами одного банка. Подобное разделение на «хороший банк» и «плохой банк» нередко являлось частью механизма по оказанию финансовой помощи со стороны правительства, в рамках которого активы «плохого банка» изолировались и постепенно, как правило, в течение нескольких лет, сокращались. Деятельность таких структур часто контролировалась национальными регуляторами или специализированными компаниями по управлению активами, которые, как, например, в Германии и Великобритании, специально создавались для этих целей.

Благодаря разделению активов на «хорошие» и «плохие» удалось отделить управление проблемной задолженностью от основного банковского бизнеса, при этом продолжая получать прибыль от взыскания проблемных долгов и сохраняя контроль над такими активами. Банки стали развивать свои управленческие компетенции, в том числе навыки работы с данными и подготовки отчетности. Однако поскольку это увеличивало спрос на внутренние ресурсы и операционную эффективность, то не все добились одинаково успешных результатов.

Некоторые подразделения выросли до независимых бизнесов и затем были успешно проданы, как, например, в Испании; другие по-прежнему продолжают управлять значительными объемами проблемной задолженности⁵.

ПРОГРАММЫ ЗАЩИТЫ АКТИВОВ

В случае работы с активами собственными силами банка положительного эффекта можно ждать довольно долго. По своей структуре программы защиты активов представляли собой страховку в отношении портфеля непрофильных активов, благодаря которой организации, получающие государственную поддержку, покрывали часть убытков по сформированному портфелю (до определенного лимита и при условии наличия конкретных триггеров) в обмен на вознаграждение. То есть банки могли оставить активы на своем балансе, но при этом снизить вес риска для тех активов, которые были включены в программу защиты. Таким образом, улучшая свой профиль рисков, банки расширяли свои возможности в части доступа к финансированию и капиталу.

Примеры такого подхода: программа по защите активов для банка RBS (Великобритания) в 2009–2012 гг., размер которой составил 300 млрд ф. ст., программа государственных гарантий по вторичным убыткам для HSH Nordbank (Германия) на 7 млрд евро, размер которой в 2013 г. увеличили до 10 млрд евро. В Испании программы защиты активов также использовались для содействия продаже банков, оказавшихся в кризисной ситуации, например, при продаже CAM банку Sabadell в 2011 г. и продаже Banco de Valencia банку CaixaBank в 2012 г.

Однако реализовывать такие сделки дорого и сложно. Поскольку банк (частично) избавляется от рисков, такие программы могут также негативно сказаться на желании банков проводить реструктуризацию своих активов. Новые правила предоставления господдержки и Директива о финансовом оздоровлении и санации банков (BRRD) существенно затруднили разработку программ защиты активов при поддержке государства.

КОМПАНИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ АКТИВАМИ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА

Создаваемые при поддержке государства компании по управлению активами предназначались для приобретения проблемных кредитов у банков и «очистки» банковских балансов. Они покупали крупные портфели проблемной задолженности по цене выше цены срочной распродажи активов, но все же ниже их балансовой стоимости, как и требовали правила предоставления государственной поддержки. Благодаря своей специализации и размеру они не только получили нужные ресурсы и достигли экономии за счет масштабов, но и смогли держать проблемные активы на своем балансе достаточно долго, чтобы максимально увеличить их стоимость.

5 В Испании в соответствии с королевским указом (RLD 18/2012) было введено требование по созданию компаний по управлению активами, взысканных по кредитам, обеспеченных недвижимостью. Многие банки сосредоточили компетенции в этих подразделениях, которые впоследствии были выгодно проданы вместе с портфелями проблемных кредитов.

Примерами таких компаний могут служить: NAMA, созданная в Ирландии в 2010 г., SAREB, созданная в Испании в 2012 г., и DUTB, созданная в Словении в 2013 г. Компании имеют разное соотношение долей государственного и частного участия, например, доля государства в капитале SAREB на момент создания не превышала 50%. Они сыграли ключевую роль в снижении давления на балансы банков, увеличении рыночной ликвидности и повышении прозрачности ценообразования, стимулируя тем самым активизацию спроса на проблемные активы со стороны инвесторов и развитие сторонних обслуживающих компаний. Однако создание компании по управлению активами — это дорого и сложно с точки зрения инфраструктуры, процессов и кадров. Помимо значительного капитала, который требуется для построения структуры, необходимо обеспечить постоянное активное управление, чтобы поддерживать баланс между прибыльностью, ликвидностью и операционными расходами. Наиболее эффективными такие компании оказались для крупных портфелей однородных активов, например, для кредитов, обеспеченных недвижимостью, или недвижимости, на которую было обращено взыскание (именно такими в основном и являются проблемные кредиты в Испании и Ирландии).

ВТОРОЙ ЭТАП: РОСТ ЧИСЛА РЕШЕНИЙ С УЧАСТИЕМ ЧАСТНОГО СЕКТОРА (2013–2016 ГГ.)

Благодаря развитию компетенций в области управления проблемной задолженностью и появлению более полных и более качественных данных стала расти роль решений, которые предлагались частными компаниями. За последние 3–4 года мы стали свидетелями появления внешних обслуживающих компаний и (несубсидированных) продаж портфелей проблемных кредитов или подразделений по работе с проблемной задолженностью («сервисные платформы»). Также стали появляться стратегические партнерства обслуживающих компаний и инвесторов.

СТОРОННИЕ ОБСЛУЖИВАЮЩИЕ КОМПАНИИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПАРТНЕРСТВА

Обслуживание сторонними компаниями может дополнять внутренние процессы банка за счет предоставления экспертной оценки более высокого качества или меньшей стоимости, чем та, которую может предложить сам банк, а также позволяет руководству сосредоточиться на основной деятельности организации. Привлечение внешних поставщиков широко используется для вспомогательных видов деятельности, например, для взыскания задолженности (сторонние колл-центры), оценки недвижимости или юридического сопровождения. Однако в последнее время спектр услуг, предлагаемых внешними поставщиками, и их сложность растут. Таким образом, банки стали передавать внешним партнерам дополнительные этапы цепочки создания стоимости по работе с проблемными кредитами, а небанковские инвесторы смогли приобретать портфели таких активов без необходимости развития у себя соответствующих компетенций. По нашим оценкам, объем розничных ипотечных кредитов и кредитов, обеспеченных недвижимостью, которые обслуживаются внешними компаниями, составляет 70%. Мы ожидаем аналогичный рост передачи проблемных кредитов на обслуживание внешним поставщикам и на других рынках (например, данная тенденция уже набирает обороты в Италии и Португалии). По мере того, как конкуренция в этом бизнесе будет расти, она будет повышать планку требований к структуре партнерств подобного рода и эффективности управления ими, чтобы обеспечить выгоду от такого сотрудничества.

Иногда, хотя это происходит не так часто, отношения с третьими лицами перерастают в стратегическое партнерство в рамках совместного предприятия или специализированного юридического лица (SPV). Например, SAREB (компания по управлению проблемными активами испанского банковского сектора) продает значительную часть своего портфеля через специальные совместные предприятия. Она передает проблемные активы в обмен на акции, а специальный управляющий недвижимостью занимается монетизацией портфеля (например, за счет сдачи имеющихся активов в аренду или их продажи). Все чаще стратегические партнерства приобретают форму совместных предприятий по реструктуризации, участниками таких структур становятся специалисты по проблемной задолженности или иные инвесторы.

Например, в 2016 г. инвестиционная компания KKR объявила о создании подобной структуры с участием своей платформы Pillarstone и греческих банков Alphabank и Eurobank; у нее также есть аналогичные предприятия в Италии. Инвестор выступает в качестве стратегического партнера, вклад которого — это экспертные знания и дополнительные инвестиции для разработки стратегии по реорганизации бизнеса и надзора за выполнением обязательств по реструктуризации.

ПРОДАЖА ПРОБЛЕМНЫХ АКТИВОВ И ВЫДЕЛЕНИЕ СЕРВИСНЫХ ПЛАТФОРМ

Продажа проблемных активов позволяет банкам навсегда снять их со своего баланса и избежать дальнейших расходов и воздействия на капитал. Единовременный убыток возникает в момент продажи, когда предлагаемая цена может быть ниже балансовой стоимости соответствующего актива.

Из-за асимметрии информации, способствующей возникновению различий между ценой покупателя и ценой продавца, большинство европейских рынков проблемной задолженности неликвидны⁶. Однако благодаря росту способности банков принимать убытки и соответствующим доработкам в законодательстве объем продаж проблемных активов инвесторам в Европе существенно увеличился, особенно для наиболее востребованных классов активов, например, недвижимости, кредитов, обеспеченных недвижимостью, и необеспеченных кредитов. Эксперты расходятся в оценках размера рынка проблемной задолженности. Как правило, они говорят о том, что рынок за последние три года значительно вырос и лидером по объемам такого бизнеса является Италия. Развитие сторонних обслуживающих компаний дополнительно стимулировало рост продаж проблемной задолженности за счет расширения круга инвесторов. В Испании банки все чаще выделяют портфели проблемных кредитов вместе с обслуживающими их подразделениями для продажи частным фондам прямых инвестиций. Благодаря этому банки могут не только снизить нагрузку на свой баланс, но и сократить расходы на персонал и иные ресурсы, необходимые для управления проблемными кредитами.

Подобные изменения должны способствовать значительному развитию рынков проблемной задолженности, поскольку пока объем бизнеса существенно отстает от общего объема проблемных кредитов и в основном сконцентрирован на активах со схожими инвестиционными характеристиками (крупные портфели с высокой инвестиционной доходностью).

⁶ См. Fell, J., M. Grodzicki, R. Martin and E. O'Brien. Addressing market failures in the resolution of non-performing loans in the euro area. 2016. Обзор финансовой стабильности. Приложение В. — ЕЦБ; ноябрь 2017 г.

ТРЕТИЙ ЭТАП: СОТРУДНИЧЕСТВО И ЭКОСИСТЕМЫ ПРОБЛЕМНЫХ КРЕДИТОВ

С начала кризиса значительно улучшились не только условия для реструктуризации проблемных кредитов (как с точки зрения нормативно-правового регулирования, так и с точки зрения операционной среды), но и возможности банков по управлению такими кредитами. Однако система работы с проблемными кредитами меняется вместе с изменением цикла реструктуризации.

Среди новых трудностей:

- Большинство мер, направленных на сокращение объёма проблемных кредитов, применимы к простым и достаточно однородным пулам активов (в основном розничных). Остальные же проблемные кредиты неоднородны и зачастую относятся к корпоративному сегменту и сегменту МСБ — их будет сложнее реструктурировать или продать, и они сильнее зависят от операционной среды в стране (например, от законов о банкротстве и соответствующей судебной практики).
- Банки вынуждены принимать все более сложные решения, выбирая между реструктуризацией проблемных кредитов и избавлением от них посредством списания или продажи. Новый стандарт МСФО 9 делает сохранение проблемных кредитов на балансе менее выгодным. Тем не менее, возможности в части продажи таких кредитов все еще ограничены большим разрывом между ценой покупателя и ценой продавца.
- Новые правила предоставления государственной поддержки и Директива о финансовом оздоровлении и санации банков накладывают ограничения на случаи, в которых правительство может оказывать банкам поддержку при работе с проблемными кредитами, и на сумму, предоставляемую в рамках такой поддержки.
- Несмотря на то, что банки в целом улучшили свои возможности в области работы с проблемными кредитами, ситуация варьируется в зависимости от банка и юрисдикции. Многие банки еще не добились необходимых масштабов или гибкости в части управления проблемной задолженностью. По мере восстановления экономики и формирования новой конкурентной среды сокращение объема проблемной задолженности будет становиться все более сложной задачей.

Результатом изменения условий становится появление частных инициатив, что упрощает взаимодействие и обмен знаниями и обеспечивает должную степень прозрачности на рынках проблемной задолженности.

КООРДИНАЦИЯ ДЕЙСТВИЙ И ОБМЕН ЗНАНИЯМИ

Хорошим примером более эффективного взаимодействия является «Венская инициатива» (Vienna Initiative). Этот форум был создан для обмена знаниями и совместного принятия решений в условиях кризиса в странах Центральной, Восточной и Юго-Восточной Европы. Среди его участников — такие организации, как Европейский банк реконструкции и развития, Европейская комиссия, Европейский инвестиционный банк, Международный валютный фонд и Всемирный банк. Недавно форум запустил специальную инициативу для обеспечения прозрачности и обмена передовыми практиками, направленную на экспертов отрасли, представителей правительственных структур и международных инвесторов. В то же время по всей Европе появляются спонсируемые отраслью конференции и форумы, позволяющие обмениваться знаниями и способствующие усилению взаимодействия.

СЕКЬЮРИТИЗАЦИЯ И ДРУГИЕ СХЕМЫ ПЕРЕДАЧИ РИСКА

Несмотря на то, что секьюритизация широко использовалась в отношении непроволблемных кредитов с низким уровнем риска, интерес инвесторов к секьюритизации проблемных кредитов проявился лишь недавно. На данный момент лидирует Италия, где в 2016 г. была запущена специальная программа при поддержке государства, позволяющая приобрести государственную гарантию по старшему траншу при условии, что старшие ноты имеют рейтинг не ниже инвестиционного. В рамках данной программы уже была оказана поддержка как минимум трем небольшим банкам (Popolare di Bari, Carige и Crelval), а общая сумма поддержки составила около 3 млрд евро. Ожидается, что программа прекратит свое существование в сентябре 2018 года. При наличии государственной гарантии цена продажи была выше, чем при продаже незащищенных проблемных кредитов, по которым частные инвесторы, как правило, запрашивают более высокую доходность и короткий период погашения. Крупные банки также проявили интерес к секьюритизации при осуществлении крупных сделок (сделка UniCredit на сумму 18 млрд евро и тендер San Paolo на сумму 1,35 млрд евро), хотя и за рамками программы государственной поддержки.

Возможной альтернативой государственным гарантиям является индивидуальное страхование. Страховые компании отличаются более длинным горизонтом инвестирования и менее строгими требованиями к доходности, нежели специалисты по проблемной задолженности и иные инвесторы, традиционно покупающие портфели проблемных кредитов. Банки также могут приобретать страховку для нот, эмитентом которых являются специализированные юридические лица, для последующей продажи таких нот третьим лицам по более выгодным ценам и потенциального списания активов с баланса в случае, если продавец передает все риски и право на получение дохода страховщику.

МУЛЬТИБАНКОВСКИЕ ПЛАТФОРМЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Проблемные кредиты корпоративного сегмента и сегмента МСБ, выданные различными банками, гораздо сложнее в управлении и требуют взаимодействия с кредиторами, экспертной оценки платежеспособности заемщиков и вероятности погашения кредита. Однако многие банки и сторонние обслуживающие компании не обладают необходимыми компетенциями.

В настоящее время появляются платформы для работы с неоднородными портфелями кредитов. Они позволяют совместить меры по реструктуризации в банках-участниках со стремлением к получению максимального дохода от погашения долга. Проблемные кредиты могут остаться на балансе банка, однако платформа должна проводить реструктуризацию кредитов в рамках имеющихся полномочий.

В идеале платформа сможет объединять проблемные кредиты, находящиеся на балансе разных банков, в единый пул и получит больше полномочий в отношении заемщиков, что позволит ускорить процесс принятия решений по мерам реструктуризации. Платформа может также получать у банков информацию по заемщикам и выступать в роли единой точки контакта для таких заемщиков, чтобы повысить эффективность взаимодействия и быстрее принимать решения. Кроме того, такая платформа может использоваться для распределения затрат между банками и повышения эффективности переговоров со сторонними организациями. В случае с платформой из примера, приведенного ниже, во избежание нецелевого использования данных необходимо будет внедрить продуманные стандарты управления данными. О формировании мультибанковских платформ реструктуризации было объявлено в Греции и Португалии. На Рис. 3 показано, как может функционировать такая платформа.

Exhibit 3: Рис. 3: Пример структуры платформы для реструктуризации



Источник: анализ Oliver Wyman

ДАЛЬНЕЙШИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Для успешного разрешения ситуации с проблемными кредитами в Европе потребуются инновационные подходы, основанные на сотрудничестве. Такие подходы уже начали появляться, и мы прогнозируем дальнейшее развитие решений по управлению проблемными кредитами, которое приведет к созданию экосистем проблемных активов. Новые решения могут включать в себя:

1 – РАЗВИТИЕ ПАРТНЕРСТВ

Более обширное сотрудничество между компаниями, т.е. использование стороннего опыта проведения реструктуризации, компетенций и доступа к капиталу, позволит банкам расширить собственные компетенции, сократить расходы и разделить риски. Кроме того, оно будет способствовать проведению транзакций с проблемными кредитами, в особенности в корпоративном сегменте и сегменте МСБ, которые являются менее привлекательными для инвесторов.

В одном из наших последних отчетов, озаглавленном «Начало новой эры реструктуризации», мы говорим о том, что банки и инвесторы могут объединять компетенции к взаимной выгоде, несмотря на то, что их интересы не совпадают в те моменты, когда банки заинтересованы в продаже проблемных кредитов (на позднем этапе, когда в портфеле уже больше безнадежных ссуд), и когда инвесторы заинтересованы в их покупке (на начальном этапе, когда возвратность может быть выше).

2 – РАЗВИТИЕ ЦИФРОВЫХ И ПЛАТФОРМЕННЫХ РЕШЕНИЙ

Изменение предпочтений клиентов, появление цифровых интерфейсов и платформ ведет к трансформации отрасли банковских услуг, что наверняка отразится и на работе с проблемными кредитами. Мы полагаем, что цифровые инструменты и технологии будут все более и более активно использоваться для работы с проблемными кредитами, что приведет к развитию компетенций и более активному применению платформенных решений и открытых инноваций в отрасли. Мы уже видим, как органы, ответственные за регулирование, учитывают в своей работе некоторые из этих модульных решений.

ПРИНЯТИЕ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОБЛЕМНЫМИ КРЕДИТАМИ

Цифровые инструменты могут помочь банкам или инвесторам в принятии решения о реструктуризации, списании, продаже или судебных процедурах. Они также могут использоваться для разработки стратегий реструктуризации и оценки эффективности реструктуризации, проводимой собственными силами или сторонней компанией. Некоторые компании уже развивают data science компетенции для более эффективного управления портфелем проблемных кредитов.

ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ ОБМЕНА ДАННЫМИ

Платформы для обмена данными позволяют приводить данные различных банков в единый формат и проводить их независимую валидацию, что помогает проводить due diligence и повышает рыночную ликвидность. Сейчас форматы данных по проблемным кредитам существенно различаются в зависимости от страны, банка и типа задолженности. Это усложняет сравнение и повышает расходы на валидацию, due diligence и анализ, проводимые сторонними организациями. В декабре 2017 г. Европейская служба банковского надзора опубликовала стандартизированные шаблоны данных по проблемным кредитам, что можно рассматривать как первый шаг в данном направлении. Тем не менее, в условиях распространения стандартизированных данных и их более активного использования на рынке необходимо внедрить тщательные процедуры управления и стандарты использования данных, чтобы обеспечить защиту данных и предотвратить их некорректного использование заинтересованными в этом лицами.

Подобная платформа уже успешно функционирует в сфере работы с ценными бумагами, обеспеченными активами; Европейское хранилище данных стандартизирует и хранит данные на уровне кредитов, связанные с ценными бумагами, обеспеченными активами, и транзакциями по ним. Такое хранилище было создано при поддержке ЕЦБ, но сейчас оно находится в частной собственности и обслуживает всю отрасль.

ТРАНЗАКЦИОННЫЕ ПЛАТФОРМЫ

Транзакционная платформа выступает в качестве площадки для торговли активами. Она объединяет в себе преимущества информационной платформы и места для взаимодействия покупателей и продавцов, а также позволяет стандартизировать транзакционный процесс. Банки выставляют активы на продажу в стандартизированном формате. Инвесторы ищут активы, соответствующие их требованиям и ставкам доходности, и приобретают активы у различных продавцов.

Это позволяет сократить расходы на услуги посредников, ускорить проведение транзакций и предоставить доступ к транзакциям с проблемными кредитами более широкому кругу инвесторов и банков. Для защиты интересов клиентов, банков и инвесторов, обеспечения конфиденциальности данных и их надлежащего использования, а также повышения доверия к платформе потребуются исчерпывающие стандарты управления и надежные технологии безопасности, поэтому платформой должна управлять независимая организация.

Подобные масштабные модульные решения способствуют созданию более обширной экосистемы проблемных активов. Такие решения уже встречаются на рынках, где действуют системные компании по управлению активами, например, в Испании. Кроме того, они позволят банкам использовать новые процедуры, основанные на технологиях, для управления проблемными кредитами, что приведет к повышению качества обслуживания и

эффективности проблемных активов. На Рис.4 приводится пример организации торговой площадки для проблемных активов.

Концепция транзакционных платформ для проблемных кредитов активно изучается частными игроками и правительственными структурами, в т.ч. ЕЦБ, который сделал публикацию на данную тему в ноябре 2017 г⁷.

Exhibit 4: Рис. 4. Пример транзакционной платформы для проблемных активов



Источник: анализ Oliver Wyman

7 Обзор финансовой стабильности – ноябрь 2017 г., специальный выпуск. Фелл, Гродзицкий, Крушеч, Мартин и О’Брайен. Преодоление неэффективности рыночных механизмов в отношении проблемных кредитов с помощью транзакционных платформ (Overcoming non-performing loan market failures with transaction platforms).

3 – ГОСУДАРСТВО КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР

Несмотря на важность частного сектора для реструктуризации проблемных кредитов, мы видим, что государственные органы также могут играть важную роль в продвижении новых решений и контроле экосистемы проблемных кредитов. Для этого им необходимо принять следующие меры:

- Проведение реформ для развития условий для реструктуризации проблемных кредитов. Сюда могут входить улучшение процедур реструктуризации и банкротства, введение налоговых стимулов, продвижение инструментов для обмена долговых инструментов на долевые и оптимизация бюро кредитных историй. При этом важную роль сыграет сравнительный анализ, запланированный Европейской комиссией для определения эффективности национальных подходов к взысканию задолженности.
- Посредничество в диалоге и координация действий сторон для содействия в реализации частных инициатив, например, по созданию вышеупомянутых платформ для реструктуризации. Такие меры также могут выполняться на уровне должника, т.к. государство часто является кредитором (получателем налогов от должника), в частности, если речь идет о проблемных кредитах в корпоративном сегменте и сегменте МСБ. Государственные органы могут участвовать в переговорах вместе с частными кредиторами и способствовать заключению соглашений с кредиторами, обеспечивать выполнение должниками согласованных мер по реструктуризации.
- Непосредственные инвестиции в решения по работе с проблемными кредитами на рыночных условиях в соответствии с правилами предоставления государственной поддержки и Директивой о финансовом оздоровлении и санации банков. Недавно были сделаны конкретные предложения по стратегиям совместных инвестиций на рыночных условиях, включающие прямое финансирование закупочных цен и гарантии по секьюритизации⁸. Один из способов инвестиций заключается в создании или инвестировании в фонды корпоративной реструктуризации с частными инвесторами, обладающими полномочиями по реструктуризации проблемных кредитов.

⁸ Специальный выпуск ЕЦБ («Обзор финансовой стабильности», май 2017 г.). Реструктуризация проблемных кредитов: роль секьюритизации и других финансовых структур (Resolving non-performing loans: a role for securitization and other financial structures).

ВЫВОДЫ

Условия для реструктуризации значительно улучшились с момента последнего кризиса, но темпы проведения реструктуризации оказались не столь впечатляющими. Доля проблемных кредитов остается высокой в более чем 10 странах Европы. Сейчас, когда отрасль банковских услуг стремительно меняется, а экономика начала восстанавливаться после кризиса, мы полагаем, что подход к проблемным кредитам также будет трансформирован: на смену мерам реагирования на кризис придут экосистемы проблемных активов.

Эта ситуация представляет интерес для различных участников рынка. Банкам, инвесторам, компаниям по обслуживанию задолженности, управлению данными и технологическим компаниям необходимо готовиться к появлению новых возможностей, связанных с проблемными кредитами, некоторые из которых будут предполагать совместную работу. Такие возможности будут включать в себя развитие партнерских отношений, применение цифровых инструментов и платформ. При этом государственные структуры продолжают играть важную «спонсорскую» роль. Сейчас крайне медленный процесс восстановления после кризиса должен ускориться, т.к. различные разрозненные фрагменты головоломки проблемных кредитов наконец начали складываться в единую картину.

ВКРАТЦЕ ОБ OLIVER WYMAN

Компания Oliver Wyman является одной из ведущих международных компаний в области управленческого консалтинга. В офисах компании, расположенных в более чем 50 городах в 30 странах мира, работает 4 500 сотрудников. Oliver Wyman сочетает глубокие практические знания и применение высокоэффективных методов в области разработки стратегии, повышения операционной эффективности, управления рисками и оптимизации организационных структур. Oliver Wyman решает для своих клиентов разные задачи и помогает им в определении и реализации решений для устойчивого развития бизнеса. Oliver Wyman является частью Группы компаний Marsh & McLennan Companies [NYSE: MMC].

Более подробная информация находится по адресу www.oliverwyman.com. Следите за новостями в Твиттере @OliverWyman.
www.oliverwyman.com

Copyright © 2018 Oliver Wyman

Все права защищены. Данный отчет и его части не подлежат копированию или рассылке без письменного разрешения Oliver Wyman. Oliver Wyman не несет ответственности за действия третьих лиц по копированию или распространению данного отчета или его частей.

Информация и мнения, содержащиеся в данном отчете, были подготовлены Oliver Wyman. Данный отчет не содержит инвестиционных рекомендаций и не должен использоваться в качестве основы для таких рекомендаций или заменять собой консультации с профессиональными бухгалтерами, налоговыми, юридическими или финансовыми консультантами. Несмотря на то, что компания Oliver Wyman приложила все усилия для того, чтобы использовать надежные, актуальные и исчерпывающие данные и результаты анализа, информация в данном отчете предоставляется без каких-либо явно выраженных или подразумеваемых гарантий.

Oliver Wyman не несет обязательств по обновлению информации или выводов, содержащихся в данном отчете. Oliver Wyman не несет ответственности за какие-либо убытки, возникшие в результате действия или бездействия, вызванного информацией, содержащейся в данном отчете или любых других отчетах или источниках информации, упомянутых в данном документе, и не несет ответственности за любые косвенные, особые или аналогичные убытки, даже при наличии информации о возможности возникновения таких убытков. Данный отчет не является предложением на покупку или продажу ценных бумаг

и не является предложением делать оферты на покупку или продажу ценных бумаг.

Не допускается продавать данный отчет без письменного согласия Oliver Wyman.