

Консультативні послуги ІФС в сфері
“Покращення доступу до фінансування”
Моніторинг та фінансова реструктуризація кредитного
портфелю

Відчуження портфелів неповоротних кредитів: Стратегія,
варіанти та підготовка

Київ, 18 червня 2009

Чого потребують банки під час спаду економічної діяльності?

- Допомоги у підвищенні **ефективності та раціональності** добре функціонуючих за нормальних умов систем управління неповоротних кредитів (NPL).
- Допомоги у стриманні **раптового збільшення кількості** NPL через економічний спад, який міг би ошелешити навіть краще організовані системи управління NPL.
- Допомоги у впровадженні **більш кардинальних рішень** стосовно передачі NPL (оптом) з їх балансів.

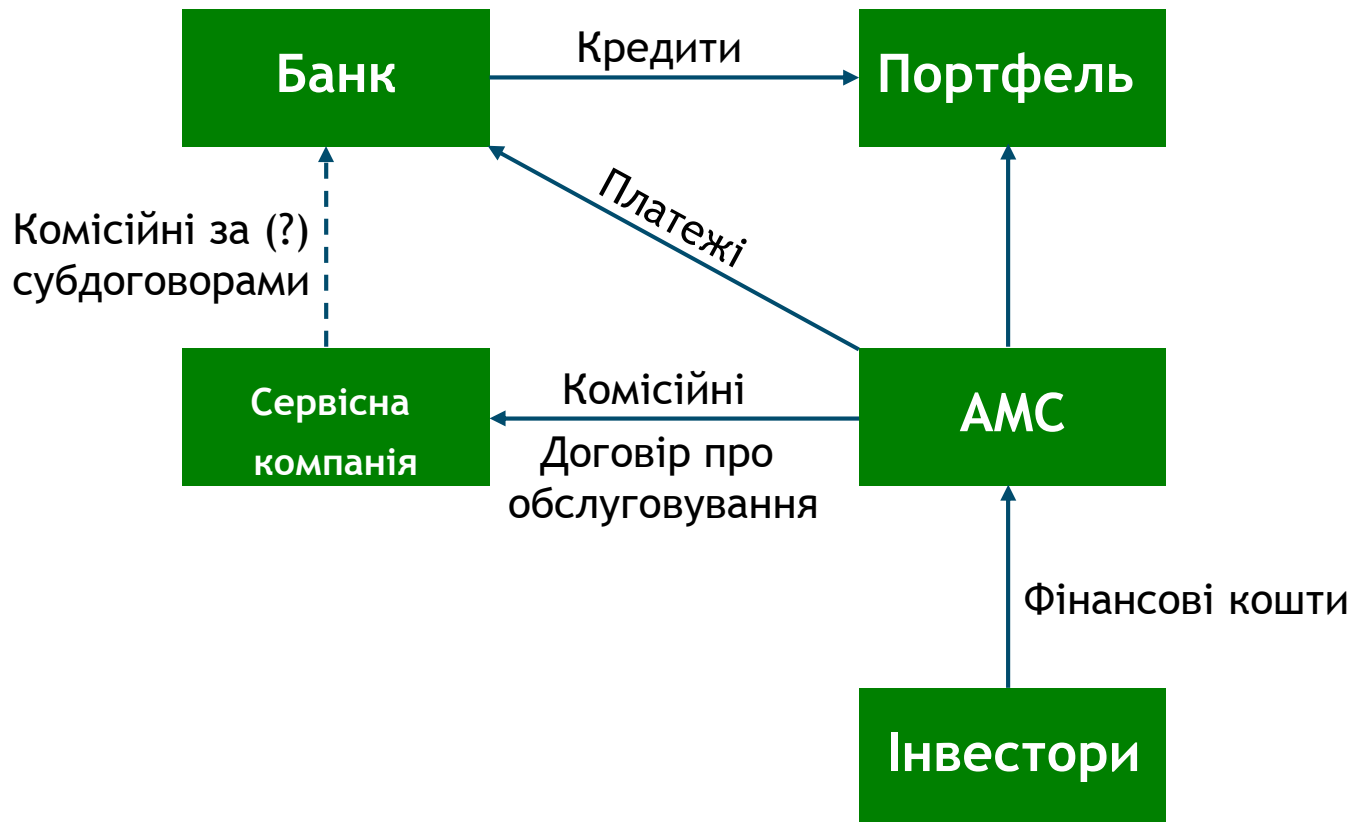
Загальні цілі відчуження портфелів NPL

- Покращити баланс та стан ліквідності
- Отримати гроші від продажу активів
- Відновити здорові коефіцієнти NPL
- Переорієнтувати увагу на здорові портфелі/клієнтів

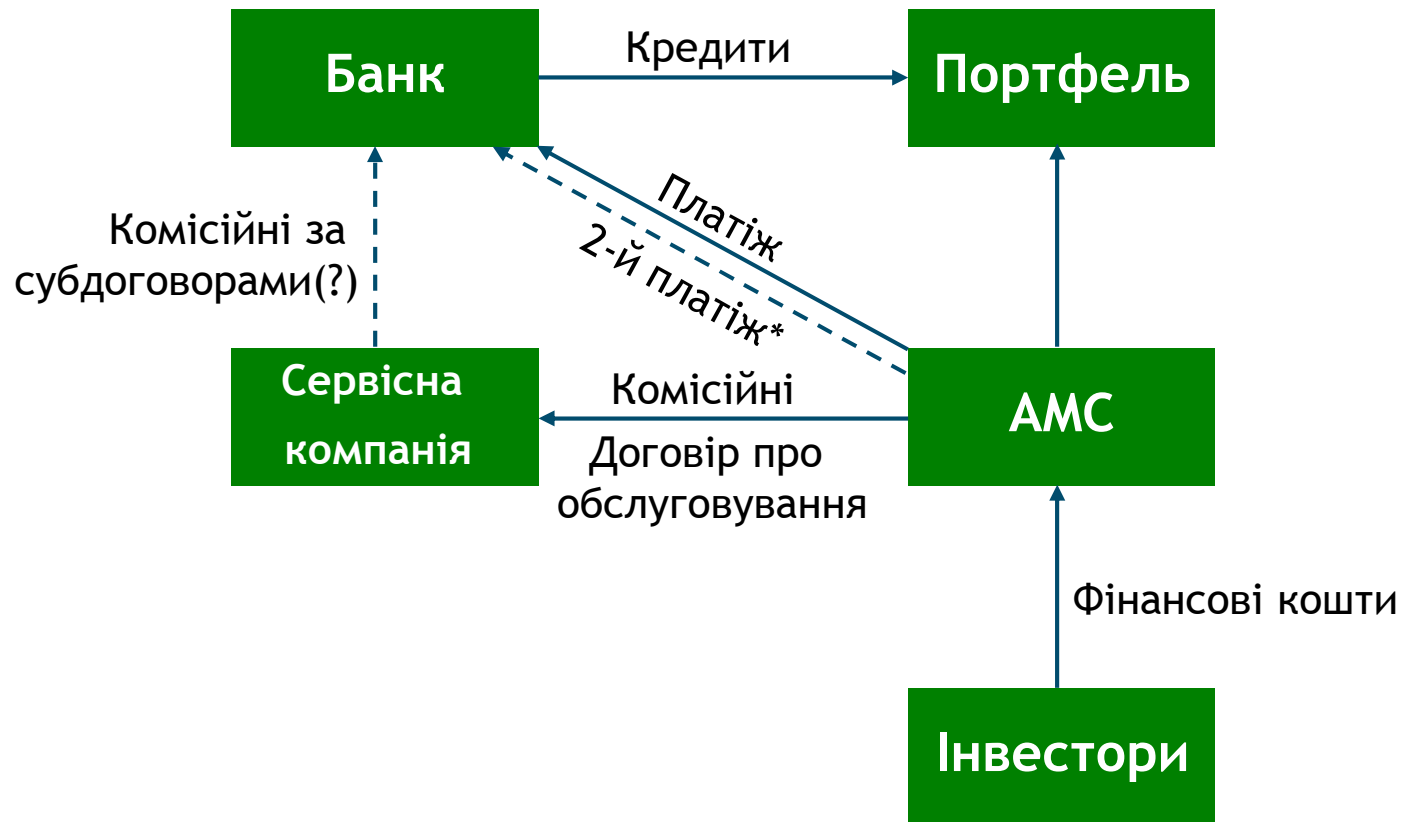
Основні варіанти роботи з портфелями NPL

- Повний продаж NPL
- Збереження майбутніх вигод
- Інвестиція у Спеціалізовану установу

Повний продаж

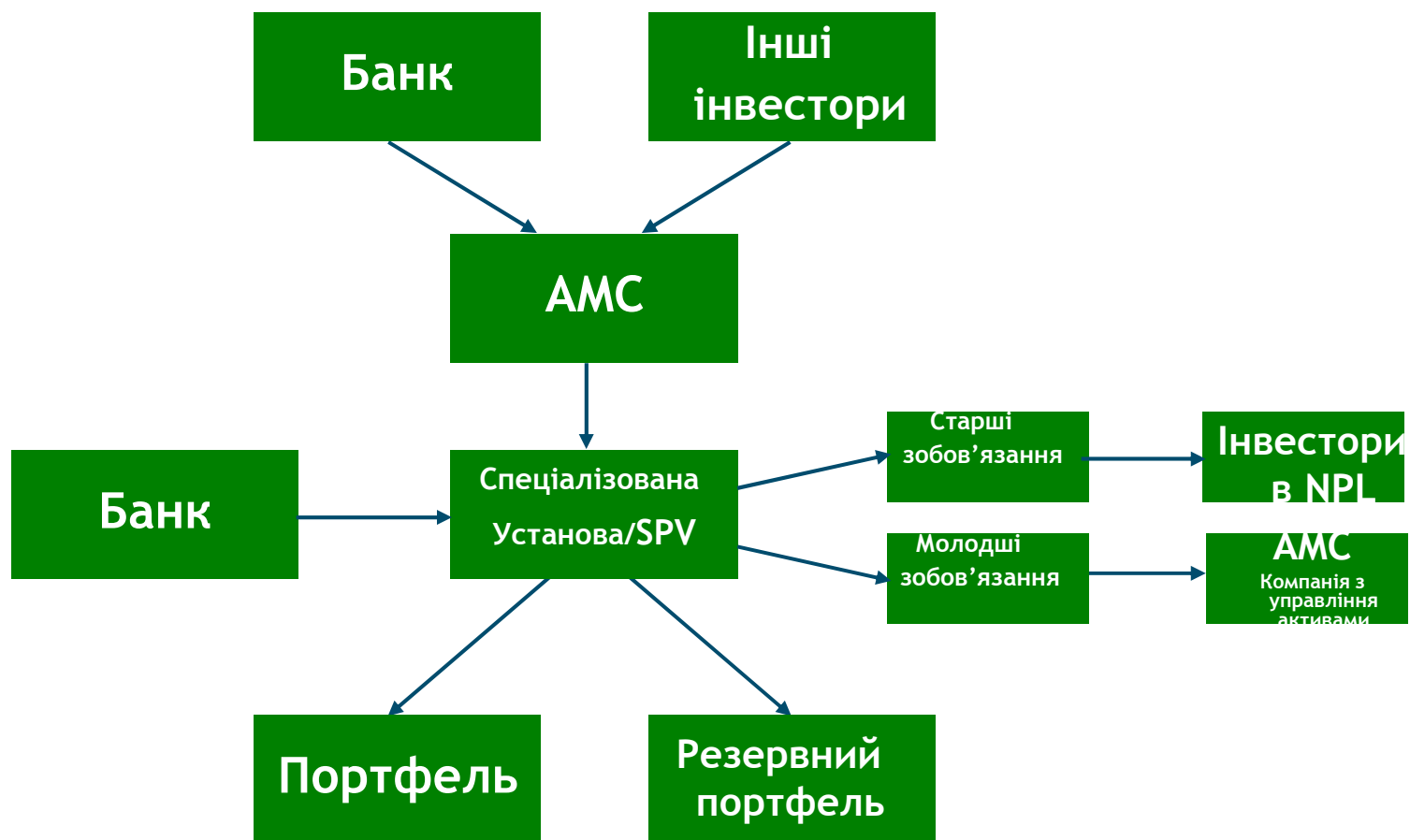


Збереження майбутніх вигід



* 2-й платіж, якщо суми від повернення кредиту перебільшують встановлений поріг.

Інвестиція у спеціалізовану установу/ Сек'юритизація



Аспекти бухгалтерського обліку

	Повний продаж	Збереження майбутніх вигід	Інвестиція у спеціалізовану установу
Передача ризику	повна	повна	часткова
Розвантаження балансу	повне	повне	часткове
Зменшення навантаження на регуляторний капітал	Так	Так	Частково
Ліквідність	Так	Так	частково
Потенціал до підвищення	немає	Повний (понад поріг)	частково
Ціна	Економічна вартість	Економічна вартість (залежить від порогу)	Економічна вартість

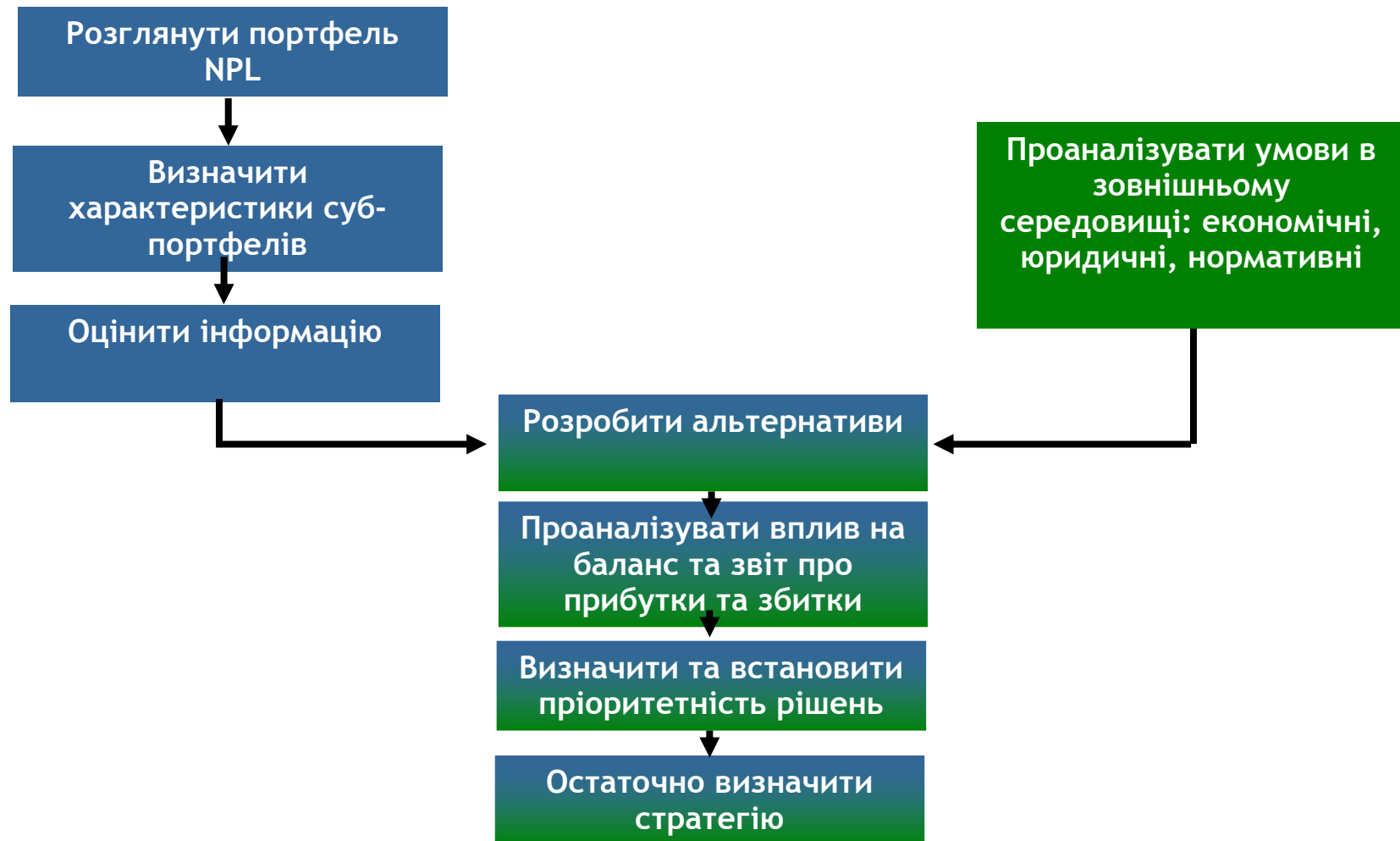
Основні стратегії продажу NPL

	Закрите розміщення	Аукціон	Договірний обмежений аукціон
Інтенсивність управління транзакцією	Низька	Висока	Помірна
Швидкість	Висока	Помірна	Помірна/висока
Максимізація ціни	Цілком реальна	Імовірна	Цілком реальна
Участь інвесторів	Обмежена	Активна	Помірна
Тривалі стосунки з інвесторами	Імовірні	Одноразовий процес	Можливі
Структура	Може бути спеціально розроблена	Проста	Може бути спеціально розроблена
Конфіденційність	Висока	низька/помірна	Помірна/Висока

Що слід взяти до уваги продавцеві

- Ціноутворення та вплив на Звіт про прибутки та збитки
- Списання та проводка в бухгалтерському обліку: передача ризику, розвантаження балансу
- Зменшення навантаження на регуляторний капітал
- Ліквідність
- Резервний бюджет для активів, що не відчужуються
- HR, організація (здебільшого пов'язана із обслуговуванням NPL)

Кроки на шляху до стратегії відчуження NPL



Чого шукає покупець?

- Отримати задовільний рівень доходності активів (NPL)---як функцію від сплаченої ціни.
- Мати діючу надійну сервісну платформу.
- Гарні дані та інформацію про результати зусиль колекторів та наслідки ліквідацій.
- Диверсифікований портфель кредитів ---по секторах, географії, максимальних і мінімальних розмірах, видах застави, валютам кредиту, типах активів.
- Покупець готовий прийняти ризик активів і намагається уникнути інших ризиків ---ризик колишнього портфелю, запевнень та гарантій, ризику продавця
- Якщо портфель NPL генерує деякий грошовий потік, його легше профінансувати.

Перелік основних питань

- Процедура та часові рамки
- Склад портфелю
- Потреби в інформації та даних ---наявність та організація
- Юридична документація
- Ціноутворення
- Обслуговування

Процедура і часові рамки

- Крок 1: планування
 - Визначити загальні цілі трансакції
 - Узгодити ролі та обов'язки (чи не слід залучити зовнішнього радника?)
 - Розробити план роботи
- Крок 2: визначення інформації та складу портфелю
 - Визначення складу портфелю та збір/організація інформації
 - Перегляд інформації про портфель та її валідація --- внутрішній аудит
 - Початкова оцінка вартості портфелю
- Крок 3: підготовка трансакції
 - Розробка документів трансакції
 - Запровадження процесу експертизи та підготовка інформаційної зали
 - Маркетинг трансакції
- Крок 4: підписання та здійснення трансакції

Підготовка та проведення транзакції



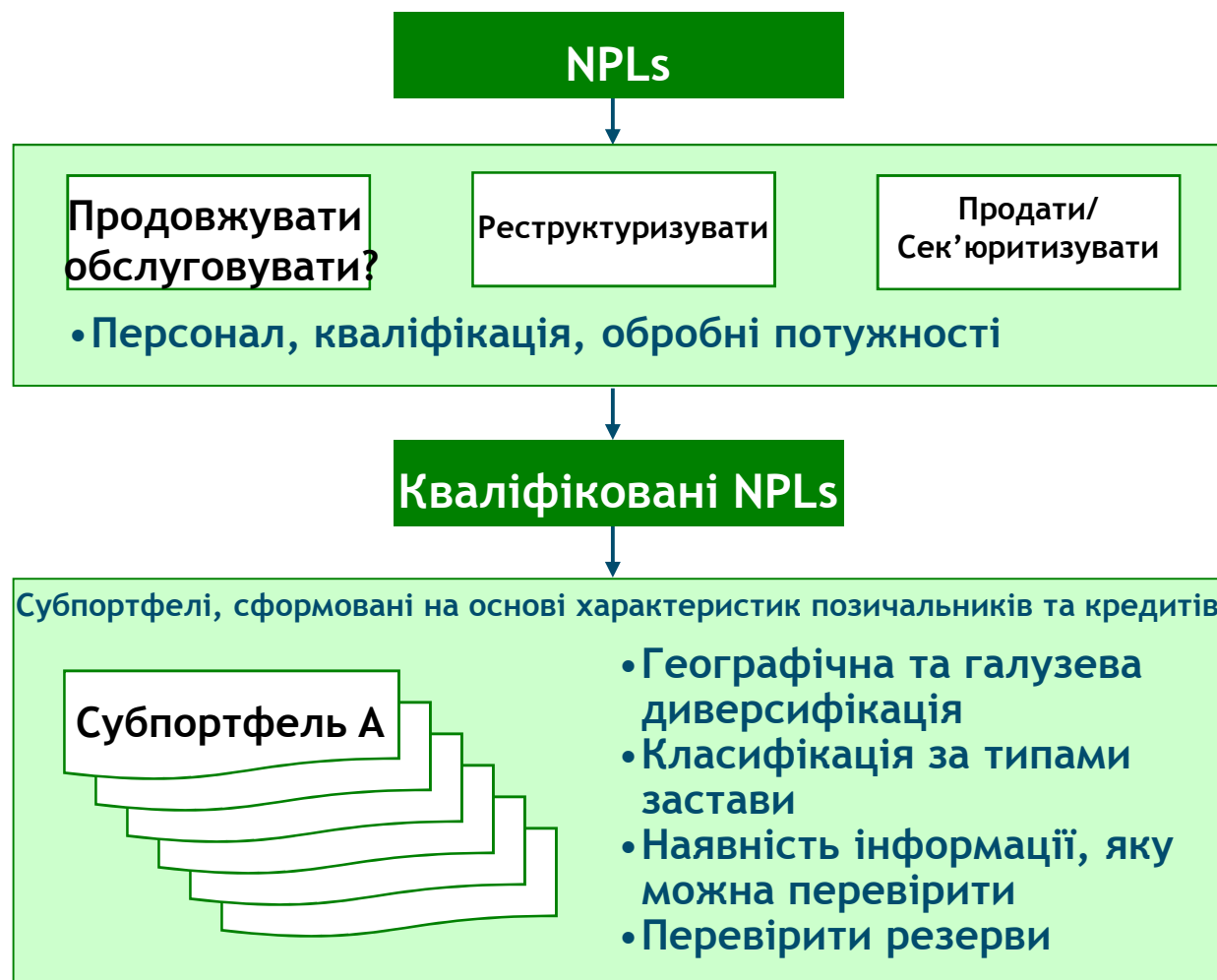
Про що пам'ятати щодо процедури та часових рамок

- Забезпечити достатній строк для збору даних та організації всієї необхідної інформації
- Виділити адекватний строк для експертизи
- Впродовж всього процесу мати відкриті лінії спілкування із покупцем з метою виробити взаємно вигідне рішення
- Не квапитись, аби зрозуміти цілі покупців та методологію ціноутворення
- Залежно від ситуації, виділити достатньо часу, щоб покупці могли знайти фінансові кошти
- Забезпечити, щоб сервісні платформи уже існували перед проведенням трансакції

Вибір портфелю

- Проведіть аналіз NPL, щоб визначити:
 - Кредити, що можуть забезпечити майбутні грошові потоки (повернення кредитів) при існуючому/покращеному обслуговуванні
 - Кредити, що мають надійне підґрунтя, і що могли б забезпечити вищу вартість у випадку їх реструктуризації
 - Кредити, вартість яких могла би бути максимізована через продаж, або які могли би бути швидко обернені в гроші
- Наявність людських ресурсів, необхідних навичок та обробних потужностей для роботи з NPL.
- Із всієї сукупності кваліфікованих NPL сформуєте субпортфелі, на основі характеристик позичальників та кредитів, в тому числі:
 - Географічної та галузевої диверсифікації
 - Класифікації за типами застави, забезпечені/незабезпечені, в іноземній/місцевій валюті, тощо.
 - Наявності інформації, яку можна перевірити (щоб зменшити ризик асиметрії інформації між покупцем та продавцем)
 - Перевірте резерви, встановлені для обраних субпортфелів NPL або для індивідуальних кредитів, якщо суми таких кредитів є великими

Вибір портфелю



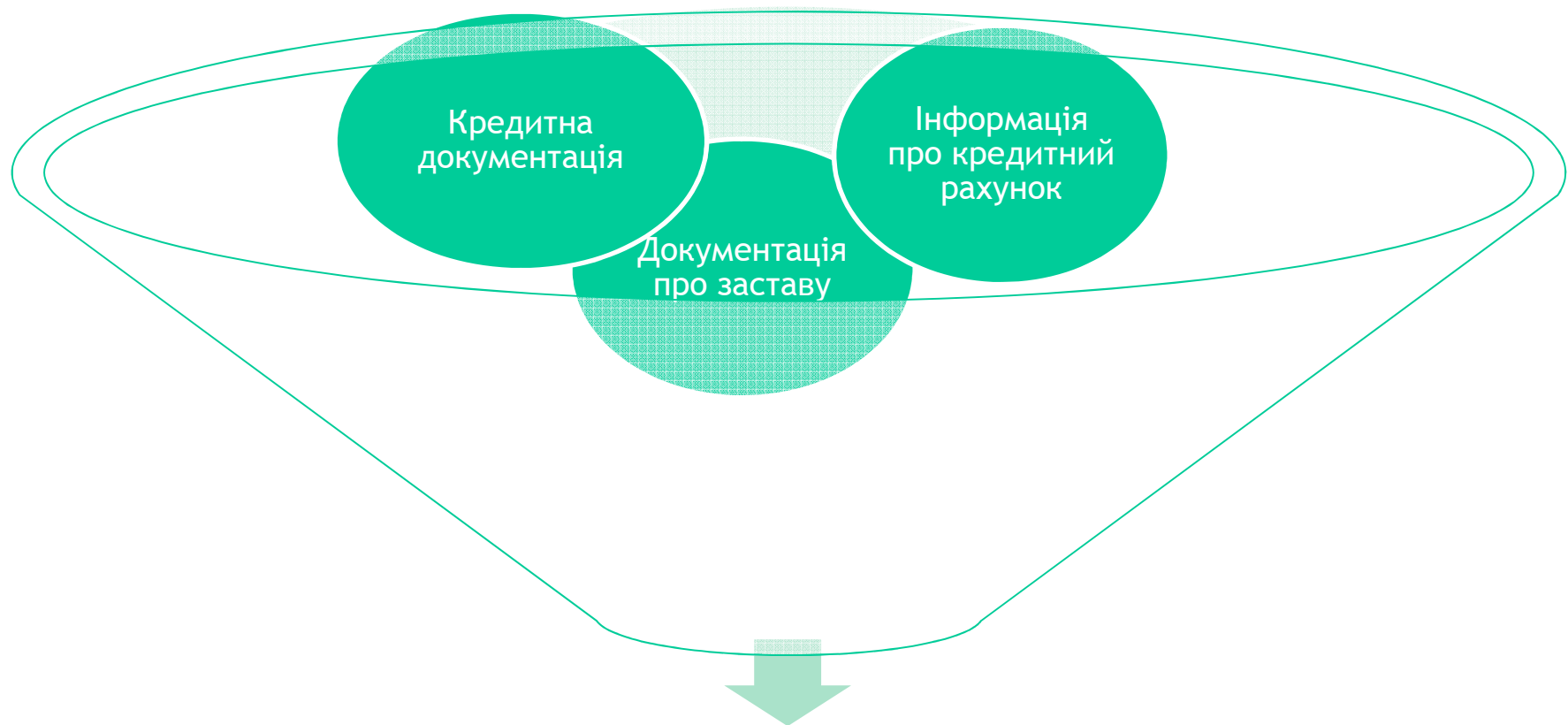
Про що пам'ятати при виборі портфелю

- NPL повинні обиратись в результаті відбірного процесу, що дасть можливість сформувати такий портфель для продажу, який би був привабливим та мав цінність для покупця: спробуйте, щоб такий портфель відповідав потребам та уподобанням покупця.
- Такий портфель кредитів повинен, наскільки можливо, мати наступні характеристики :
 - Диверсифікація: напр. по галузях, географічно, типах позичальників (корпоративні/МСП/фізичні особи/іпотеки), виду застави, валюти кредиту іноземна/національна, тощо.
 - Розмір: не надто великі, і не надто малі суми
 - За датою видачі: не надто “старі” кредити
 - Забезпечення: кредити із певною гарною заставою (деякі покупці віддають перевагу нерухомості)
- Можливо, було б доцільно згрупувати деякі більш привабливі активи (напр. “важкі” кредити (sub-performing loans) із NPL, щоб продати їх усі.

Потреби в інформації та даних

- По кожному індивідуальному кредиту :
 - Інформація про позичальника та кредит(и)
 - Вид застави та пріоритетність прав вимоги
 - Нещодавня оцінка застави та її підтвердження/валідація
 - Історія обслуговування та погашення кредиту
 - Правовий статус --- юридичні дії, що були вжиті, та наслідки цих дій
 - У разі реструктуризації кредиту - отримайте умови реструктуризації
 - Спілкування із кредитними офіцерами --- сесії “Питання та Відповіді”
- У випадку загального портфелю
 - Минулі коефіцієнти стягнення заборгованості за портфелем
 - Історія судових виконань
 - Історичні дані про вартість колекторських зусиль
 - Строки стягнення

Формат інформації



Стандартизовані файли для
юридичної та іншої експертизи

Про що слід пам'ятати стосовно інформації та даних

- Життєво важливе значення мають гарна організація, надійність та якість, а також достатня кількість даних:
 - Зокрема, по результатах оцінки застави, минулих даних про суми отриманих коштів та пов'язаних з цим видатків, а також щодо історії стягнень за допомогою юридичних дій
- Більша чіткість та детальність інформації приводить до кращого ціноутворення. Відсутність даних підвищує рівень невизначеності та зменшує ціну.
- Відкриті лінії спілкування між покупцем та продавцем під час проведення експертизи та після неї, а також доступ до кредитних офіцерів протягом сесій “Питання-відповіді” можуть мати надзвичайно велике значення.

Юридична документація

- Призначення юридичної документації - локалізувати ризики
- Документація повинна узгоджуватись із цілями трансакції
- Продавець повинен почуватись впевнено стосовно запевнень та гарантій, які він надає
- Покупець бажає взяти на себе лише ризик, пов'язаний з активами, а юридична документація повинна намагатись обмежити всі інші ризики
- Покупець також бажає обмежити рівень ризику продавця після трансакції
- Запевнення та гарантії можуть впливати на ціноутворення

Ціноутворення

- Банкам надзвичайно важливо реалістично наперед визнавати збитки за NPL та мати зважені очікування щодо рівня повернення своїх кредитів
- Щоб забезпечити оцінку кредитів за справедливою вартістю, необхідно застосовувати ринкові методи ціноутворення
- Рівень цін вище ринкових може гальмувати реструктуризацію і придбання NPL покупцем, а також створювати анти-стимули управлінського/обслуговуючого характеру
- Механізм розподілу прибутку необхідно враховувати лише тоді, якщо справедлива вартість є на консервативному/заниженому боці

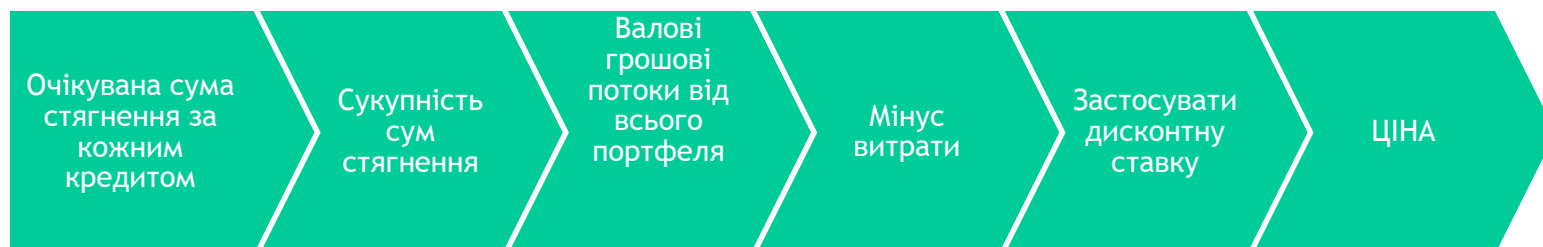
На що звернути увагу при ціноутворенні

- Ціноутворення прив'язується до очікуваного рівня стягнення за мінусом витрат на обслуговування.
- Сума стягнення є результатом одного з наступних:
 - Грошового потоку від безперервної господарської діяльності позичальника (сценарій реструктуризації)
 - Ліквідації застави у разі, якщо позичальник є нежиттєздатним
 - Певної комбінації перших двох (продати дещо із майна в заставі та реструктуризувати решту кредиту)
 - Продажу кредиту третій стороні.
- Для середніх і великих кредитів (за розміром вимоги або застави): ціна визначається на основі аналізу кредитоспроможності позичальника, поєднаного із аналізом застави та результатами правової експертизи.
- Для багатьох маленьких кредитів, на основі аналізу невеликої вибірки встановлюється ціна на субпортфель, яка потім екстраполюється на решту субпортфеля.
- Оскільки стягнення заборгованості відбувається протягом певного періоду часу, є необхідність застосовувати дисконтну ставку, щоб обчислити чисту поточну вартість (NPV) портфеля.

Приклад: Проста схема визначення суми, що може бути стягнена



Методологія ціноутворення



Основні видатки, які інвестору необхідно покрити

- Вартість початкової експертизи
- Видатки на передачу портфеля та сплату податків
- Операційні витрати на обслуговування портфеля (напр., робоча сила, ІТ, накладні витрати)
- Антикризові спеціалісти, спеціалісти з реструктуризації
- Гонорари правників та юридичні витрати (напр., судові видатки, витрати на звернення стягнення на майно в заставі)
- Сплачені податки (податок на прибуток та інші) в ході здійснення діяльності по стягненню кредитів
- Вартість фінансування кредитного портфелю

Про що пам'ятати при ціноутворенні

- Розуміти, що покупцю необхідно мати дохідність від своїх інвестицій.
- Належним чином враховувати очікувані витрати у зв'язку із стягненням та час, необхідний на стягнення.
- Зменшуйте ризик покупця на :
 - Привілейовані вимоги
 - Невизначеність у зв'язку із масштабними кредитами
 - Оцінку застави
- Погоджуйтесь на такий розклад платежів, який би зменшував вартість фінансування для покупця.
- Оберіть такий кластер кредитів, де різниця в оцінці була б мінімальною.
- Досліджуйте додаткові можливості для майбутніх портфелів NPL.

Про що пам'ятати при ціноутворенні (продовж.)

- Зазвичай очікуйте кращої ціни на забезпечені кредити, де часто заставою є нерухомість, або на кредити, що можуть генерувати певний грошовий потік ще в найближчому майбутньому.
- Ціна часто залежить від нормативно-правової бази, яка впливає на те, саме скільки можна стягнути та протягом якого періоду.

Обслуговування

- Перш ніж передавати кредити, необхідно переконатись, що існує необхідна платформа, щоб продовжувати обслуговувати їх.
- Існують випадки, коли має сенс залишити продавця /позикодавця (банк) за певну плату, щоб він продовжував надавати деякі послуги з обслуговування кредиту або допомагав новій обслуговуючій особі (на підставі договору про обслуговування).
- Основна перевага при утриманні того самого позикодавця - його знання клієнта.

Критерії для продовження обслуговування тим самим позикодавцем

- Інвестору необхідно мати чітке уявлення та оцінити політики та процедури позикодавця щодо обслуговування . Наприклад:
 - Внутрішня класифікація кредитів
 - Системи стягнення, персонал/навички та процедури
 - Позасудові процедури примусового стягнення
 - Процедури відчуження майна
 - Стягнення через суд та позовна процедура
 - Видатки, пов'язані із стягненням кредиту
- Інвестору необхідно мати можливість проаналізувати рівень стягнень позикодавцем за категоріями кредиту та датою видачі NPL: напр. корпоративні /МСП/фізичні особи/іпотечні, вид галузі, забезпечені/незабезпечені, тощо.
- Інвестору необхідно мати можливість відстежувати та оцінювати майбутні стягнення коштів за кредитами таким позикодавцем (якщо співпраця з ним продовжується).
- Можливо, інвестору доведеться залучити спеціалізовану незалежну третю сторону для відстеження та оцінки.

Найбільші перешкоди для передачі “поганих” кредитів

- Неадекватні дані та інформація у кредитних справах
- Банки бажають передати тільки “дуже погані” кредити
- Неадекватні нормативи ---низький показник покриття NPL
- Недостатня або неправильно оцінена застава
- Зависокі очікування щодо повернення кредиту
- Високі очікування щодо ціни

Деякі характеристики операцій з NPL

- **Забезпечені або незабезпечені:** у більшості випадків більша частина кредитів є забезпеченою
- **Тип застави:** у багатьох випадках якнайменше 50% від застави - це житлова та комерційна нерухомість
- **Структура:** найчастіше, це готові гроші ---негайний продаж
- **Часові рамки:** час, необхідний для виконання угоди від підписання контрактів - зазвичай становить 1-3 місяці
- **Повернення коштів:** очікування інвестора на повернення коштів як правило знаходяться в межах від 1 до 6 років
- **Ціна:** діапазон цін дуже широкий, що вказує на те, що ціноутворення в кожному випадку залежить від багатьох факторів

Додаток 1: Приклад необхідних даних про корпоративні кредити або кредити МСП

- Інформація про кредит
 - Дата видачі кредиту
 - Мета кредиту, умови та процентна ставка
 - Початкова сума кредиту
 - Заборгованість по тілу кредиту (дата)
 - Заборгованість по процентах (дата)
 - Заборгованість по виплаті комісійних (дата)
- Інформація про позичальника
 - Назва та адреса позичальника
 - Тип позичальника
 - Фінансова звітність за останній наявний період
- Інформація про забезпечення
 - Гарантія та сума
 - Вид застави та оціночна вартість (дата)
 - Вид права вимоги
 - Адреса нерухомого майна в заставі (якщо є)
- Статус кредиту
 - Дата настання дефолту (невиконання зобов'язань за кредитним договором)
 - Статус справи позичальника (звернено стягнення, банкрутство, реструктуризація, переговори тощо)
 - Процедури банкрутства
 - Найостанніші звіти ліквідатора /управляючого конкурсною масою/адміністратора