

МСФО9 (IFRS9): опыт успешных внедрений

Тема МСФО9 (IFRS9) обсуждается сейчас во всех изданиях, посвященных банковскому делу. Изменения, вносимые новыми правилами, колоссальны: появление рискованной составляющей в процессе, учет макроэкономических параметров, замена учета понесенных потерь ожидаемыми, необходимость изменения бизнес-процессов и, что немаловажно, приведение в соответствие возможностей ИТ-систем.

МСФО9 шагает по миру

Мы реализовали свой первый нероссийский проект по внедрению МСФО9 в конце 2017 г. Сейчас география наших проектов насчитывает 15 стран. За время работы на международном рынке мы смогли оценить специфику работы банков разных стран и отметили несколько ключевых особенностей процесса внедрения МСФО9. По нашему опыту, можно выделить три основные категории клиентов, запускающих проект в активную фазу.

1. Резиденты стран, где нормативный срок внедрения наступает в ближайшем январе или уже наступил несколько месяцев назад. Здесь особенно четко прослеживается география продвижения с запада на восток. Начав работы в Великобритании и Греции, мы пришли в такие страны, как Ангола, Нигерия, Индонезия. При кажущейся экзотичности стран уровень экспертизы в банках и финансовой зрелости здесь достаточно высоки, а сроки, отведенные на выполнение проекта, очень сжатые. Главная цель этой группы клиентов – выполнить требования регулятора, а потом уже смотреть, как изменения отразятся на бизнесе, и оптимизировать результат.
2. Дочерние банки, не обязанные отвечать требованиям IFRS9 в своей стране, но стремящиеся поддерживать политику и стандарты головного банка. Портрет такого заказчика: сравнительно небольшие портфели

и достаточная гибкость в процессах. Проекты в «дочках» больших банков показали интересные и неожиданные закономерности. При параллельном расчете по старым и новым правилам азиатские банки оценивают рост резервов более чем на 30%. Весьма неожиданной информацией для нас стала новость, что многие из них не только не стремятся снизить эти цифры, но и применяют увеличивающие коэффициенты. Причина проста: внедрив методологию на меньшем по объему и более гибком портфеле, дочерние банки получают лучшие результаты, чем материнский банк, тем самым вызывая недовольство своего руководства.

3. Энтузиасты банковского дела, начавшие «готовить сани летом». Лучшим примером является один из наших европейских клиентов, который принял решение полностью взять на себя создание всей методологии и моделей без привлечения внешних консультантов. Банк создал команду из 14 специалистов и начал проект за два с половиной года до наступления регуляторного срока. С присущей немецкой пунктуальностью качественный результат был достигнут, но это, пожалуй, единственный известный нам пример такого рода.

Однозначно можно сказать, что проекты МСФО9 до сих пор сильно недооцениваются участниками рынка (причем не только на стороне заказчика,

но и консультантами в этой сфере). «Очередное изменение бухучета», «это не к нам – это к финансам», «у нас есть еще полтора года» – такие комментарии на первых встречах с банком, как лакмусовая бумажка, показывают, что наша роль в качестве ИТ-партнера будет заключаться не только во внедрении программного обеспечения.

Особенности МСФО9

Основные моменты, которые на постоянной основе должны контролироваться в ходе проекта по внедрению стандарта МСФО9, следующие.

1. Наличие необходимых данных, в том числе для построения моделей. Речь идет не только об интеграции существующих систем банка между собой, хотя это, бесспорно, тоже немаловажный фактор. Наличие качественных статистических данных, позволяющих построить модели PD с разделением по портфелям и сегментам, является одной из ключевых проблем в рамках проекта. Наблюдаемый средний сдвиг по срокам сбора данных для МСФО9 составляет 15–20% первоначального плана банков.
2. Вовремя разработанные модели, адекватно отражающие потребности банка. Клиенты в разных странах (Мальта, США, Великобритания, Ангола) доверяют сторонним консультантам разработку PD-моделей для кредитного

процесса asusual и МСФО9. Консалтинг в рамках таких проектов – это не только построение самой модели, но и анализ структуры портфеля, и рекомендации оптимального сегментирования на основе имеющихся у банка статистических данных.

3. Командная работа между подразделениями. Звучит как секрет Полишинеля. Однако именно для этого типа проектов взаимодействие выведено на новый уровень. Впервые столь тесно взаимосвязаны отчетность ЦБ, оценка рисков и бухгалтерский учет. Добавьте к списку активных участников проекта ИТ и две-три внешние компании (консультанта по методологии, ИТ-подрядчика и зачастую поставщика ПО). Качественный менеджмент, поддержка на С-уровне и налаженные коммуникации – единственный путь выполнения проекта в желаемые сроки, с имеющимся бюджетом и качеством должного уровня.

В этой ситуации приходится быть вестником плохих новостей. Ключевая из них: МСФО9 – это не только и не столько успешное выполнение требования регулятора к установленному сроку. Это своего рода путешествие, которое только начинается после наступления дедлайна: значительное увеличение созданных резервов требует пересмотра портфеля, понимания регуляторной стоимости каждой операции, а иногда и изменения профиля бизнеса.

Потребность в автоматизации

Мы видим, как каждый раз в ходе проекта команда банка осознает, что создание всех нужных моделей – не разовая операция. Требуется работа по ежеквартальной валидации и калибровке используемых моделей, оценке влияния резервирования на структуру портфеля компании. В этот момент обнаруживается отсутствие перспективы

у «костыльных» и «временных» решений, а необходимость качественных аналитических инструментов становится все более очевидной для пользователей.

Наша рекомендация: постарайтесь увидеть в проекте по внедрению МСФО9 больше, чем выполнение требований регулятора. Логическое разделение проекта на этапы позволяет взглянуть по-новому на задачу и использовать обязательные затраты как возможность трансформации своих бизнес-процессов, ИТ-ландшафта и качества аналитики.

Мы предлагаем три этапа внедрения.

1. Прохождение регуляторного дедлайна. Выполнение требований на «минимальном и достаточном» уровне в срок, формирование обязательной отчетности. Основная задача данного этапа – обеспечить функциональное покрытие требований и подтвердить корректность расчетов перед аудиторами и консалтинговыми компаниями (если они вовлечены в проект). Этот этап является базой, фундаментом будущих этапов.
2. Автоматизация процесса. На этом этапе устраняются все ручные операции в ходе расчетов и выявленные неудобства в процессе подготовки отчетности. Достигается сквозная автоматизация всего процесса, производится расчет на ежедневной основе и контрактном уровне. На старте проекта предложение осуществлять расчеты на ежедневной основе вызывает недоумение – ведь регулятор ждет отчета раз в месяц. Но в ходе тестирования и опытно-промышленной эксплуатации становится понятно, что доступ к аналитике на ежедневной основе обеспечивает необходимую базу для оценки уже реализованных и принятия новых бизнес-решений. Контрактный уровень расчетов создает единый транзакционный движок для нужд банка. Воспринимать эту часть пути только как ИТ-оптимизацию

неправильно. Обязательная часть работ включает в себя контроль качества моделей, оптимизацию и повышение их вариативности.

3. Раскрытие новых преимуществ. Именно на этом этапе банк получает возврат вложений в соблюдение регуляторных требований в виде дополнительных бонусов для бизнеса и обслуживающих подразделений. Проведенная работа в рамках первых двух этапов обеспечивает централизованную и эффективную реконсильацию данных. ИТ получает выгоду в виде единого центра компетенции и снижения затрат в долгосрочной перспективе. Решение позволяет добавлять функциональность, которая не относится напрямую к МСФО9, но обеспечивает бизнес-результат. Например, наличие транзакционного ядра на контрактном уровне дает возможность произвести предрасчет регуляторных затрат по каждой конкретной сделке, стоимости риска и включить эти затраты в ставку. Для Казначейства появляется уникальное центральное ядро генерации будущих платежей для МСФО9, FTP, управления активами и пассивами.

Заключение

Каждый клиент в нашем портфеле МСФО9-проектов уникален. Начиная с небанковской финансовой организации, филиалы которой расположены в 16 странах, и заканчивая одним из банков Мальты, где на протяжении нескольких веков отсутствовали финансовые кризисы. Для каждого банка МСФО9 – это история с разными акцентами, тем не менее основные инструменты автоматизации финансовой отчетности позволяют учесть все особенности и привести документы к единому знаменателю, который требуют регуляторы всех стран. ■

Татьяна КОСАРЕВА,

*директор по развитию бизнеса,
«Неофлекс», к. э. н.*