

ВЕБИНАР

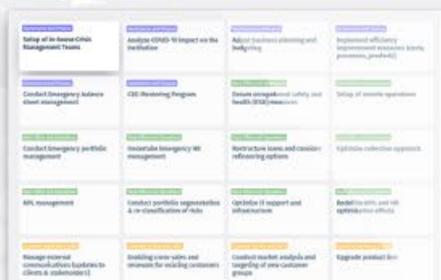
# Кредитный процесс в период кризиса

*«Однажды шторм закончится, и ты не вспомнишь, как его пережил. Но одна вещь бесспорна: когда ты выйдешь из шторма, ты никогда снова не станешь тем человеком, который вошёл в него.»*

*— Харуки Мураками*

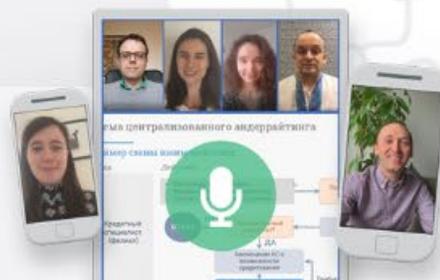


# BFC COVID-19 Response



## Technical Assistance Package

BFC's recommended actions to mitigate the current and expected impacts.



## Crisis Response Webinars

Sign up for webinars that look to address financial institutions queries during this time.



## Distance Learning

Knowledge sharing tools to ensure an ongoing learning process for FIs.



## Staying fit and motivated

A collection of videos and links to keep us active, entertained, and motivated.

# Историческая справка



2008–2009  
Мировой  
финансовый  
кризис



2010–2012  
Кризис в Еврозоне



2014–2015  
кризис в СНГ



COVID-19



# Кризис 2020



# Кредитный цикл



# Управление кредитным процессом и портфелем

## Компетенция портфельного аналитика



# Управление кредитным процессом и портфелем

## Компетенция портфельного аналитика

### До

второстепенная задача

отсутствие регламента  
работы

отсутствие  
специализированного  
обучения

### КРИЗИС



### После

100% времени  
сотрудника

определена зона  
компетенции

повышение  
квалификации

план развития

# Управление кредитным процессом и портфелем

## Методология

### До

набор показателей не  
утвержден

методология расчёта не  
утверждена

стандартная  
сегментация

дублирование  
функций

### КРИЗИС



### После

утвержден набор  
показателей

утверждена  
методология расчёта

периодичность  
подготовки

расширенная  
сегментация

единый центр  
компетенции

# Управление кредитным портфелем

## Источник данных



# Управление кредитным процессом и портфелем

## Шаблоны отчётности

### До

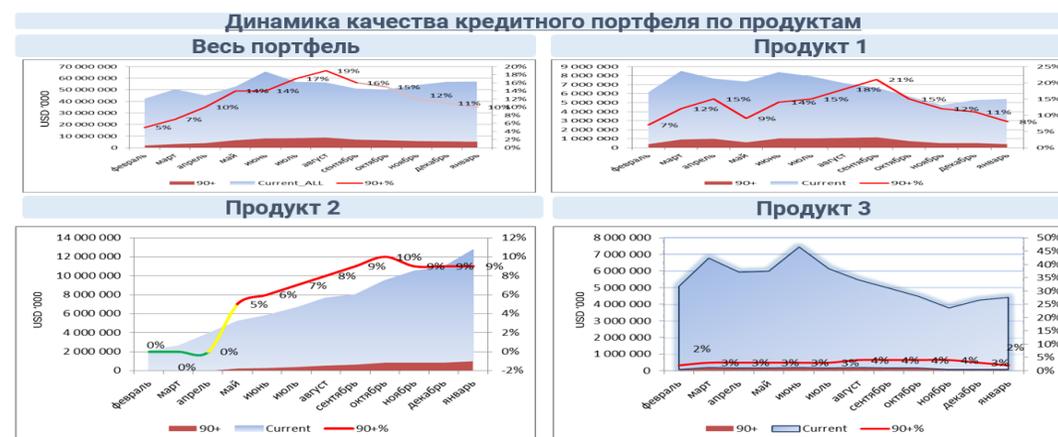
### КРИЗИС

### После

#	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
#	REPORTDATE	SUM_CRED_CURR	SUM_CRED_CURR_NOM	BEGINNDATE	ENDDATE	INTEREST	PRODUCTNAME	RESTARTMTCURR_CURR	RESTARTMTCURR_NOM	RESTARTMTCURR_CURR	RESTARTMTCURR_NOM								
3	30.09.2010	300000	300000	22.04.2005	21.04.2006	0	Кредиты на развитие МБ	0	0	0	0								
4	30.09.2014	50000	50000	14.02.2009	03.03.2009	0	На культуру, общественные МБ	0	0	0	0								
5	30.09.2014	70000	70000	01.03.2013	28.02.2013	0	33 Бизнес-экспресс	53285.72	53285.72	1109.05	1109.05								
6	30.09.2014	250000	250000	11.11.2013	10.11.2017	29	Бизнес-экспресс	218542.84	218542.84	3472.74	3472.74								
7	30.09.2014	80000	80000	14.03.2009	13.03.2009	19	Кредиты на развитие МБ	0	0	0	0								
8	30.09.2014	589100	589100	08.12.2013	01.12.2014	19	Кредит на развитие депозиты	589100	589100	7635.32	7635.32								
9	30.09.2014	66680	66680	09.08.2013	07.08.2017	33	Бизнес-экспресс	56149.67	56149.67	1204.47	1204.47								
10	30.09.2014	145000	145000	27.04.2011	26.04.2016	21	Аксаридаги МБ	45916.53	45916.53	80.64	80.64								
11	30.09.2014	750000	750000	27.09.2009	26.09.2013	23	Кредиты на развитие МБ	0	0	0	0								
12	30.09.2014	99500	99500	19.12.2012	09.12.2016	33	Бизнес-экспресс	70844.58	70844.58	1485.25	1485.25								
13	30.09.2014	1294818.5	100000	19.06.2009	17.09.2013	0	Кредиты на развитие МБ	0	0	0	0								
14	30.09.2014	5000	5000	20.02.2014	19.02.2018	29	Бизнес-экспресс	45719.96	45719.96	399.50	399.50								
15	30.09.2014	11884.05	11884.05	30.07.2012	29.07.2013	25	Овердрафт МБ	0	0	0	0								
16	30.09.2014	300000	300000	07.10.2011	06.10.2015	19	Кредиты на развитие МБ	81250	81250	133.56	133.56								
17	30.09.2014	1168000	1168000	01.01.2005	25.10.2007	0	Кредиты на развитие МБ	0	0	0	0								
18	30.09.2014	270500	270500	25.08.2011	23.08.2016	27	Аксаридаги МБ	62211.84	62211.84	604.9	604.9								
19	30.09.2014	147400	147400	13.11.2013	07.11.2014	20	Кредит на развитие депозиты	147400	147400	1471.98	1471.98								
20	30.09.2014	250000	250000	26.12.2013	26.12.2017	29	Бизнес-экспресс	221409.29	221409.29	1804.16	1804.16								
21	30.09.2014	200000	200000	04.12.2012	02.12.2016	33	Бизнес-экспресс	127869.25	127869.25	2961.86	2961.86								
22	30.09.2014	250000	250000	11.03.2013	10.03.2017	33	Бизнес-экспресс	192612.96	192612.96	2263.86	2263.86								
23	30.09.2014	310780.44	24000	16.08.2007	16.08.2012	14	Кредиты на развитие МБ	0	0	0	0								
24	30.09.2014	159000	159000	14.08.2008	12.08.2011	22	На культуру, общественные МБ	0	0	0	0								
25	30.09.2014	50000	50000	20.12.2007	19.12.2017	29	Бизнес-экспресс	44412.42	44412.42	388.15	388.15								
26	30.09.2014	800000	800000	20.12.2007	19.12.2012	0	Кредиты на развитие МБ	0	0	0	0								
27	30.09.2014	3000000	3000000	24.10.2005	24.11.2008	0	Полное кредитование МБ	0	0	0	0								
28	30.09.2014	720000	720000	16.07.2008	15.07.2011	22	Кредиты на развитие МБ	0	0	0	0								
29	30.09.2014	847459.25	50000	19.12.2008	18.12.2011	12	Кредиты на развитие МБ	0	0	0	0								
30	30.09.2014	1251800	1251800	03.02.2012	02.09.2016	32	Кредиты на развитие МБ	152344.48	152344.48	1761.27	1761.27								
31	30.09.2014	326837.4284	25240	18.03.2008	18.03.2013	0	Аксаридаги МБ	0	0	0	0								
32	30.09.2014	0	0	13.08.2010	23.08.2014	0	Кредиты на развитие МБ	0	0	0	0								
33	30.09.2014	480000	480000	13.09.2005	12.09.2008	0	Кредиты на развитие МБ	0	0	0	0								
34	30.09.2014	15000	15000	04.02.2014	03.02.2015	29	Бизнес-экспресс	6058.28	6058.28	129.96	129.96								
35	30.09.2014	0	0	25.09.2009	17.07.2015	0	Кредиты на развитие МБ	0	0	0	0								

#	A	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
3	Продажи кредитных карт										
4	Наименование продукта	Январь 2019	Февраль 2019	Март 2019	Апрель 2019	Май 2019	Июнь 2019	Июль 2019	Август 2019	всего	доля за 2019 г.
4	Кредитные карты	218	255	265	236	305	185	119	156	1739	8%
5	Кредитные карты в рамках зарплатных проектов	1205	1563	1934	1804	1841	1245	1104	1555	12251	56%
6	Кредитные карты сотрудников Банка	107	110	98	150	101	84	91	86	827	4%
7	Кредитные карты для владельцев пенсионных карт										
8	Престиж	62	100	131	195	141	139	113	177	1058	5%
9	Кредитные карты	3	1	2	2	3	2	4	3	18	0%
10	Кредитный лимит на зарплатную платёжную карту		7	5	1	7	8	14	11	53	0%
11	Кредитные карты			5		2				7	0%
12	Кредитная карта "Platinum"	12	19	24	19	11	8	5	8	106	0%
13	Кредитная карта "Platinum" (бесплатная)			1	2			2		5	0%
14	Всего	2073	2644	3182	3205	3206	2545	2212	2782	21849	74%

Аналитические разрезы	Баланс			1-30			31-90			90+			FPD		
	#	Σ	%	#	Σ	%	#	Σ	%	#	Σ	%	#	Σ	%
Сегмент	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	15	16	17
Сегмент 1	7	148	0,0%	1	18	11,8%	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0	0	0,0%
Сегмент 2	18	238	0,0%	2	18	7,5%	0	0	0,0%	1	17	6,9%	0	0	0,0%
Сегмент 3	952	20 946	0,4%	62	1 299	6,2%	19	284	1,4%	5	98	0,5%	5	138	2,9%
Сегмент 4	1 564	29 441	0,6%	131	2 431	8,3%	35	662	2,3%	61	1 118	3,8%	3	130	2,1%
Сегмент 5	680	8 808	0,2%	69	740	8,4%	26	309	3,5%	54	933	10,6%	0	0	0,0%
Сегмент 6	793	49 198	1,0%	45	2 757	5,6%	11	221	0,5%	14	1 156	2,4%	11	406	13,8%
Сегмент 7	1 670	33 928	0,7%	119	1 915	5,6%	49	802	2,4%	77	1 537	4,5%	1	35	3,9%
Сегмент 8	1	3	0,0%	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0	0	0,0%
Сегмент 9	1 227	23 646	0,5%	106	1 696	7,2%	33	775	3,3%	77	1 445	6,1%	1	10	100,0%
Сегмент 10	952	18 481	0,4%	68	1 187	6,4%	33	692	3,8%	31	703	3,8%	2	39	3,1%
Сегмент 11	625	13 502	0,3%	56	993	7,4%	20	296	2,2%	32	521	3,9%	0	0	0,0%
Всего	8 489	198 339	4,1%	659	13 053	6,6%	226	4 041	2,0%	352	7 526	3,8%	23	758	-



# Управление кредитным процессом и портфелем Аналитика

## До

подготовка  
стандартных  
отчётов

отчётность по  
запросу

## КРИЗИС

## После

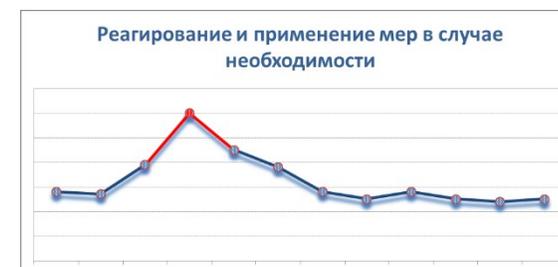
аналитические  
выводы

план действий

работа на  
опережение

**Нет отчётности ради отчётов**

### Пример:



**Выводы:**

высокая просрочка 1-30+ по  
кредитному продукту

**План действий:**

ежемесячная отправка SMS  
— о необходимости оплаты  
очередного платежа

# Взаимодействие

## ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ БАНКА

Риск менеджмент

Сбор долгов

Бизнес Департаменты

HR Департамент

Финансовый департамент

Менеджмент

Коллегиальные органы

**Управление  
кредитным  
процессом  
и портфелем**

## ПРОЦЕССЫ

Привлечение новых клиентов

Разработка кредитных продуктов

Принятие решений

Реструктуризация

Мониторинг

Работа с просроченной  
задолженностью

# Управление кредитным процессом и портфелем

 **Невозможно управлять тем, что нельзя оценить**



**Управляемый процесс – прибыльное развитие!**

# Пакет технической помощи

## Immediate COVID-19 Support

Short-term focus. BFC online help is available considering travel restrictions

Governance and Finance

Setup of in-house Crisis Management Teams

Governance and Finance

Analyze COVID-19 impact on the institution

Governance and Finance

Conduct Emergency balance sheet management

Back office and Operations

Ensure occupational safety and health (OSH) measures

Back office and Operations

Setup of remote operations

Back office and Operations

Conduct Emergency portfolio management

Back office and Operations

Undertake Emergency HR management

Customer Service and Sales

Manage external communications (updates to clients & stakeholders)

[www.bfconsulting.com](http://www.bfconsulting.com)

## Business Continuity & Resilience

Short and Medium-term focus. Some activities will require traveling to clients

Governance and Finance

CEO Mentoring Program

Governance and Finance

Implement efficiency improvement measures (costs, processes, products)

Governance and Finance

Adjust business planning and budgeting

Back office and Operations

Conduct portfolio segmentation & re-classification of risks

Back office and Operations

Restructure loans and consider refinancing options

Back office and Operations

Optimize collection approach

Back office and Operations

NPL management

Back office and Operations

Optimize IT support and infrastructure

Back office and Operations

Redefine KPIs and HR optimization efforts

Customer Service and Sales

Enabling cross-sales and renewals for existing customers

## Post-crisis Support Measures

Long-term focus

Governance and Finance

Conduct smart cost optimization

Back office and Operations

Optimize risk-assessment tools

Back office and Operations

Re-design lending operations

Back office and Operations

Train staff on adjusted business models and products

Back office and Operations

Enhance digital transformation

Customer Service and Sales

Enhance sales capacity

Customer Service and Sales

Conduct market analysis and targeting of new customer groups

Customer Service and Sales

Upgrade product line

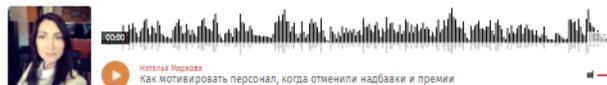
# Задайте вопрос эксперту ВFC онлайн

## Ask BFC «Спроси ВFC»

### У вас есть вопрос?

Присылайте ваши  
вопросы по эл. почте  
[askbfc@bfconsulting.com](mailto:askbfc@bfconsulting.com)

**ВОПРОС:** Я руководитель отдела в Банке, у нас сейчас отменили надбавки и премии, как мне мотивировать персонал в такой ситуации?  
*Отвечает Наталья Маркова, консультант в области развития бизнеса, управления и стратегического менеджмента*



**ВОПРОС:** Я руководитель направления, должен частично сократить несколько человек. Как максимально корректно сообщить им об этом?  
*Отвечает Артём Бубкин, консультант по кредитным рискам*



**ВОПРОС:** Я отвечаю за разработку кредитных продуктов, и наш банк планирует возобновить кредитование. Мне поручили обновить методику анализа клиентов МСБ. Как лучше это сделать?  
*Отвечает Артём Бубкин, консультант по кредитным рискам*



**ВОПРОС:** Какие кредитные продукты наименее рискованные в период кризиса? Какие продукты можно предлагать клиентам?  
*Отвечает Артём Бубкин, консультант по кредитным рискам*



**ВОПРОС:** Я работаю в кредитных рисках, какие первоочередные задачи стоят перед нашим отделом?  
*Отвечает Артём Бубкин, консультант по кредитным рискам*



## Расписание онлайн-дискуссий

Зарегистрируйтесь на открытую дискуссию по ссылкам ниже:

**7 мая, 11.00 (мск)** — [Регистрация тут](#)

- Тема дискуссии «Кредитный процесс в период кризиса».
- Поступившие вопросы:
  - Я начальник отдела в банке, у нас сейчас отменили надбавки и премии. Как мне мотивировать персонал в такой ситуации?
  - Как будут влиять просроченные дни, связанные с covid-2019, на кредитную историю в будущем?

**May 14th, 10.00 (CET)** — [Register here](#)

- «Credit process in times of crisis». Дискуссия на английском языке.

**21 мая, 11.00 (мск)** — [Регистрация тут](#)

- Тема дискуссии «кредитная политика» и «кредитные риски».

**28 мая, 11.00 (мск)** — [Регистрация тут](#)

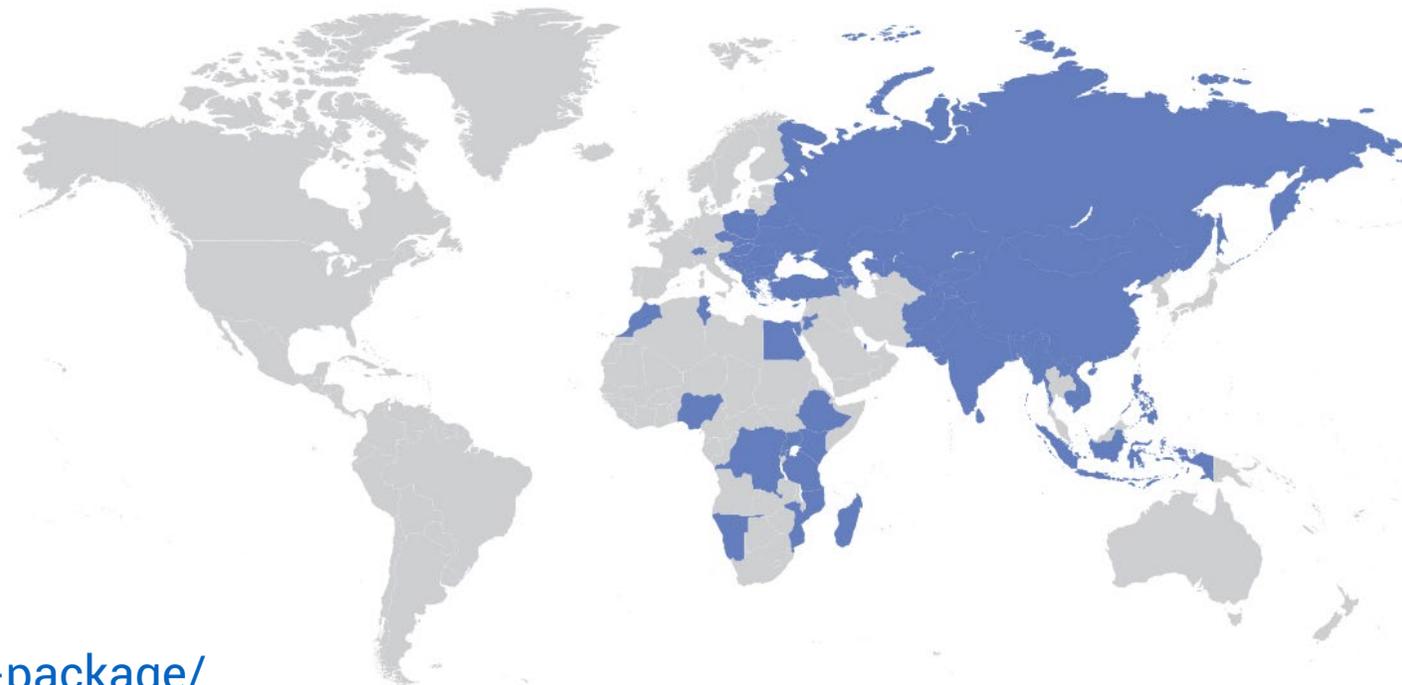
- Тема дискуссии «кредитные продукты» и «продажи».

[www.bfconsulting.com](http://www.bfconsulting.com)

# Спасибо!

Артем Бубкин  
[artem.bubkin@bfconsulting.com](mailto:artem.bubkin@bfconsulting.com)

Больше информации на странице:  
<https://bfconsulting.com/covid-19/ta-package/>



Banking Expertise · Consulting Services · Product Solutions

Max-Högger-Strasse 6  
CH-8048 Zurich, Switzerland

Phone: +41 44 784 22 22  
Fax: +41 44 784 23 23

[info@bfconsulting.com](mailto:info@bfconsulting.com)  
[www.bfconsulting.com](http://www.bfconsulting.com)

[facebook.com/bfconsulting](https://facebook.com/bfconsulting)  
[linkedin.com/company/bfconsulting](https://linkedin.com/company/bfconsulting)