



COVID-19: КАК ФИНАНСОВЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ ВЫЙТИ ИЗ КРИЗИСА

10 МАРТА, 2020

Гвенхель Ле Булей (Gwenhaël Le Boulay)

Вспышка COVID-19 — это кризис со многими неизвестными, при этом главная сфера неопределенности — последствия для здоровья людей во всем мире. Мы все еще не можем сказать, как далеко распространится эпидемия, прежде чем пойдет на спад и утихнет.

Хотя многие вопросы пока остаются без ответа, о двух вещах можно заявить с уверенностью: практически во всех отраслях экономики компании вынуждены решать, что делать сейчас и как поступать, когда ситуация начнет налаживаться; и второе — кризис вверг мировые финансовые рынки в состояние высокой волатильности. Финансовые организации, в частности, должны выработать стратегию для укрепления собственных позиций и подготовиться к любому макроэкономическому и финансовому сценарию.

Мировая экономика переживает тройной шок: со стороны предложения (в частности, электроника и авто-

мобилю), со стороны спроса (например, отели и авиаперевозчики) и, наконец, кризис доверия со стороны всех участников рынка. О последнем свидетельствует индекс VIX, так называемый «индекс страха», значение которого недавно поднялось до 55, что всего немногим ниже исторического максимума октября 2008 г. Центральные банки, например Народный банк Китая и Федеральный резерв США, уже приняли меры, направленные на предупреждение экономического спада, снизив процентные ставки, что опять же оказало прямое влияние на прибыль финансовых организаций. Из-за подобных мер они могут оказаться в состоянии еще большей неопределенности с учетом того, что процентные ставки находятся на своих исторических минимумах, а в некоторых регионах и вовсе отрицательны. В Европе и Японии отрицательные ставки действуют уже какое-то время, но рынки США только начинают применять их к операциям с американским долларом.

На наш взгляд, финансовым учреждениям критически важно внедрять меры, направленные как на краткосрочную, так и на среднесрочную перспективу. Наши эксперты выделили ключевые шаги, которые направлены на оба временных горизонта.

Последствия COVID-19 для финансовых организаций

Как и в других отраслях, в сфере финансовых услуг COVID-19 спровоцировал ряд операционных трудностей. Компаниям предстоит продумать: а) работу отделений при значительном сокращении потока клиентов (вследствие запрета местных властей или боязни заражения в общественных местах), б) работу трейдинговых площадок (в особенности если запреты коснутся и резервных площадок), в) управление рыночным и кредитным риском, который, скорее всего, вырастет (для предприятий малого с среднего бизнеса — значительно), г) оптимизацию управления инвестиционной деятельностью в условиях волатильных рынков и «медвежьих» настроений, д) а также то, как справиться со снижением доходности, вызванной низкими процентными ставками.

Более того, некоторым категориям клиентов потребует особая поддержка, например, в перераспределении активов в сфере управления активами и частным капиталом, а также открытие новых кредитных линий в корпоративном банковском обслуживании, чтобы компенсировать потенциальный недостаток ликвидности. Также возможные последствия затронут некоторые направления бизнеса и продуктовые категории. Среди них торговое финансирование (проблемы могут коснуться новых торговых потоков со стороны поставщиков), а также транзакционная банковская деятельность (по мере увеличения объема онлайн-платежей, приносящих выгоду банкам-эквайерам, число платежей в магазинах и наличными сокращается).

Для традиционных игроков есть еще один риск. Он исходит от так называ-

емых «подрывателей» — это и цифровые игроки в ритейле, и новые игроки в сфере торгового финансирования, которые могут вполне успешно заполнить долю рынка. И, возможно, наиболее тревожная перспектива — вероятность спровоцированной COVID-19 рецессии, которая снизит спрос на большинство финансовых продуктов и услуг.

Краткосрочные решения для финансовых организаций

В краткосрочной перспективе финансовым организациям стоит предпринять шесть основных мер, чтобы справиться с кризисом, вызванным пандемией:

- защитить персонал и обеспечить непрерывность деятельности;
- оперативно и при этом вдумчиво реагировать на запросы клиентов;
- управлять физической сетью и предлагать альтернативные решения;
- разворачивать стресс-тестирование с применением принципов Agile, чтобы предусмотреть как можно больше сценариев развития;
- запустить или ускорить реализацию программ эффективности;
- а также активно участвовать в диалоге с представителями госсектора, надзорными органами и правительством.

Ряд финансовых организаций по всему миру уже развернули подобные или схожие меры, в особенности это касается стран Азии (см. рис. 1).

1. Защитите персонал и обеспечьте непрерывность деятельности.

Инициатива потребует пересмотра планов обеспечения бесперебойной работы бизнеса и оптимизации внутренней коммуникации для регулярного информирования персонала. Вам необходимо подчеркнуть, что благополучие сотрудников — приоритет. Также стоит приступить

Рис. 1 | Примеры шагов, предпринятых финансовыми организациями за последние недели



Защита сотрудников и обеспечение непрерывности деятельности

Корпоративное регулирование удаленной работы

Инициативы в сфере охраны здоровья

- Партнерство с компаниями в сфере здравоохранения для дополнительного консультирования сотрудников
- Измерение температуры
- Предоставление масок и антисептиков

Ограничение командировок



Поддержка клиентов

Решения в сфере выплаты займов, напр.,

- Приостановка платежей по ипотеке
- Продление сроков выплат коммерческих займов

Новые пакеты займов, напр.,

- Новые решения в сфере финансирования оборотного капитала (для МСБ)

Новые продукты по страхованию ответственности, напр.,

- Специальное страхование ответственности для клиентов

Консультации по вопросам размещения активов, напр.,

- Индивидуальное общение с клиентами, пользующимися услугами по управлению капиталом, направленное на предотвращение возникновения проблем



Управление физической сетью и альтернативные решения

Приостановка работы отделений и (или) временный перенос офисов

Продвижение цифровых каналов, напр.,

- Перевод в «онлайн» продуктов в сфере торгового финансирования и оборотного капитала

Упор на рост цифровых каналов, напр.,

- Бесплатные дебетовые операции для снижения использования чеков
- Обучение сотрудников работе с цифровыми каналами

к ускоренному развертыванию новых методов работы (напр., удаленная работа, виртуальные встречи) и ознакомлению персонала с необходимыми инструментами. Наряду с указанными мерами некоторые финансовые организации начали предлагать медицинскую помощь своим сотрудникам, а также измерять температуру тела на рабочем месте; отдельные команды работают в офисе и из дома «посменно», а наиболее важные команды распределены между двумя офисами; готовятся и планы на случай вынужденной самоизоляции руководства.

2. Оперативно и при этом вдумчиво реагировать на запросы клиентов.

Банки должны четко (и регулярно) информировать клиентов о влиянии кризиса на финансовые рынки и их личные сбережения. Если это необходимо, например, в сфере управления частным капиталом, финансовые

организации должны консультировать клиентов касательно того, как они сами (при помощи финансовой организации) могут преодолеть нестабильные времена. Кроме того, клиентам следует предлагать конкретные продукты и варианты размещения активов, подходящие в сложившейся ситуации. Например, один азиатский банк предложил ввести отсрочку на выплату основных сумм ипотечных кредитов, а другой продлил сроки выплаты коммерческих займов. Еще одна финансовая организация ввела льготы на уплату комиссии по операциям экспортной торговли. Более того, на фоне кризиса финансовым организациям стоит оперативно делиться региональными и глобальными новостями о текущем кризисе с точки зрения охраны здоровья — это возможность стать ближе к своим клиентам. Взаимодействие, происхо-

дующее в столь важный жизненный момент, не забывается. Банкам стоит незамедлительно начать работать с секторами экономики, которые кризис затронул больше всего, — например, автомобилестроение и производство электроники, энергетика, отдых и путешествия — и совместно с ними выработать инновационные решения.

- 3. Управляйте физической сетью и предлагайте альтернативные решения.** Необходимо подготовить сценарий для отдельных регионов или даже общенациональные планы для стран, где вводится режим карантина, что подразумевает отсутствие у клиентов доступа к отделениям банков, бизнес-центрам и любым другим местам, где возможна физическая встреча с представителем финансовой организации. В азиатских странах ряд банков закрыл значительную часть своих отделений, прекратили работу операционисты и другие сотрудники фронт-офисов. Финансовые организации должны тщательно изучать и предлагать альтернативные возможности обслуживания, а также ускорять разработку требуемого функционала для приложений и цифровых платформ.

- 4. Проводите стресс-тестирование с применением принципов Agile.** С учетом непредсказуемости масштаба и скорости распространения вируса финансовые организации должны оперативно организовывать регулярные стресс-тесты и проанализировать различные сценарии. Результаты таких тестов должны поступать в течение нескольких дней, а не недель. Это необходимо для установки новых лимитов, а также принятия решений по кредитам и операциям на рынке. Нужно понимать основные последствия эпидемии и при этом не упускать из виду и эффекты второго порядка, влияющие на денежную и фискальную политику. Кроме того, финансо-

вым игрокам следует анализировать специфику влияния кризиса на отдельные отрасли. Например, вторичный эффект в виде отрицательных процентных ставок на фонды денежных рынков и на рынки РЕПО казначейских облигаций США. Кризис также дает возможность ускорить внедрение инструментов работы с данными в ходе стресс-тестирования. Обычно эти инструменты применяются для прогнозирования риска по кредитам для малого и среднего бизнеса.

- 5. Запустите/ ускорьте реализацию программ повышения эффективности.** Финансовые организации должны быть готовы к потенциальным спадам и снижению выручки. Они должны четко информировать рынок о своих целях по сокращению затрат — как правило, это не менее 10% чистых издержек, — а также в неотложном порядке запустить инициативы по наращиванию доходов, направленные на среднюю и долгосрочную перспективу. Эти меры в основном касаются игроков с низкой или средней рентабельностью.
- 6. Активно участвуйте в диалоге с представителями государственного сектора, надзорными органами и правительством.** Финансовые организации должны участвовать в разработке госпрограмм по выдаче займов компаниям, испытывающим проблемы, подобно тому, как это происходило во время кризиса 2007–2009 гг. Китай в настоящий момент призывает банки отказаться от жестких мер по отношению к проблемным должникам. В такой ситуации не взимать штрафы с заемщиков, испытывающих нехватку денежных средств, означает действовать и в интересах кредиторов. Аналогично повели себя банки по отношению к работникам госсектора в конце 2018 — начале 2019 гг., когда правительство США приостановило свою работу.

Среднесрочные решения для финансовых организаций

В настоящий момент экономисты ведут споры о том, последует ли за вспышкой COVID-19 существенное снижение темпов роста экономики — а может, и полноценная рецессия — или же, согласно более оптимистичному прогнозу, эпидемия утихнет за считанные недели или месяцы, что позволит быстро восстановить ситуацию. Независимо от того, как будет разворачиваться этот кризис, можно смело сказать, что с учетом стоимости рисков доходы и прибыли за 2020 г., с большой вероятностью, окажутся под ударом. Это станет прямым следствием снижения процентных ставок и экономической активности как минимум в течение полугода, согласно базовым сценариям. Мы разработали три сценария по продолжительности и степени сложности кризисной ситуации, смоделировав эффект для двух архетипов банков — банка с высокими финансовыми показателями и банка, демонстрирующего

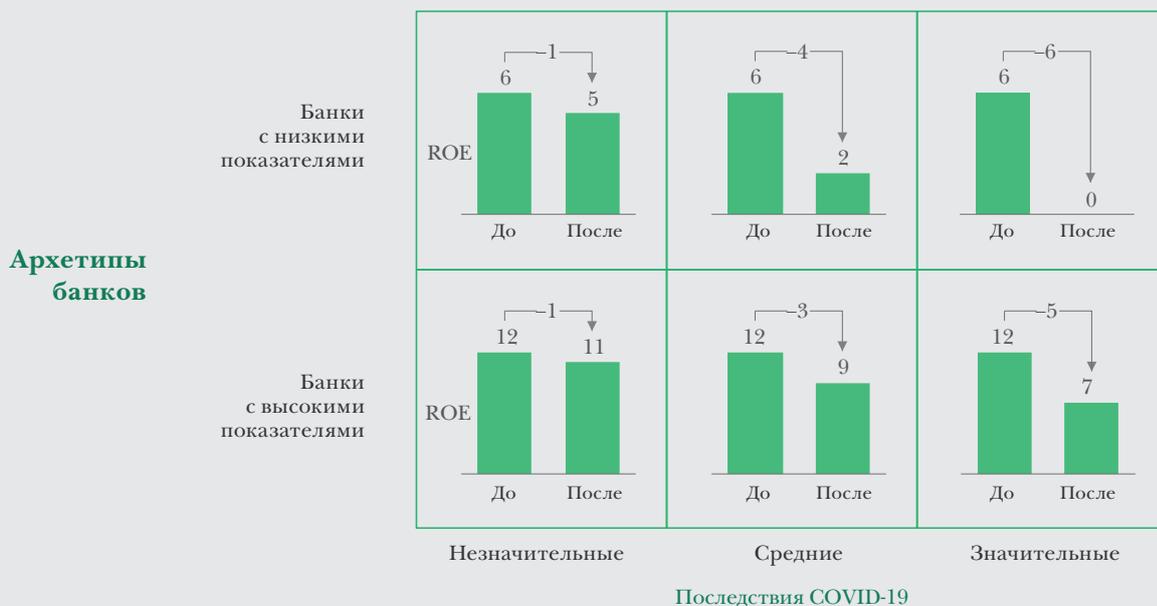
низкие финансовые результаты (см. рис. 2).

Более того, для ряда традиционных игроков кризис представляет собой дополнительную сложность: в дополнение к тому, что планы по доходам не выполняются (напр., коэффициент доходности капитала и коэффициент R/V), на арену вышли подрыватели, в число которых входят цифровые агрессоры в розничном банкинге, фирмы PTF и новые платежные гиганты.

В целом в среднесрочной перспективе финансовые организации должны предпринять четыре дополнительных шага, чтобы выбраться из кризиса:

- ускорять темпы внедрения цифровых продаж и услуг;
- перепроектировать собственные модели;
- подготовиться к реализации новых возможностей;

Рис. 2 | BCG смоделировала несколько сценариев последствий эпидемии COVID-19 на ROE (в процентных пунктах)



Примечание: средний сценарий повторяет гипотезы ОЭСР в части текущей корректировки прогнозов роста на 2020 г.; пессимистичный сценарий (значительные последствия) повторяет гипотезы ОЭСР в части возможной дополнительной корректировки скорректированных прогнозов роста на 2020 г.

- а также пересмотреть планирование на случай наступления маловероятного события со значительными последствиями («черного лебедя»).

7. Ускоряйте внедрение цифровых продаж и услуг. Финансовым организациям стоит ускорить миграцию своих розничных и корпоративных клиентов в онлайн-каналы и на онлайн-платформы, а также стимулировать внедрение новых методов работы и взаимодействия между менеджерами и клиентами (по телефонной или видеосвязи). Многие банки уже запустили инициативы в этом направлении, пользуясь возможностью (и необходимостью) ускорить собственную трансформацию в «бионическую» компанию.

8. Перепроектируйте модели. Финансовым организациям стоит форсировать обсуждения и быстрее принимать решения касательно планируемых шагов, например выбрать классы активов, обеспечивающие «право на победу» на рынках капитала. Стоит ускорять аналитические процессы и быстрее принимать решения о реорганизации цепочек создания стоимости (ЦСС). За этим может последовать переход на схему white label и принятие решения о том, какие части ЦСС оставить (напр., непосредственный контакт с клиентом), а какие передать внешним исполнителям (напр., трейдинг, бэк-офис и ИТ).

9. Готовьтесь к реализации новых возможностей. Экономические шоки, как бы ни было сложно их преодолеть и выстоять, могут открывать и неожиданные возможности. Во время кризиса финансовые организации должны тщательно искать и выбирать потенциальные возможности для консолидации — нацелиться на укрепление в долго-

срочной перспективе и не забывать о том, что следующий шок может быть еще более сильным. Можно выиграть от снижения затрат на привлечение клиентов на фоне развивающейся ситуации.

10. Пересматривайте планирование на случай маловероятного риска со значительными последствиями.

Наконец, финансовым организациям стоит пересмотреть свой взгляд на маловероятные риски со значительными последствиями — так называемых «черных лебедей».

В результате вспышки вируса SARS в 2002–2004 гг. большинство банков определили пандемию гриппа как ключевое рисковое событие, способное оказать негативный эффект на их баланс и бизнес-модели.

В последующие годы эта вероятность покинула перечень рисков — до эпидемии COVID-19. Финансовым игрокам требуется тщательно проработанная структура и режим готовности к таким маловероятным, но связанным с огромными рисками событиям. Это не последнее испытание для отрасли.

Совершенно очевидно, что предложенный выше план необходимо адаптировать к конкретной финансовой организации, а также региону, где эта организация находится. Более того, меры будут различаться и в зависимости от специализации банка, будь то розничное или корпоративное банковское обслуживание, управление частным капиталом, управление активами.

Безусловно, еще многое предстоит сделать. Однако реальность такова: действовать нужно сейчас и решительно — это позволит не только пережить текущий кризис, но и укрепить свою устойчивость и преуспеть после его завершения.