An aerial photograph of a city skyline at sunset. The sky is filled with orange and yellow clouds, and the sun is low on the horizon, casting a golden glow over the buildings. The city features a mix of modern skyscrapers and older, more traditional buildings. In the foreground, there are green trees and a road with some vehicles. A semi-transparent dark grey box is overlaid on the upper part of the image, containing white text.

ОПЫТ ИНДОНЕЗИИ В ОЗДОРОВЛЕНИИ БАНКОВ И УПРАВЛЕНИИ СТРЕССОВЫМИ АКТИВАМИ. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ИВРА.



I. Предпосылки создания IBRA

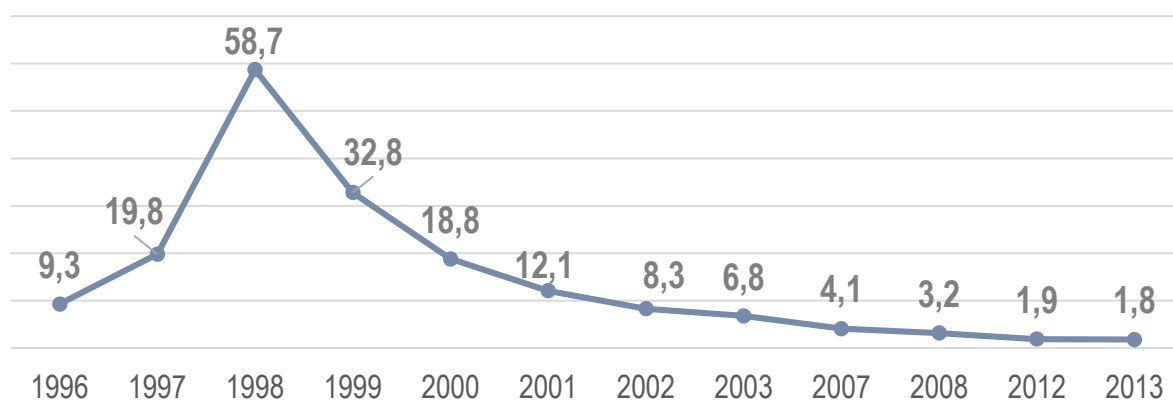
В годы, предшествовавшие Азиатскому финансовому кризису 1997 года, Индонезия переживала «экономическое чудо» – доходы существенно выросли; уровень инфляции и цены на продукты питания оставались стабильными; экономика стала более диверсифицированной и ориентированной на экспорт; а значительный приток капитала привел к резкому росту импорта и инвестиций, особенно в секторе недвижимости.

Учитывая более стабильную макроэкономическую политику, Индонезия считалась хорошо подготовленной к региональному валютному кризису, начавшемуся в Таиланде в середине 1997 года.

Однако под обнадеживающими макроэкономическими данными скрывались существенные системные проблемы. К концу 1996 года резко сократился объем экспорта. Дерегуляция финансового сектора привела к быстрому увеличению числа банков, однако надзорное регулирование оставалось слабым, а меры по обеспечению соблюдения регуляторных требований не принимались. Коррупция была распространена на всех уровнях государственного, корпоративного и частного секторов. Это привело к тому, что государственные и частные средства (банковские займы) использовались в личных целях.

После безуспешных попыток стабилизировать рупию правительство было вынуждено запросить программу помощи МВФ в начале октября 1997 года.

**Динамика уровня неработающих займов
в банковском секторе Индонезии, %**



источник данных: МВФ

I. Предпосылки создания IBRA

На первом этапе реализации программы МВФ осуществил анализ 92 банков, на которых приходилось 85% совокупных активов банковского сектора. По результатам анализа 34 банка (5% от совокупных активов сектора) были оценены как неплатежеспособные в соответствии с международными стандартами и еще 16 банков (19% от общего объема активов) имели проблемы различной степени.

Программа предусматривала процедуру санации для 8 государственных и региональных банков развития, а также ликвидацию 16 неплатежеспособных банков.

Общественность восприняла новость о закрытии 16 банков с воодушевлением, однако в течение нескольких недель доверие к программе резко подорвалось, когда стало известно от том, что сыну президента Сухарто, чей банк «Андромеда» был одним из 16 ликвидированных банков, было фактически разрешено вновь открыть свой банк. Это привело к массовому оттоку депозитов в банковском секторе в декабре 1997 года – в начале января 1998 года.

То, что начиналось как валютный кризис, теперь превратилось в полномасштабный банковский кризис.

В течение первого года кризиса реальный ВВП Индонезии сократился на 13%, рупия обесценилась на 80%, а инфляция ускорилась примерно до 70% в год. Это вынудило власти принять меры по обеспечению ликвидности и реструктуризации банков под эгидой недавно созданного **Агентства Индонезии по реструктуризации банков – IBRA** (Indonesian Bank Restructuring Agency). В целом, по оценкам МВФ, устранение последствий кризиса обошлось Индонезии в 77 млрд долларов США или 51% от ВВП страны, что сделало эту программу одной из самых дорогостоящих в мире.

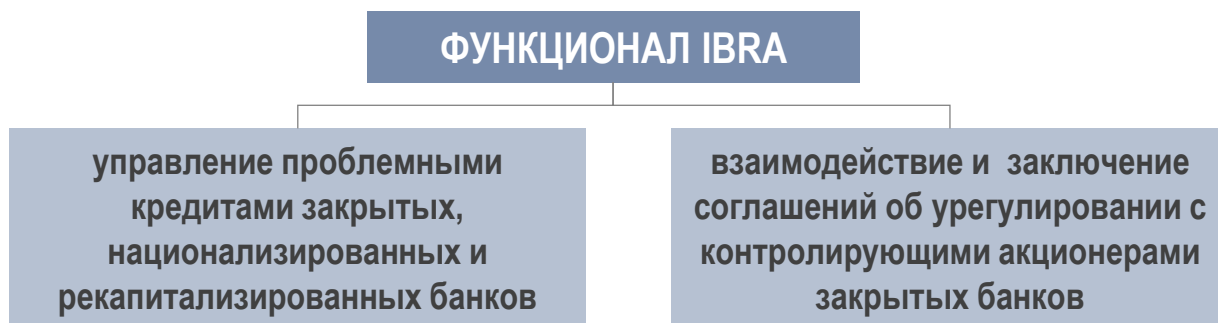
Специальные полномочия IBRA

- Передача займов в IBRA и третьим лицам без согласия заемщика
- Анализ и проверка заемщиков, членов совета директоров, акционеров и работников банков для получения информации, необходимой для обеспечения возвратности средств
- Замораживание активов банков и их заемщиков как в Индонезии, так и за ее пределами
- Наложение ареста на активы заемщиков во внесудебном порядке
- Пересмотр, изменение условий либо отмена соглашений, заключенных между банками и третьими сторонами при необходимости

II. Создание IBRA

IBRA было создано указом президента от 26 января 1998 года сроком функционирования на пять лет в качестве агентства по гарантированию депозитов, а также реструктуризации банков, признанных центральным банком (Банк Индонезии) «проблемными». Новое агентство было создано под непосредственным руководством министра финансов и возглавлялось председателем, назначенным президентом. Другой ключевой персонал был назначен министром финансов по согласованию с управляющим центрального банка. Кроме того, было постановлено, что при роспуске агентства оставшиеся активы перейдут в собственность государства. Агентство было наделено особыми полномочиями по осуществлению своего мандата.

Создание IBRA заняло более года, в течение которого агентство было дополнительно наделено полномочиями **компании по управлению активами**.



IBRA не выкупало проблемные кредиты – вместо этого активы передавались в обмен на рекапитализацию или при ликвидации банков.

Первоначальный мандат IBRA не предусматривал четкую роль агентства в части банковского надзора. В течение нескольких недель после создания агентства Банк Индонезии передал IBRA функционал по надзору за 54 банками (37% банковского сектора). При этом, в законодательстве отсутствовали четкие руководящие принципы, регулирующих разграничение надзорных функций между Банком Индонезии и IBRA, что привело к путанице среди общественности, банков и самих госучреждений.

В конечном итоге Банк Индонезии вновь взял на себя ответственность за надзор за банками, и было определено, что роль IBRA ограничивается функциями агента Банка Индонезии по ликвидации и реструктуризации банков.

III. Деятельность IBRA

IBRA финансировалось напрямую из индонезийского бюджета. В отличие от большинства компаний по управлению стрессовыми активами, **IBRA не выпускало облигации**. Вместо этого облигации для рекапитализации банковского сектора выпускались государством. Для Агентства были установлены годовые целевые показатели по возврату вложенных средств и доходам, которые в дальнейшем направлялись в правительство для возмещения дефицита бюджета.

Ключевые бизнес-процессы IBRA

реструктуризация
банков

управление активами
(возврат задолженности)

взаимодействие с
акционерами банков

Каждый отдел IBRA был сосредоточен только на своем функционале, имел собственную внутреннюю базу данных и операционные системы. Это привело к несогласованности данных и затрудненному формированию финансовой отчетности Агентства как для публичного раскрытия, так и для принятия управленческих решений.

Кроме того, IBRA учитывало активы по номинальной, а не по рыночной стоимости. Несмотря на то, что программа рекапитализации Агентством банков обязывала их списывать часть задолженности по передаваемым в IBRA займам до установленных значений, Агентство осуществляло прием активов по их номинальной стоимости, а не по чистой балансовой стоимости. В связи со значительным завышением стоимости активов, первые сделки по реализации Агентством активов были убыточными.

Со временем IBRA были разработаны и реализованы планы корректирующих действий, что позволило повысить эффективность операционной деятельности Агентства. Также, начиная с 2000 года IBRA начало отражать свои активы по более реалистичной стоимости.

IV. Реализация банков

За время своего функционирования IBRA ликвидировало 54 банка, национализировало 24 банка и держало контрольный пакет акций в 6 рекапитализированных банках. Основными инструментами в рамках работы с «проблемными» банками были слияние и продажа.

Осуществить запуск продаж банков планировалось в 1999 году. Однако в связи с затянувшимися процессами рекапитализации банков, а также разработки и реализации бизнес-планов, первая сделка по продаже банка BCA (Bank Central Asia) была заключена только в марте 2002 года. Последующие продажи осуществлялись Агентством на регулярной основе.

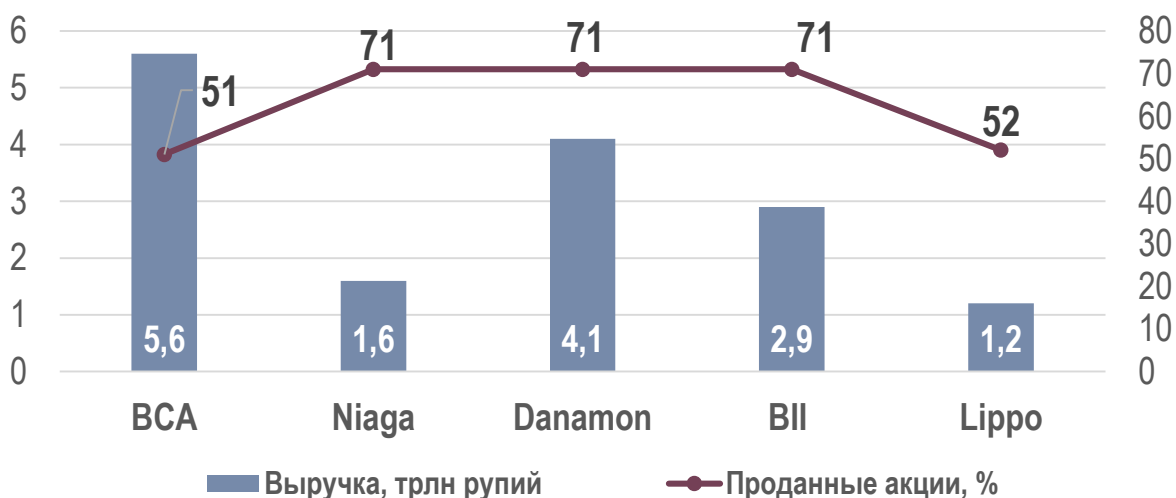
Банки реализовывались посредством прозрачного процесса аукционных торгов и были возвращены в частную собственность (в первую очередь в группы иностранных инвесторов). При этом, миноритарные пакеты акций продавались непосредственно на рынке или мажоритарному владельцу.

В общей сложности, IBRA сгенерировало доходы на 19 трлн рупий (2,2 миллиарда долларов США) за счет выручки от продаж банков и дивидендов от своих долей в капитале банков.

При этом, Агентством было вложено 9 трлн рупий на рекапитализацию банков и еще 9 трлн рупий на повышение ликвидности двух банков – BII (Bank Internasional Indonesia) и Permata.

Реализация банков IBRA

источник данных: МВФ



V. Управление и реализация активов

IBRA получило 5,1 трлн рупий за счет реализации на открытых аукционных торгах более 5,5 тыс. объектов имущества и других активов ликвидированных банков. Подразделение по управлению активами управляло проблемными кредитами с общей балансовой стоимостью 346,7 трлн рупий (27% от ВВП 2000 года). Это было крупнейшим подразделением IBRA, в котором работало 334 штатных и 3400 временных работников из ликвидированных банков при поддержке 221 специалиста по правовым и операционным вопросам.

Портфель неработающих кредитов IBRA, который занимал 90% от всех проблемных кредитов в системе, был сегментирован по типам займов с различными стратегиями урегулирования, выработанными для каждой категории.

Тип займов	Кол-во займов	Кол-во заемщиков	Балансовая стоимость, трлн рупий	Стратегия урегулирования
Розничные займы / МСБ (<i><5 млрд рупий</i>)	313 760	294 414	29,4	Погашение (с дисконтом), прямые продажи
Коммерческие займы (<i>5-50 млрд рупий</i>)	7 239	1 996	27	Передача в доверительное управление (реструктуризация) с дальнейшей реализацией
Корпоративные займы (<i>>50 млрд рупий</i>)	52 626	1 867	290,3	Самостоятельная реструктуризация с дальнейшей реализацией

Несмотря на то, что IBRA было уполномочено увеличивать стоимость принятых кредитных активов посредством их реструктуризации, на практике это оказалось трудно выполнимым. Ни у руководства, ни у персонала не было необходимых навыков и опыта в области реструктуризации займов. Кроме того, задача усложнялась большим объемом и разрозненностью структуры портфеля активов, а также крайне ограниченным сроком функционирования IBRA.

В 2002 году Агентство было вынуждено признать, что не сможет выполнить соответствующий мандат, и сосредоточилось на ускоренной продаже займов.

VI. Реализация активов, завершение деятельности

Реализация кредитов осуществлялась в рамках прозрачного рыночного механизма, при этом минимальная цена активов определялась внутренней методологией оценки. За все время функционирования Агентство реализовало 60% своего портфеля. При этом, 87% из них были реализованы в период с 2002 по 2004 год. Средний показатель возвратности составил 22%, что свидетельствует как о низком качестве активов, так и об ограниченном времени, отведенном на их продажу.

Также было выявлено, что 44 владельца банков злоупотребляли программой IBRA по поддержке ликвидности путем нарушения установленных правил. Для возврата средств, направленных на поддержку их ликвидности, Агентство внедрило своих представителей в состав директоров данных банков. **К моменту закрытия IBRA удалось вернуть только 22,4% от направленных средств.**

IBRA завершило свою деятельность в конце февраля 2004 года с неоднозначной репутацией. С одной стороны, организация показала хорошие показатели в рамках оздоровления банковского сектора. При этом, результаты в рамках возвратности средств за счет реструктуризации займов оказались менее успешными. Тем не менее, Агентству удалось обеспечить возврат 151 трлн рупий или примерно 23% от средств, выделенных правительством на борьбу с кризисом. Оставшиеся активы на 275 трлн рупий были переданы в министерство финансов. 60% от данных активов находились на стадии судебного взыскания, оставшаяся часть состояла из нереализованных стрессовых активов и долей участия в банках.

*Материал подготовлен Департаментом корпоративного развития
АО «Фонд проблемных кредитов».*

*Источники: Исследовательские отчеты и публикации Всемирного банка
и Международного валютного фонда*