

ВОЗМОЖНА ЛИ АДАПТАЦИЯ МОДЕЛИ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ ПРИ УТЕРЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРА. РАЗБОР КЕЙКИСА «СУТЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ИПОТЕЧНАЯ КОРПОРАЦИЯ»

Киселев Владимир Дмитриевич — преподаватель МИРБИС и ВШКУ РАНХ и ГС, член Гильдии Маркетологов, F1F2F3F4@RAMBLER.RU, г. Москва.

Некрасов Сергей Владимирович — генеральный директор АО «ИКУР», слушатель программы EMBA в ВШКУ РАНХ и ГС, ecosn@mail.ru, г. Ижевск.

Аннотация

В статье представлен разбор кейкиса «Суть реструктуризации деятельности АО «Ипотечная корпорация». Кейкис – это открытый жестко структурированный кейс как жанр суть и алгоритм написания которого описаны в статьях [1, 2, 4; 7]. В статье речь идет о сложной ситуации, которая сложилась у регионального оператора Федерального агентства по ипотечному жилищному кредитованию (далее Агентство) в условиях отмены комиссии за сопровождение кредитного портфеля и прекращения прямого выкупа закладных. Предложенная для обсуждения ситуация отражает положение всех региональных операторов Агентства. Авторами предложено несколько вариантов решения проблемы. Показано, что неразрешимых проблем нет, а решения (поля решений), относительно приемлемые для всех участников коллизии, есть всегда. Представленный кейкис - попытка оценки сложной многоуровневой весьма нетривиальной управленческой ситуации, попытка её успешного разрешения с помощью построения полей альтернативных решений с использование системы разнообразных количественных и качественных метрик.

Ключевые слова: кредитный портфель, адаптация модели хозяйствования, реструктуризация, матрица Абея, стратегический партнер, рефинансирование закладных, региональный оператор Федерального агентства по ипотечному жилищному кредитованию.

POSSIBLE ADAPTATION OF MODEL MANAGEMENT IF YOU LOSE A STRATEGIC PARTNER. KEYKIS "ESSENCE OF RESTRUCTURING ACTIVITIES JSC" MORTGAGE CORPORATION»

Kiselev Vladimir Dmitrievich - lecturer Graduate School of Corporate Management (Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation), a member of the Guild of Marketers, F1F2F3F4@RAMBLER.RU, Moscow.

Nekrasov Sergey Vladimirovich - Director General of JSC "IKUR", Student (EMBA) Graduate School of Corporate Management (Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation), ecosn@mail.ru, Izhevsk

Annotation

The article presents an analysis of keykris "The essence of the restructuring of JSC" Mortgage Corporation". Keykris - this is an open case rigidly structured as a genre and are writing the algorithm described in the article [1, 2, 4; 7]. The article deals with the complex situation that has developed in the regional operator of the Federal Agency for Housing Mortgage Lending (the Agency) under the conditions of the cancellation fee for maintenance of the loan portfolio and the termination of direct foreclosures. It proposed to discuss the situation reflects the position of all the regional operators of the Agency. The authors suggested several solutions to the problem. It is shown that there are no unsolvable problems and solutions (field solutions), relatively acceptable to all participants in a conflict, is always there. Presented keykris - attempt to assess a complex multi-level management rather trivial situation, try it a successful resolution by constructing fields of alternative solutions to the use of a variety of quantitative and qualitative metrics.

Keywords: credit portfolio, an adaptation of management models, restructuring, Abel matrix, a strategic partner, refinance mortgages, a regional operator of the Federal Agency for Housing Mortgage Lending.

Внутренняя среда. Объект исследования

Двенадцать лет Ермилов Владимир работает в АО «ИПОТЕЧНАЯ КОРПОРАЦИЯ», далее Корпорация.

В 2015 году Ермилов утвержден в должности генерального директора.

Структурные подразделения Корпорации - объекты настоящего кейкиса: Управление выдачи и рефинансирования займов; Отдел сопровождения.

Управление выдачи и рефинансирования займов осуществляет предоставление ипотечных жилищных займов, их последующее рефинансирование на баланс стратегического партнера — Агентства. Небольшое количество займов выдается по собственным стандартам и в Агентство не передается, а остается на балансе Корпорации. Отдел сопровождения осуществляет сопровождение кредитного портфеля, как переданного на баланс Агентства, так и небольшого собственного портфеля. Продуктовая матрица Корпорации описана в таблице 1.

Таблица 1. Продуктовая матрица Корпорации.

Стратегические зоны хозяйствования	Продукты Корпорации		Стратегические бизнес-
	За деньги клиента	Бесплатно для клиента	

	ЦА ²	Товар	Услуга	Сервисное обслуживание	Идея	единицы ¹
Предоставление ³	4	Заём	-	5	6	7
Сопровождение ⁸	9	-	10	-	11	12

Для анализа выбрана стратегическая зона хозяйствования: выдача, рефинансирование и сопровождение ипотечных займов (кредитов).

Суть бизнес-модели для двух выбранных стратегических зон хозяйствования (за счёт чего происходит ресурсное приращение):

- Выдача и рефинансирование займов. Получение дохода от двух источников:
 - Первый - комиссия от последующей продажи займа в Агентство;
 - Второй - разница между ставкой привлечения заёмных средств Корпорацией и ставкой выдачи займов (в настоящее время не работает, поскольку стоимость привлечения средств для Корпорации выше ставок выдачи займов).
- Сопровождение кредитного портфеля. Услуга, предоставляемая от Корпорации Агентству. Зависит от размера сопровождаемого кредитного портфеля.

Внешняя среда. Ситуация.

На 2015 год помимо последствий девальвации рубля пришлось и изменение модели бизнеса стратегического партнера Корпорации — Агентства, что может повлечь уход Корпорации с рынка ипотечного жилищного кредитования. Эта угроза стала основной причиной написания данного кейкиса для поиска иной бизнес-модели работы на данном рынке, сохранения ядра коллектива, имеющего компетенции высокого уровня.

Сложившаяся система отношений Корпорации в части выдачи займов.

С 2004 года Корпорация осуществляет выдачу займов по стандартам Агентства и по собственным программам.

2 ЦА – целевая аудитория, для которой осуществляется данная деятельность.

1 Отношения стратегических зон хозяйствования и стратегических бизнес-единиц могут быть одно-однозначными или много-однозначными.

3 Предоставление ипотечных жилищных займов.

4 Физические лица, приобретающие жильё.

5 Оформление договора купли-продажи жилья.

6 Улучшение жилищных условий семьи, в связи с рождением ребенка, отселением взрослых детей (родителей); Обеспечение комфортных условий проживания при разделе имущества бывшими супругами.

7 Управление выдачи и рефинансирования.

8 Сопровождение кредитных портфелей сторонних организаций.

9 Агентство, банк Уралсиб, Собинбанк.

10 Сопровождение кредитного портфеля.

11 Качественное сопровождение кредитного портфеля по приемлемой (конкурентной) цене.

12 Отдел сопровождения.

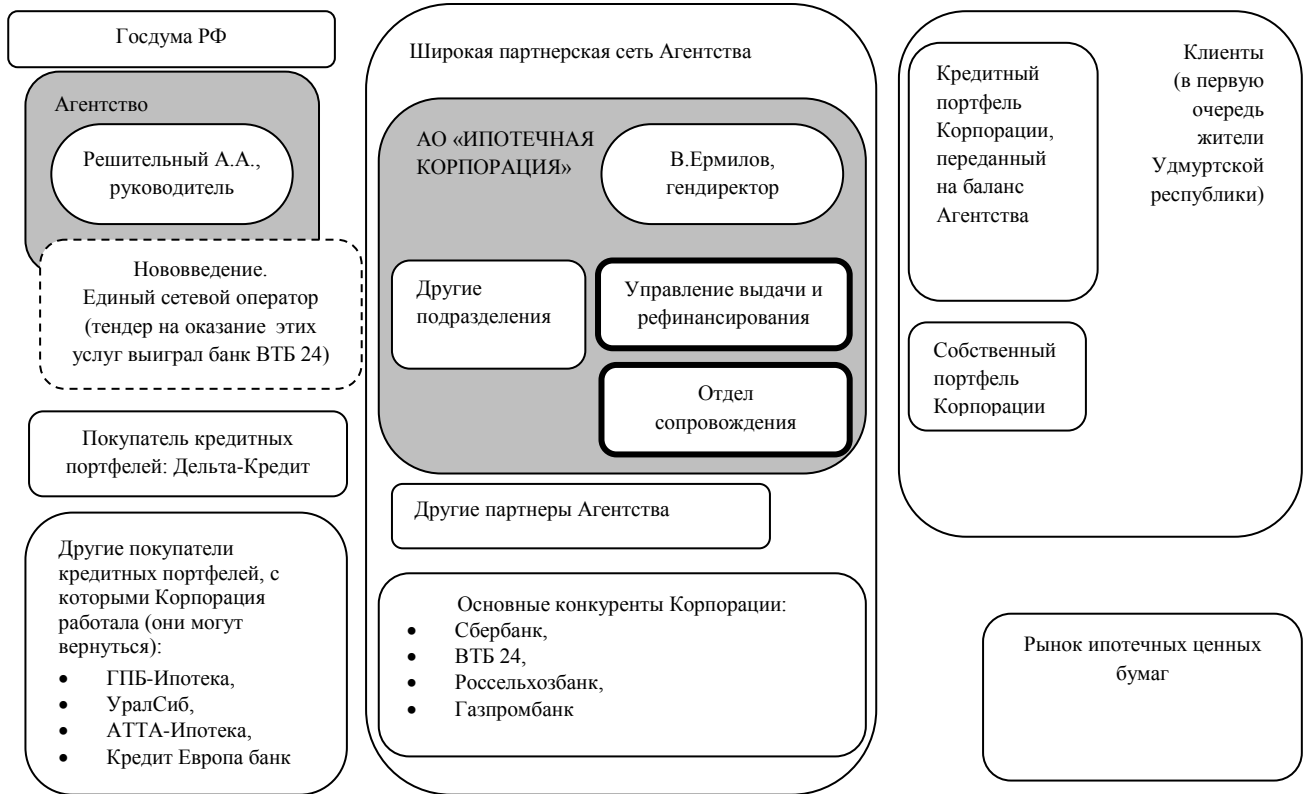


Рисунок 1. Ипотечный рынок и место Корпорации на нем.

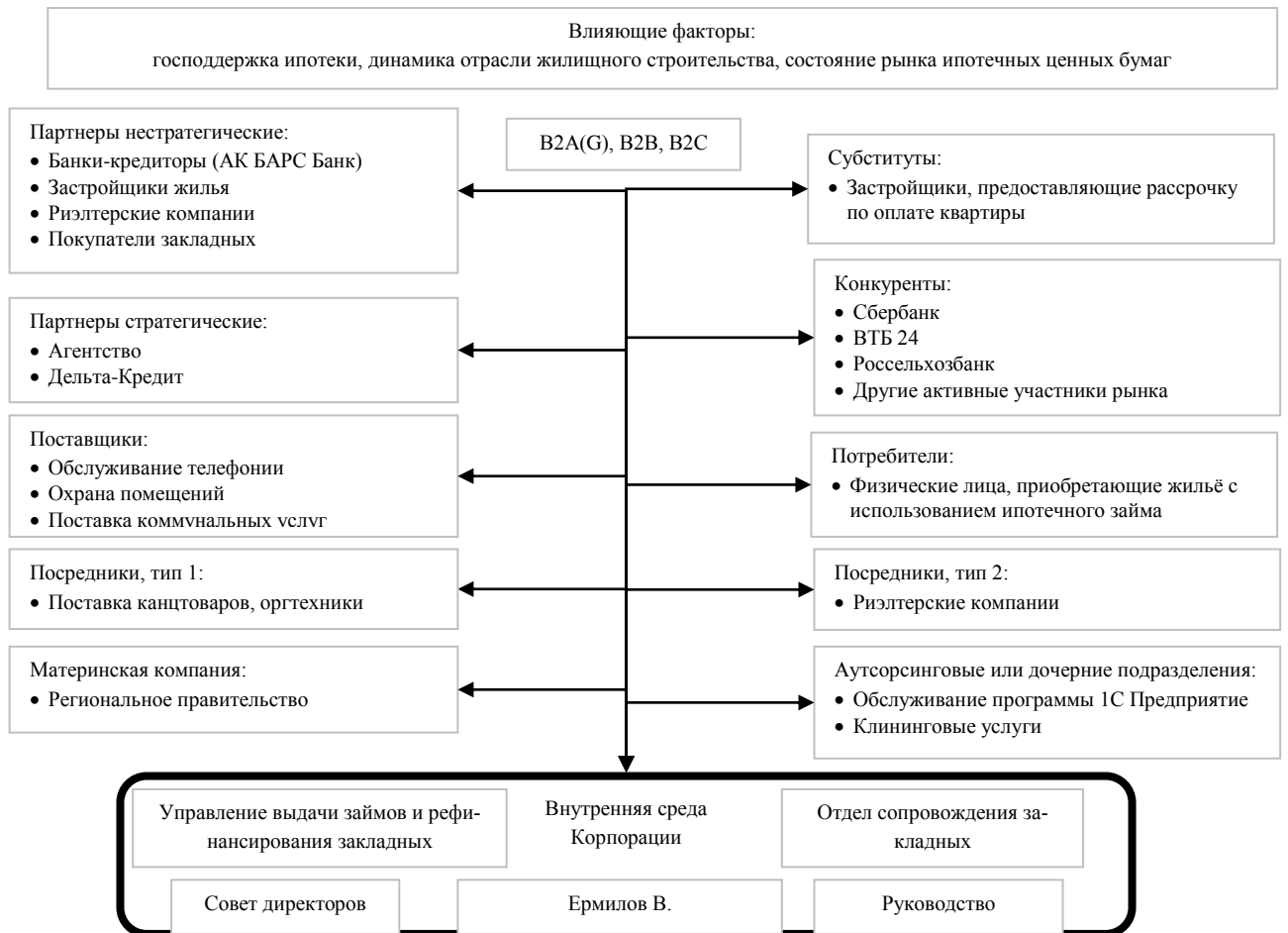


Рисунок 2. Формат карты суботрасли (ипотечный рынок).

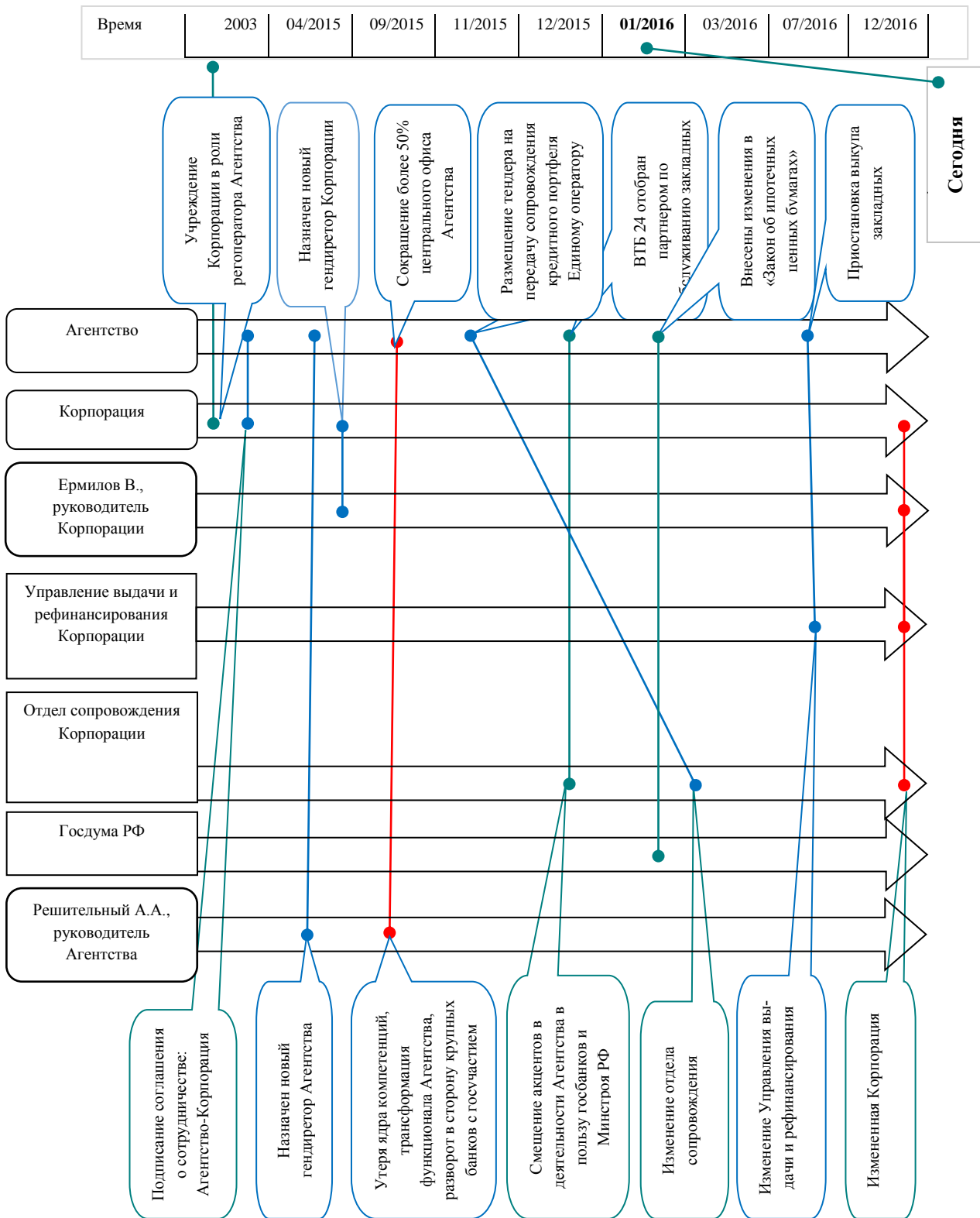


Рисунок 3. Диаграмма Ганта (схемы развития событий)

Займы, выданные по стандартам Агентства, после выдачи продаются на баланс Агентства, при этом зарабатывается комиссия (плата за обязательство обратного выкупа займа в случае его дефолта в первые восемнадцать месяцев с момента передачи).

Займы, выданные по собственным программам, делятся на:

- выданные на рыночных условиях;
- программы регионального Правительства по льготным процентным ставкам для отдельных социально-незащищенных категорий граждан.

В рамках рассматриваемого кейкиса, будем рассматривать займы, выданные по собственным программам на рыночных условиях и по программам Агентства.

Объем займов по собственным программам в соотношении со стандартом Агентства невелик в силу недостаточности собственных оборотных средств.

Агентством запущен механизм выпуска ипотечных ценных бумаг и облигаций под гарантию федерального Правительства, позволяющий привлекать на открытом рынке существенно большие средства и направлять их на выкуп займов у региональных операторов (в т.ч. у Корпорации).

Процентные ставки по ипотечным займам являются существенным конкурентным фактором на данном рынке.

В продуктовой линейке Корпорации процентные ставки всегда были на уровне основных конкурентов, таких как Сбербанк, ВТБ 24, Россельхозбанк, Газпромбанк.

На протяжении последних пяти лет Корпорация стабильно удерживает от двух до четырех процентов рынка, год от года занимая с 4-го по 6-е места по объемам выдачи в стоимостном выражении.

Основную часть выданных займов Корпорация передает на баланс стратегического партнера — Агентства. При этом в истории Корпорации были этапы сотрудничества с другими покупателями кредитных портфелей (ГПБ-Ипотека, УралСиб, АТТА-Ипотека, Кредит Европа банк).

Сложившаяся система отношений Корпорации в части сопровождения кредитных портфелей.

Корпорация осуществляет сопровождение помимо своего кредитного портфеля также портфель Агентства. Данный вид услуг приносит Корпорации около 20% ежегодного чистого дохода.

Каждые шесть месяцев Агентство производит оценку своих партнеров по качеству сопровождения кредитного портфеля по 1000-бальной шкале. Данная оценка - основание для передачи на сопровождение новых портфелей.

В течение 2014 года Корпорация была первой среди сотни партнеров Агентства. Во втором полугодии 2015 года она занимала 12-е место, на конец 2015 года — третье, что говорит о высоком качестве услуг.

В настоящее время Агентство разработало проект новой стратегии развития, которая предполагает передачу выкупа закладных от широкой партнерской сети к единому сетевому оператору. Данной концепцией предусматривается уход Агентства от прямого выкупа на свой баланс кредитных портфелей (закладных) и переход к стимулированию/развитию рынка ипотечных ценных бумаг.

В целях упрощения процедуры выпуска ипотечных ценных бумаг внесен и принят ряд законопроектов в Государственную думу РФ: Совет Федерации 25 декабря 2015 года одобрил Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон «О содействии развитию жилищного строительства» и федеральный закон «О внесении изменений в статью 17 Федерального закона «О рынке ценных бумаг» и Федеральный закон «Об ипотечных ценных бумагах».

Несмотря на то, что новая концепция развития Агентства еще не утверждена, Владимиру Ермилову ясно, что это только формальность. В пользу предположения, что данная концепция уже претворяется в жизнь, говорит ряд косвенных и прямых признаков:

- В целях упрощения процедуры выпуска ипотечных ценных бумаг внесен в Государственную думу РФ и утвержден ряд законопроектов;
- Размещен на сайте госзакупок тендер на выполнение в пользу Агентства с 2016 года услуг по сопровождению кредитного портфеля единым сетевым оператором. Тендер выиграл банк ВТБ 24.

Возможный отход Агентства от выкупа закладных и расторжение договора услуг по сопровождению кредитного портфеля сильно беспокоят Ермилова, как генерального директора Корпорации, поскольку разрывают основные бизнес-процессы, угрожают потерей части бизнеса Корпорации, сокращением коллектива, утратой сформированных компетенций.

Во второй половине 2015 года Корпорация, активно занимаясь развитием группы прямых продаж, вышла на объемы выдачи займов от 60 до 90 млн. рублей в месяц. Существует потенциал увеличения данных объемов в рамках рынка присутствия (Удмуртская Республика) до 150-200 млн. рублей.

Руководство Корпорации осознает, что доход зависит не только от объема выдачи, но и от уровня процентных ставок. Можно выдавать меньше, но по более высоким ставкам, формируя сопоставимую доходность. Выше обозначенные объемы выдачи возможны при процентных ставках на уровне и ниже основных конкурентов.

До настоящего времени Корпорация живет в модели, когда основным доходом считается вознаграждение за сопровождение кредитного портфеля.

Корпорация все свои усилия направляет на выдачу займов и передачу на баланс Агентства, поскольку размер вознаграждения за сопровождение зависит от размера кредитного портфеля. Вознаграждение за поставку кредитного портфеля рассматривается как дополнительный доход. Отношение к данному доходу, как к дополнительному сформировалось в связи с тем, что он непостоянен, зависит от колебаний рынка и периоды кризисных явлений в экономике вообще отсутствует: например, в первом полугодии 2015 года.

При потере дохода от сопровождения плата за поставку кредитного портфеля (закладных) становится основным доходом Корпорации, что требует изменения модели бизнеса, функционала сотрудников.

Нет ответа на вопрос — сможет ли Корпорация измениться и приспособиться к новым условиям?

Не смотря на наличие сформулированного проекта стратегии развития Агентства на ближайшие пять лет, нет у Ермилова ясности — удастся ли Корпорации «вписаться» в новую картину мира своего стратегического партнера.

Концепцией предусматривается прекращение выкупа кредитных портфелей, при этом заложено активное содействие Агентства в развитии механизма выпуска ипотечных ценных бумаг. Данный механизм «затачивается» в первую очередь под крупные розничные банки, поэтому не ясна перспектива возможности вхождения Корпорации на данный рынок.

В 2006 году Корпорация имела опыт работы по стандартам других операторов ипотечного рынка (ГПБ-Ипотека, АТГА-Ипотека). Ермилов задался вопросом: «Удастся ли найти альтернативного партнера с приемлемой продуктовой линейкой в условиях экономического кризиса? Возможно эта ситуация также не прогнозируема.»

Для выхода на рынок ипотечных ценных бумаг и достижения окупаемости только за счет комиссии за выдачу займов необходимо наращивать объемы выдач займов.

Ведется активная работа по развитию группы прямых продаж.

Однако есть объективные ограничения, связанные с ёмкостью рынка г. Ижевска (его ограниченностью), с ограниченностью объема оборотных средств.

Для увеличения объемов выдачи займов необходимо привлечь достаточное для Корпорации количество оборотных средств, расширить географию её присутствия.

Поле проблем (то чего нет или не получается, не прогнозируется, противоречие)

- Нет ответа на вопрос — сможем ли приспособиться к измененным условиям и новой модели хозяйствования Корпорации?

- Нет ясности — удастся ли Корпорации «вписаться» в новую картину мира своего стратегического партнера (Агентства)?
- Удастся ли найти альтернативного партнера с приемлемой продуктовой линейкой в условиях экономического кризиса?
- Возможно ли для Корпорации ситуацию с стратегическим партнерством спрогнозировать?
- Объемы выдачи займов надо увеличивать, для этого необходимо привлечение достаточного количества оборотных средств, но как это сделать Корпорации с минимальными рисками?
- Для увеличения объемов выдачи за счет увеличения ёмкости потенциальных рынков Корпорации необходима географическая экспансия в другие регионы страны, но такого расширения, по факту, пока нет.

Выбранная проблема¹³ (то чего нет или не получается, не прогнозируется, противоречие)

- Корпорация, чтобы выжить, должна приспособиться к новым условиям, но как?

Поле задач

- Как увеличить объем выдачи займов.
- Что нужно сделать для организации анализа предложения кредитных продуктов на рынке и формирования собственной конкурентоспособной линейки кредитных продуктов с приемлемой доходностью.
- Как организовать поиск новых партнеров по выкупу залладных.
- Что возможно сделать для удержания отношений со стратегическим партнером.
- Какой стратегии придерживаться для выхода на рынок ипотечных ценных бумаг.
- Как обеспечить окупаемость нового формата хозяйствования Корпорации.

Выбранная задача

- Выработка решений, позволяющих сохранить рентабельным вид деятельности – выдача ипотечных займов, в новых рыночных условиях.

Список персонажей (их возможные роли и/или статусы¹⁴) или группы персонажей

- Ермилов Владимир, генеральный директор Корпорации;
- Совет директоров, орган, определяющий стратегическое развитие Корпорации;

13 **Проблема**, которую Вы диагностируете на сложившейся системе отношений (то, чего нет, или то, что не получается; отсутствие решения на этот момент; наиболее значимое противоречие, которое вы обнаруживаете применительно к объекту исследования). Размер формулировки - не более 12-24 слов. Проблема обязательно должна быть сформулирована так, чтобы воспринималась не как внутренняя, а как внешняя, т.к. дополнительные ресурсы приходят извне, как правило. Поиск решения проблемы приводит к множественности решений и относительной их равнозначности по реализуемости, привлекательности и обоснованности с точки зрения ценностей и целей лица принимающего решения.

14 **Роль и/или статус** персонажа (поведение, соответственно, естественное для самого персонажа, и/или поведение, которое ожидается от персонажа другими участниками).

- Управление выдачи и рефинансирования в Корпорации;
- Отдел сопровождения в Корпорации;
- Агентство, стратегический партнер Корпорации;
- Решительный А. А., руководитель Агентства, стратегического партнера Корпорации;
- Конкуренты Корпорации;
- Банки – потенциальные партнеры Корпорации;
- Рынок ИЦБ – потенциальный источник финансирования.

Таблица 2.1. Потребности внешних клиентов - заемщиков (Матрица Абея)

Потребности клиентов	Важность для клиента (Потребители)	0- 2	Оценка сильных сторон (технология)	0 - 2
1. Низкий уровень процентной ставки	Один из основных факторов, влияющих на решение клиента	2	В стандарте Агентства всегда конкурентные ставки, у альтернативных партнеров – несколько выше	1
2. Минимальное время одобрения заявки	Большинство сделок с недвижимостью является частью цепи сделок, время играет важную роль	2	Корпорация способна обеспечить приемлемые сроки рассмотрения заявки	2
3. Дополнительный сервис проведения сделки приобретения недвижимости	Подготовка договора купли-продажи, взятие номерка в регслужбу	1	Корпорация предоставляет данные услуги	2
4. Наличие офиса последующего обслуживания в городе выдачи займа	Имеет значение	1	Имеется, но не у всех потенциальных партнеров	1

Таблица 3.2. Потребности внешних клиентов - риэлторов (брокеров) (Матрица Абея)

Потребности клиентов	Важность для клиента (Потребители)	0- 2	Оценка сильных сторон (технология)	0 -

				2
1. Низкий уровень процентной ставки	Важный фактор, влияющий на решение клиента	1	В стандарте Агентства всегда конкурентные ставки, у альтернативных партнеров – несколько выше	1
2. Время одобрения заявки	Большинство сделок с недвижимостью является частью цепи сделок, время играет важную роль	2	Корпорация способна обеспечить приемлемые сроки рассмотрения заявки	2
3. Сервис проведения сделки приобретения недвижимости	Подготовка договора купли-продажи, взятие номерка в регслужбу	2	Корпорация предоставляет данные услуги	2
4. Наличие офиса последующего обслуживания в городе выдачи займа	Имеет значение	1	Имеется, но не у всех потенциальных партнеров	1
5. Наличие комиссионного вознаграждения брокеру (риэлтору), сопровождающему сделку	Риэлтор более качественно и ответственно сопровождает ипотечную сделку	2	Выплачивается	2

Таблица 4.1. Обобщение потребностей внешних клиентов – заемщиков. (Матрица Абеля, продолжение)

Важность для клиентов	Высокая (2)		Низкий уровень процентной ставки	Минимальное время одобрения заявки
	Средняя/Нейтрально (1)		Наличие офиса последующего обслуживания	Дополнительный сервис проведения сделки
	Низкая (0)			
		Слабые	Средние (1)	Высокие (2)

	(0)		
	Позиции		

Таблица 5.2. Обобщение потребностей внешних клиентов-риэлторов [брокеров]. (Матрица Абеля, продолжение)

Важность для клиентов	Высокая (2)			<ul style="list-style-type: none"> • Время одобрения заявки, • Сервис проведения сделки, • Комиссионные брокеру
	Средняя/Нейтрально (1)		<ul style="list-style-type: none"> • Низкий уровень процентной ставки, • Наличие офиса последующего обслуживания 	
	Низкая (0)			
		Слабые (0)	Средние (1)	Высокие (2)
		Позиции		

Выводы:

Проведен анализ двух групп клиентов: физические лица - заемщики, посредники - риэлторы (ипотечные брокеры). Последние фактически формируют до 70% ипотечных сделок на рынке вторичного жилья.

При переходе Корпорации к работе с другими партнерами ухудшаются конкурентные преимущества по уровню процентной ставки. Если ранее это был один из ключевых факторов успеха на рынке, то в новой реальности на первый план для обеспечения конкурентоспособности выходят показатели скорости одобрения заемщика, наличие сервиса проведения сделки, комиссионные ипотечному брокеру, владение сотрудниками Корпорации техниками прямых продаж.

При этом приоритеты заемщиков и риэлторов различны: для заемщиков большую роль играет низкая процентная ставка, для риэлторов - время одобрения заявки, дополнительный сервис проведения сделки, комиссионные брокеру.

Существующая структура деятельности Корпорации согласно приведенной матрице Абеля больше адаптирована к работе с риэлторами (ипотечными брокерами).

Время и место решения задачи: 1 января 2016 г. — 31 декабря 2017г.

Выбранный персонаж: Ермилов Владимир, генеральный директор, лицо, ответственное за деятельность Корпорации.

Предпочтения выбранного персонажа:

- значимые ценности: конкурентоспособность измененной компании в новых рыночных условиях, сохранение компетенций, доверие сотрудников;
- значимые цели приведены в таблице №4.

Таблица 4. Цели, значимые для выбранного персонажа

Динамика цели	Ресурсы	Физические				Психологические			
		Время	Пространство	Материалы	Энергии, в т.ч. деньги	Люди	Информация	Технологии	Деятельность
Смена идентичности ¹⁵									
Существенное увеличение			16		17				
Увеличение					18		19	20	
Сохранение	21					22			
Снижение									
Существенное снижение									
Смена идентичности									

Варианты решений²³ персонажа, их возможные риски, бюджеты и прогнозы

МЕНЕДЖЕРСКИЕ РЕШЕНИЯ:

Решение 1. Заключение соглашения с выбранным банком-партнером о выдаче Корпорацией займов по его продуктовой линейке.

Стратегии по отношению к:

15 Смена идентичности объекта целеполагания, переход его на качественно новый уровень.

16 В течении двух лет обеспечить географическое присутствие Корпорации еще в четырех субъектах.

17 Для географического масштабирования присутствия Корпорации необходимо наращивание оборотных средств.

18 Движение персонала встречное: сокращение численности отдела сопровождения, увеличение численности "продажников", общий итог - увеличение.

19 Увеличение технологи предполагает доработку информационной системы Корпорации модулем CRM.

20 Наращивание деятельности выражено в увеличении объемов выдаваемых займов.

21 Время внедрения изменений в Корпорации определено концепцией Агентства, изменить без избыточного расходования других ресурсов не представляется возможным.

22 Информационную обеспеченность Корпорации оставить на существующем уровне, достаточном для принятия решений о платежеспособности заемщиков.

23 Предложенные варианты решений – по сути, не более чем возможные адекватные решения, снабженные наиболее вероятными рисками, допустимыми бюджетами и последствиями; предложенные решения, т.о. не являются правильными или неправильными.

- Совету директоров – сотрудничество + растворение;
- Управлению выдачи и рефинансирования – сотрудничество + компромисс;
- Отделу сопровождения – уклонение + компромисс;
- Агентству – соперничество + уклонение;
- Конкурентам - соперничество;
- Банкам-партнерам – сотрудничество;
- Рынку ИЦБ – сотрудничество + растворение.

Риски²⁴: сокращение объемов выдачи в связи с более высокими процентными ставками;

Возможности: меньший кредитный портфель с большей доходностью; более широкий спектр кредитных продуктов.

Бюджет²⁵: 500 тыс. руб.

Долговременные последствия²⁶ (горизонт прогноза: год-два): Резкое снижение с последующим постепенным наращивание объемов выдачи займов на других, более дорогих кредитных продуктах. При успешной реализации - умение лучше основных конкурентов продавать нишевые продукты по более высоким ставкам. Лучшие стартовые позиции по привлечению оборотных средств, выпуску ипотечных ценных бумаг. Возможна потеря части персонала при резком снижении объемов выдачи, что расходится со значимыми целями выбранного персонажа.

Решение 2. Расширение географического присутствия Корпорации в других субъектах.

Стратегия по отношению к:

- Совету директоров – сотрудничество + растворение;
- Управлению выдачи и рефинансирования – сотрудничество + растворение;
- Отделу сопровождения – сотрудничество + компромисс;
- Агентству – соперничество + уклонение;
- Конкурентам - соперничество;
- Банкам-партнерам – сотрудничество;
- Рынку ИЦБ – сотрудничество + растворение.

Риски: Организационные (связанные с организацией удаленного управления офисами), финансовые (нехватка оборотных средств для поддержания деятельности доп. офисов -

24 **Риск** – возможность (опасность) появления такого события, в результате которого субъект, принявший решение, теряет полностью или частично свои ресурсы, недополучает ожидаемый доход или несет дополнительные материальные и финансовые расходы. Риски, не менее двух, описывать обязательно.

25 Допустима качественная формулировка бюджета (например, большой, средний; оценка по составу и стоимости работ).

26 Прогноз. К чему может привести такое решение.

при наступлении данного риска в данном решении возникает несоответствие значимой цели: существенное увеличение энергии).

Возможности: Увеличение объемов выдачи займов. Сохранение персонала (компетенций) в центральном офисе, связанного с оформлением займов, залоговых и с рефинансированием.

Бюджет: 3 млн. руб. в год.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): устойчивое развитие, дифференциация территориальных рисков, сохранение и увеличение кадров, компетенций.

ФИНАНСОВЫЕ РЕШЕНИЯ:

Решение 3. Выдача займов только по собственным стандартам за счет собственных и заемных оборотных средств.

Стратегия по отношению к:

- Совету директоров – уклонение + растворение;
- Управлению выдачи и рефинансирования – уклонение + соперничество;
- Отделу сопровождения – уклонение + соперничество;
- Агентству – соперничество + уклонение;
- Конкурентам – соперничество + уклонение;
- Банкам-партнерам – уклонение;
- Рынку ИЦБ – уклонение.

Риски: Сокращение объемов выдачи займов, сокращение персонала, снижение доходности за счет ограниченности и большей стоимости оборотных средств.

Возможности: экономия 6500 тыс. руб. (бюджеты вариантов 1 и 2).

Бюджет: около 500 тыс. руб. на выплаты по сокращению персонала.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): проигрыш в конкурентной борьбе, потеря компетенций, недостаточность бюджета для поддержания стандартов продаж и рекламы на уровне конкурентов. Недостижение значимых целей: пространства, энергии, людей, деятельности.

Решение 4. Выпуск ипотечных ценных бумаг.

Стратегия по отношению к:

- Совету директоров – сотрудничество + растворение;
- Управлению выдачи и рефинансирования – сотрудничество + растворение;
- Отделу сопровождения – сотрудничество + растворение;

- Агентству – соперничество + уклонение;
- Конкурентам - соперничество;
- Банкам-партнерам – уклонение;
- Рынку ИЦБ – растворение.

Риски: Недостаточная ёмкость рынка ИЦБ. Недостаточность оборотных средств и объемов выдачи для организации выпуска ИЦБ.

Возможности: Независимость от продуктовой линейки и финансирования банка-партнера ("Лямбда-Кредит"). Загрузка не только Управления выдачи и рефинансирование, но и отдела сопровождения. Стабильность за счет сопровождения пула ИЦБ в кризисные провалы рынка выдачи ипотечных займов.

Бюджет: 2-5 млн. руб.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): Самостоятельный конкурентоспособный участник рынка ипотечного кредитования, осуществляющий собственную кредитную политику.

МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ:

Решение 5. Сохранение Агентства в качестве стратегического партнера.

Стратегия по отношению к:

- Совету директоров – сотрудничество + растворение;
- Управлению выдачи и рефинансирования – сотрудничество + растворение;
- Отделу сопровождения - уклонение;
- Агентству – сотрудничество + растворение;
- Конкурентам - соперничество;
- Банкам-партнерам – уклонение;
- Рынку ИЦБ – сотрудничество-растворение.

Риски: Непредсказуемость Агентства в отношении партнеров. Риск прекращения деятельности в связи с разрывом отношений с Агентством в момент, когда будут отсутствовать альтернативные варианты работы на рынке.

Возможности: Низкие, конкурентные процентные ставки, большие объемы выдачи, загрузка управления выдачи и рефинансирования.

Бюджет: 0 млн. руб.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): Активный, но зависимый от стратегического партнера участник рынка ипотечного кредитования, осуществляющий собственную кредитную политику.

Решение 6. Развитие компетенций группы прямых продаж, основанных на обучении современным методикам продаж, на анализе конкурентов и более оперативной адаптации к изменяющимся условиям рынка.

Стратегия по отношению к:

- Совету директоров – сотрудничество + растворение;
- Управлению выдачи и рефинансирования – сотрудничество + растворение;
- Отделу сопровождения - уклонение;
- Агентству – соперничество + уклонение;
- Конкурентам - соперничество;
- Банкам-партнерам – сотрудничество;
- Рынку ИЦБ – сотрудничество-растворение.

Риски: Утеря обученных кадров. Невыполнение объемов выдачи займов, необходимых для окупаемости группы прямых продаж.

Возможности: Нарастивание объемов выдачи при более высоких, чем у конкурентов, процентных ставках; загрузка управления выдачи и рефинансирования работой, сохранение их компетенций.

Бюджет: 100 тыс. руб.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): Активный, независимый от стратегического партнера участник рынка ипотечного кредитования, оперативно адаптирующийся к изменяющимся условиям рынка.

Таблица 6. Итоговая матрица решений Ермилова Сергея (акцентуация решений).

Персонаж или группа	Тип решения (стратегии)											
	Сотрудничество	Сотрудничество +Соперничество	Соперничество	Соперничество + Уклонение	Уклонение	Растворение + Уклонение	Растворение	Сотрудничество+ Растворение	Сотрудничество+ уклонение	Соперничество + Растворение	Компромисс (Микс)	Итого (решений):
Совет директоров						3		1р, 2р, 4р, 5р, 6р				

Управление выдачи и рефинансирования	1р			3р				2р, 4р, 5р, 6р			1р	
Отдел сопровождения	2р			3р	1р, 5р, 6р			4р			1р , 2р	
Агентство				1р, 2р, 3р, 4р, 6р				5р				
Конкуренты			1р, 2р, 4р, 5р, 6р	3р								
Банки-партнеры	1р, 2р, 6р			5р	3р, 4р							
Рынок ИЦБ					3р		4р	1р, 2р, 5р, 6р				
Итого (решений):	5	0	5	9	6	1	1	15	0	0	3	45

Сокращения 1р, 2р ... означают, что этот тип стратегии присутствует в первом решении, втором решении, третьем решении, четвертом решении относительно данного персонажа.

Ячейки таблицы 5, которые залиты, например, желтым цветом, это те решения, которые не были предложены и, вероятно, не были продуманы.

Вывод по таблице 5: Решения преимущественно ориентированы на сотрудничество + растворение, во вторую очередь на соперничество + уклонение.

Выбранное решение (1-6): четвертое решение.

Данное решение содержит в себе наибольшее количество преимуществ как для внутренней среды Корпорации, так и силы её позиции по отношению к внешней среде. Из предложенных решений есть взаимоисключающие, взаимодополняющие и параллельные решения. Решение три наименее привлекательно для генерального директора, поскольку в среднесрочной перспективе вынудит Корпорацию уйти с рынка. Решения 1, 2 и 5 не исключают друг друга. Более того, из существующего положения Корпорации возможно применить решение 4 только после реализации решения 5, или одновременно решений 1 и 2, или 5, 1 и 2 вместе.

Для повышения вероятности достижения решения 4 необходима взвешенная реализация решений 1, 2 и 5 в следующем сочетании: введение еще одного партнера Корпорации не помешает работать Корпорации по обеим продуктовым линейкам, поскольку помимо взаимоисключающих продуктов есть взаимодополняющие. Также разнятся подходы в одобрении заемщиков. Не прошедший одобрения заемщик у одного партнера имеет шанс быть одобренным у другого. Расширение сети присутствия Корпорации будет способствовать развитию сотрудничества с обоими партнерами, а также даст возможность формировать кредитные портфели, достаточные для выпуска ИЦБ, в короткий срок. При этом реализация решений 1 и 2 или отдельно решения 5 позволит Корпорации даже без решения 4 вести самодостаточную рентабельную деятельность.

Способы контроля реализации выбранного решения²⁷:

Метрики структурные:

- Количество постоянных риэлторов-партнеров, темпы прироста (удержания - в зависимости от рыночной ситуации).
- Количество застройщиков-партнеров, темпы прироста (удержания).
- Количество сотрудников группы прямых продаж, справляющихся с выполнением плановых показателей.

Метрики финансовые:

- Количество и сумма выдаваемых займов, средневзвешенная процентная ставка по ним (ожидаемая, полученная).
- Прибыль (ожидаемая, полученная).
- Доля рынка (ожидаемая, полученная).

Метрики отношений:

- Количество стабильных партнеров по выкупу закладных.
- Лояльность риэлторов и застройщиков к Корпорации.
- Репутация.

Метрика правоотношений²⁸: договор займа, закладная.

Долговременное применение (3-5 лет) данного способа управления приведет к успешному хозяйствованию Корпорации в конкурентной среде. Сократится численность отдела сопровождения займов, увеличится численность группы прямых продаж. Количество постоянных риэлторов-партнеров составит более 100 человек, застройщиков-партнеров -

27 Метрики, чем будете мерить полученный результат (напр., рубли, прибыль, убытки, штуки, время, километры, килограммы и многое другое)

28 Правоотношение – это общественное отношение, регулируемое нормами права. Правоотношение может быть гражданским (семейным), административным, налоговым, уголовным, таможенным.

более 20 организаций. Количество сотрудников группы прямых продаж, справляющихся с выполнением плановых показателей: более 10 человек. Объем и характеристики выдаваемых займов позволят формировать чистую ежегодную прибыль от данного вида деятельности более 5 млн. руб. Доля рынка при конкурентных процентных ставках - более 5%. Количество стабильных партнеров по выкупу закладных - не менее двух.

Заключение

В результате проведенного в настоящем кейкисе исследования сформировалась канва новой бизнес-модели хозяйствования Корпорации. В новой структуре Корпорации существенно сокращено подразделение, осуществляющее сопровождение заемщиков. Акценты в работе направлены на управление выдачи займов, численность группы прямых продаж увеличена до пяти человек. Особое внимание уделяется стандартам продаж кредитных продуктов, развитию партнерской сети. Проводится планомерная работа по наращиванию оборотных средств Корпорации, а вместе с увеличением оборотных средств развивается сеть офисов Корпорации в других регионах с целью более эффективного освоения оборотных средств, снижения регионального риска. Выстраивая отношения со своим стратегическим партнером – Агентством, Корпорация работает со вторым партнером в целях дифференциации рисков. Проводит регулярный мониторинг других возможных партнеров, их надежность и условия сотрудничества.

Работая в описанных условиях Корпорация способна обеспечивать коллектив достаточной доходной базой, сохранить и развить ядро компетенций. Продолжая работать в условиях описанной модели Корпорация продолжает своё движение к реализации основной цели – выпуску ипотечных ценных бумаг, иной секьюритизации активов.

Данный путь позволит Корпорации существенно снизить зависимость от партнеров по выкупу закладных, даст большую самостоятельность в определении продуктовой линейки и возможность стать крепким и долгосрочным участником рынка. Секьюритизация закладных также позволит вернуться к сопровождению секьюритизируемого пула закладных, что даёт дополнительный доход, повышает устойчивость и конкурентоспособность Корпорации.

Список литературы

1. Киселев В.Д. Инструментарий описания слабо формализованных проблемных и рискованных ситуаций // Проблемы анализа риска. — 2010. — том 7. — № 1. — С. 136–147.
2. Киселев В.Д. Российские кейсы в жанре кейкис // Маркетинг услуг. — 2014. — №1(37). — С. 22–48.
3. Киселев В.Д. Смысловая навигация по сложным экономическим нарративам» // Менеджмент инноваций. — 2015. — №3. — С. 134–155.

4. Киселев В.Д. Технология написания проектного кейса в жанре «кейкис» // Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии. – 2015. - № 4(13). – С. 7-14.
5. Сайт «Библиотека кейсов Киселева», две сотни авторских кейсов в жанре КЕЙКИС.
<http://www.keykis.ru/keykis/>

Spisok literatury

1. Kiselev V.D. Instrumentarij opisanija slabo formalizovannyh problemnyh i riskovyh situacij // Problemy analiza riska. — 2010. — tom 7. — № 1. — S. 136–147.
2. Kiselev V.D. Rossijskie kejsy v zhanre kejkis // Marketing uslug. — 2014. —№1(37). — S. 22–48.
3. Kiselev V.D. Smyslovaja navigacija po slozhnym jekonomicheskim narrativam» // Menedzhment innovacij. — 2015. — №3. — S. 134–155.
4. Kiselev V.D. Tehnologija napisanija proektnogo kejsa v zhanre «kejkis» // Nauchnye issledovanija i razrabotki. Social'no-gumanitarnye issledovanija i tehnologi». – 2015. - № 4(13). – S. 7-14.
5. Sajt «Biblioteka kejsov Kiseleva», dve sotni avtorskih kejsov v zhanre KEJKIS.
<http://www.keykis.ru/keykis/>