

---

Институт экономического развития

Мирового банка

---

Управление рисками  
в коммерческом банке  
Второе издание

**К.Д. Вальравен**

**при участии Н. Э. Соколинской**

**Под редакцией Мэри Э. Уорд и Якова М. Миркина**

*РАБОЧИЕ МАТЕРИАЛЫ ИЭР*

*ОТДЕЛ РЕГУЛЯТИВНЫХ РЕФОРМ И РАЗВИТИЯ ЧАСТНОГО СЕКТОРА*

Рабочие материалы ИЭР предназначены для того, чтобы обеспечить на неформальной и предварительной основе распространение идей внутри Мирового банка, среди институтов-партнеров ИЭР, а также среди других сторон, проявляющих интерес к вопросам развития.

Перечень учебных материалов и публикаций ИЭР приводится в ежегодном *Catalog of Training Materials*, который возможно получить, обратившись в:

Learning Resources Center, Room M-P1- 010  
Economic Development Institute  
The World Bank  
1818 H Street, NW  
Washington, DC 20433, USA

Telephone: (202)473-6351  
Facsimile: (202) 676-1184

---

# Управление рисками в коммерческом банке

## Учебное пособие

### Второе издание

К.Д. Вальравен

Под редакцией Мери Э. Уорд и Якова М. Миркина

Этот учебник был написан автором в качестве вспомогательного материала для программы подготовки преподавателей по банковскому делу и финансам в условиях рынка, организованной ИЭР для республик бывшего Советского Союза. Она нацелена на управление следующими группами риска, возникающего при проведении банковских операций в условиях рынка: риск ликвидности, кредитный риск, отраслевой и портфельный риск, страновой риск, валютный риск и процентный риск. В учебном пособии также проводится обзор видов и условий кредитов; основных направлений кредитной политики и процедур; а также проблем контроля

Институт экономического развития  
Мирового банка  
1997

(C) Копирайт 1997

Международный банк реконструкции и развития/ Мировой банк

1818 H Street, NW

Washington, DC 20433, USA

Мировой банк подчиняется положениям 2-го протокола Универсальной конвенции по копирайту. Этот материал, тем не менее, может быть скопирован для исследовательских, образовательных или учебных целей только в странах-членах Мирового банка. Данный материал будет пересматриваться. Открытия, интерпретации и выводы, приведенные в этом документе, принадлежат автору и не должны быть связаны с Мировым банком, его организациями, или членами Совета исполнительных директоров, или странами, которые они представляют. Если эти материалы будут скопированы или переведены, ИЭР был бы рад получить копию.

## ПРЕДИСЛОВИЕ (к изданию 1996г.)

Программы Института экономического развития в области банковского дела и финансов фокусируются на пруденциальных методах банковского менеджмента, обеспечивающих контроль рисков, финансовую жизнеспособность и хорошее состояние банка, а также на регулировании и надзоре за банками в переходных экономиках. Главная цель данных программ - поддержать реформирование и развитие банковских и финансовых систем в республиках бывшего Советского Союза. Наш подход заключается в том, чтобы обучать банковских руководителей среднего и высшего уровней, а также других членов финансового сообщества в рамках общих принципов банковского менеджмента, используя сеть наших преподавателей. Формула, в соответствии с которой будут выполнены эти цели, заключается в том, чтобы обучить группы местных преподавателей (общие вопросы банковских систем и финансовый менеджмент банков); привлечь этих преподавателей для организации краткосрочных учебных программ для банковских служащих и других практиков, работающих в финансах; создать ресурсную базу на русском языке, включающую печатные и видеоматериалы, в значительной мере полагаясь на содействие местных институтов-партнеров в производстве и переводе этих материалов; и создать учебные мощности институтов-партнеров, поддерживаемые на длительной основе.

В этих областях - с момента начала программы в 1992 г. - были достигнуты значительные результаты. Преподаватели, прошедшие программу, развили и начали поставки курсов для банковских служащих и других категорий лиц, как в рамках программ, финансируемых ИЭР, так и собственных программ. Обучающие группы, использующие наше финансирование, работают в России, Узбекистане, Казахстане и на Украине. Кроме того, многие преподаватели были приглашены на ключевые позиции в центральных банках и министерствах финансов в различных республиках бывшего Советского Союза, многие работают в качестве консультантов правительств по вопросам банковской реформы и структурных, кредитных и образовательных вопросов, связанных с банковским делом. Они были также среди первых в различных республиках, кто подготовил новые публикации в области банковского дела и финансов.

Второе издание данного учебного пособия по вопросам управления рисками в коммерческом банке входит в серию учебных материалов по банковскому делу и финансам, созданных для обучения преподавателей и банкиров в программах для слушателей из бывшего Советского Союза. Эта книга была подготовлена К.Д.Вальравеном при содействии Института экономического развития Мирового банка. Отдел с признательностью отмечает вклад Мэри Элизабет Уорд как редактора и Меган Сайтрон (обработка материалов). Взгляды, выраженные в данном издании, относятся полностью к мнению автора и необязательно отражают взгляды Мирового банка. Русский перевод данной книги будет издан отдельно.

Ксавьер Саймон,  
Заведующий отделом регулятивных реформ и частных  
предприятий,  
Институт экономического развития

## СОДЕРЖАНИЕ

РЕЗЮМЕ .....	
ПРЕДИСЛОВИЕ .....	
ЦЕЛИ УЧЕБНОГО ПОСОБИЯ .....	
ГЛАВА I: ВВЕДЕНИЕ .....	1
А. Коммерческий банк и его окружение .....	1
В. Установление целей банка .....	2
С. Дизайн организационной структуры банка .....	5
D. Значение внутрибанковских коммуникаций .....	8
Е. Определение и введение ответственности и полномочий менеджеров ..	9
F. Концепция корпоративного руководства .....	9
G. Банковский менеджмент и риски .....	10
H. Определение категорий риска .....	11
ГЛАВА II. РИСК ЛИКВИДНОСТИ .....	14
А. Введение .....	14
В. Факторы влияющие на банковскую ликвидность .....	14
С. Измерения банковской ликвидности .....	19
D. Управление банковской ликвидной позицией: ответственность комитета ALCO .....	25
ГЛАВА III. КРЕДИТНЫЙ РИСК ИЛИ РИСК НЕПОГАШЕНИЯ ДОЛГА .....	26
А. Введение .....	26
В. Оценка кредитного риска .....	27
С. Анализ финансовой отчетности (количественный) .....	31
ГЛАВА IV. МИНИМИЗАЦИЯ КРЕДИТНОГО РИСКА .....	46
А. Введение .....	46
В. Кредитование под обеспечение .....	50
С. Системы рейтинговой оценки качества кредита .....	55
ГЛАВА V. КРЕДИТНЫЕ ПОЛИТИКИ И ПРОЦЕДУРЫ .....	60
А. Введение .....	60
В. Ссудный департамент .....	61
С. Кредитный департамент или департамент кредитной политики .....	64
D. Полномочия и процедуры по кредитованию .....	68
Е. Кредитное дело .....	70
F. Установление цены ссуды .....	71
G. Форма для представления кредита к одобрению .....	73
H. Кредитный договор .....	74
I. Компоненты кредитного договора .....	75

ГЛАВА VI. ОТРАСЛЕВОЙ И ПОРТФЕЛЬНЫЙ РИСК .....	81
А. Отраслевой риск .....	81
В. Портфельный риск .....	84
ГЛАВА VII. СТРАНОВОЙ РИСК И ВАЛЮТНЫЙ РИСК .....	86
А. Страновой риск .....	86
В. Валютный риск .....	89
С. Валютные рынки .....	93
D. Управление валютным риском .....	94
Е. Заключительные наблюдения .....	96
ГЛАВА VIII. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ПРОЦЕНТНЫЙ РИСК .....	98
А. Финансовый менеджмент и его цели .....	98
В. Организационные факторы .....	98
С. Процентный риск .....	99
D. Казначейские операции: управление активами и обязательствами .....	103
Е. Управленческие стратегии .....	104
F. Хеджирование ожиданий процентного риска .....	112
G. Процентные свопы .....	116
ГЛАВА IX. ПРОБЛЕМНЫЕ ССУДЫ И ПОТЕРИ ПО ССУДАМ .....	119
А. Введение .....	119
В. Классификация проблемных ссуд .....	120
С. Списания и резервы против потерь по ссудам .....	121
D. Вопросы адекватности капитала .....	125
Е. Измерение адекватности капитала .....	130
F. Управление и контроль за потерями по ссудам .....	132
ГЛАВА X. ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И АУДИТ .....	137
А. Введение .....	137
В. Внутренний контроль, администрирование и внутренний аудит .....	137
С. Внутренний контроль: цели и процедуры .....	138
D. Создание системы внутреннего контроля .....	140
Е. Управление контрольной функцией: («Администрирование») .....	142
F. Организация департамента внутреннего аудита: «положение о департаменте» .....	142
G. Мошенничество .....	144
H. Внутренний контроль, контрольное администрирование и внутренний аудит: резюме .....	144
ГЛАВА XI. ОСОБЕННОСТИ КРЕДИТНЫХ РИСКОВ В РОССИИ .....	146
А. Регулирование риска в России .....	146
В. Образование и расходование резерва на покрытие кредитных рисков и его учет .....	157
С. Рейтинг кредита .....	180
D. Управление кредитными рисками .....	195
Е. Оценка и аудит отчетности банка по ссудам .....	217
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	225

## Перечень приложений

ПРИЛОЖЕНИЕ 1:	ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СХЕМА БАНКА . . . . .	226
ПРИЛОЖЕНИЕ 2:	ЗАПРОС ИЗ БАНКА (пример) . . . . .	227
ПРИЛОЖЕНИЕ 3:	ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ССУДА: ФОРМА ДЛЯ ОЦЕНКИ КРЕДИТА . . . . .	229
ПРИЛОЖЕНИЕ 4:	КЛАССИФИКАЦИЯ ССУД . . . . .	230
ПРИЛОЖЕНИЕ 5:	РЕЙТИНГИ КАЧЕСТВА КРЕДИТА: НОМЕРНАЯ СИСТЕМА .	231
ПРИЛОЖЕНИЕ 6:	РЕЙТИНГИ КАЧЕСТВА КРЕДИТА: СИСТЕМА БАЛЛОВ . . . .	232
ПРИЛОЖЕНИЕ 7:	РЕЙТИНГИ КАЧЕСТВА КРЕДИТА: МОДИФИЦИРОВАННЫЙ ПОДХОД ФЕДЕРАЛЬНОЙ РЕЗЕРВНОЙ СИСТЕМЫ . . . . .	234
ПРИЛОЖЕНИЕ 8:	ПРИМЕР АНАЛИТИЧЕСКОЙ ТАБЛИЦЫ ДЛЯ ФИРМ . . . . .	238
ПРИЛОЖЕНИЕ 9:	ПРИМЕР АНАЛИТИЧЕСКОЙ ТАБЛИЦЫ ДЛЯ БАНКОВ . . . . .	243
ПРИЛОЖЕНИЕ 10:	ПРИМЕР «РУКОВОДСТВА КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ» . . . . .	247
ПРИЛОЖЕНИЕ 11:	ПРИМЕР ФОРМЫ ДЛЯ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ КРЕДИТА К РАССМОТРЕНИЮ . . . . .	269
ПРИЛОЖЕНИЕ 12:	СИГНАЛЫ РАННЕГО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ . . . . .	275
ПРИЛОЖЕНИЕ 13:	ИТОГОВАЯ ТАБЛИЦА: РЕЗЮМЕ КРЕДИТНОГО ДОГОВОРА	279
ПРИЛОЖЕНИЕ 14:	ТАБЛИЦА КОНТРОЛЯ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕМ КРЕДИТНОГО ДОГОВОРА . . . . .	281
ПРИЛОЖЕНИЕ 15:	ЗНАЧЕНИЯ БЕТА ПО РАЗЛИЧНЫМ ОТРАСЛЯМ . . . . .	283
ПРИЛОЖЕНИЕ 16:	ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОТРАСЛИ . . . . .	284
ПРИЛОЖЕНИЕ 17:	РЕЙТИНГИ ПОЛИТИЧЕСКОГО РИСКА . . . . .	285
ПРИЛОЖЕНИЕ 18:	РЕЙТИНГИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РИСКА . . . . .	286
ПРИЛОЖЕНИЕ 19:	РЕЙТИНГИ РИСКА ПЕРЕВОДА . . . . .	288
ПРИЛОЖЕНИЕ 20:	РЕЙТИНГИ СТРАНОВЫХ КРЕДИТНЫХ РИСКОВ . . . . .	290
ПРИЛОЖЕНИЕ 21:	ОТДЕЛЬНЫЕ БАЗОВЫЕ ТЕХНИКИ ХЕДЖИРОВАНИЯ . . . . .	293
ПРИЛОЖЕНИЕ 22:	ПРИВЛЕЧЕНИЕ РЕСУРСОВ ДЛЯ РАЗМЕЩЕНИЯ В КРЕДИТЫ: УВЯЗАННОЕ ПО СРОКАМ ПРОТИВ НЕ УВЯЗАННОГО . . . . .	294
ПРИЛОЖЕНИЕ 23:	ДИФФЕРЕНЦИАЛЫ ПРОЦЕНТНЫХ СТАВОК: КОРПОРАТИВНЫЕ ОБЛИГАЦИИ, ПРОШЕДШИЕ РЕЙТИНГ (США) . . . . .	295
ПРИЛОЖЕНИЕ 24:	ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ К ПРОЦЕНТНЫМ СТАВКАМ . . . . .	296
ПРИЛОЖЕНИЕ 25:	АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ К ПРОЦЕНТНЫМ СТАВКАМ . . . . .	297
ПРИЛОЖЕНИЕ 26:	ПРИМЕР УПРАВЛЕНИЯ ГЭПОМ . . . . .	299
ПРИЛОЖЕНИЕ 27:	ПРИМЕР УПРАВЛЕНИЯ ГЭПОМ . . . . .	300
ПРИЛОЖЕНИЕ 28:	7-ЛЕТНИЙ ПРОЦЕНТНЫЙ СВОП НА СУММУ 50 МЛН. ДОЛЛАРОВ . . . . .	301
ПРИЛОЖЕНИЕ 29:	КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ОТЧЕТНОСТЬ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ . . . . .	302
ПРИЛОЖЕНИЕ 30:	ДАННЫЕ О КРЕДИТАХ, ПРЕДОСТАВЛЕННЫХ АКЦИОНЕРАМ (УЧАСТНИКАМ) . . . . .	304
ПРИЛОЖЕНИЕ 31:	ДАННЫЕ О КРУПНЫХ КРЕДИТАХ . . . . .	305
ПРИЛОЖЕНИЕ 32:	ДАННЫЕ О КРЕДИТАХ, ПРЕДОСТАВЛЕННЫХ ИНСАЙДЕРАМ . . . . .	306
ПРИЛОЖЕНИЕ 33:	ДАННЫЕ О ДОЧЕРНИХ И ЗАВИСИМЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ И ОРГАНИЗАЦИЯХ . . . . .	307



ПРИЛОЖЕНИЕ 34:	ДАННЫЕ О КРЕДИТНОМ ПОРТФЕЛЕ БАНКА В РАЗРЕЗЕ КЛИЕНТОВ - ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ ПО ОТРАСЛЯМ ЭКОНОМИКИ И КЛИЕНТОВ - ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ . . . . .	308
ПРИЛОЖЕНИЕ 35:	ДАННЫЕ О ПЕРЕОФОРМЛЕННОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ КЛИЕНТОВ И БАНКОВ ПО КРЕДИТАМ И ДОГОВОРАМ АРЕНДЫ С ПРАВОМ ПОСЛЕДУЮЩЕГО ВЫКУПА . . . . .	309
ПРИЛОЖЕНИЕ 36:	СВЕДЕНИЯ О ДВИЖЕНИИ РЕЗЕРВА ПОД ВОЗМОЖНЫЕ ПОТЕРИ ПО ССУДАМ . . . . .	310
ПРИЛОЖЕНИЕ 37:	АНАЛИТИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ О СОСТОЯНИИ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ . . . . .	311
ПРИЛОЖЕНИЕ 38:	ДАННЫЕ О СРЕДНЕВЗВЕШЕННЫХ ПРОЦЕНТНЫХ СТАВКАХ ПО КРЕДИТАМ, ПРЕДОСТАВЛЕННЫМ БАНКОМ ЗА ОТЧЕТНЫЙ МЕСЯЦ . . . . .	313
ПРИЛОЖЕНИЕ 39:	АГРЕГИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ . . . .	314
ПРИЛОЖЕНИЕ 40:	РАСЧЕТ РЕЗЕРВА ПОД ВОЗМОЖНЫЕ ПОТЕРИ ПО ССУДАМ . . . . .	317

## ЦЕЛЬ УЧЕБНОГО ПОСОБИЯ

Второе издание учебного пособия “Управление рисками коммерческого банка” предназначено для двух групп читателей: во-первых, для менеджеров среднего и старшего уровней, работающих в частных или проходящих приватизацию коммерческих банках в экономиках бывшего Советского Союза, в которых формируется частный сектор; и, во-вторых (но не по значению), для преподавательского персонала академических и профессиональных институтов бывшего Советского Союза, занимающихся обучением практикующих и будущих банкиров. Более коротко, цель учебного пособия- улучшить техническую и управленческую компетенцию сообщества специалистов, имеющих отношение к коммерческому банковскому делу, в республиках бывшего Советского Союза.

Во всех экономиках, основанных на частном секторе, коммерческие банки играют критическую роль в процессе формирования капитала. Существенной частью ответственности банков является обеспечение безопасной и приемлемо прибыльной “гавани” для временных или периодических излишков ликвидности (“сбережений”) и для “операционных” кассовых остатков, возникающих у физических лиц, предприятий, правительственных учреждений и других финансовых и нефинансовых институтов. В равной степени критической является параллельная обязанность банков “за приведение в действие” этих фондов на основе их распределения- через процесс кредитования и инвестирования- среди наиболее продуктивных и эффективных представителей тех же групп: физических лиц, предприятий, правительственных учреждений и других институтов, находящихся в процессе поиска внешних средств для финансирования их планируемой деятельности.

Риск-менеджмент имеет дело с фундаментальным требованием, предъявляемым банкам, по постоянной идентификации, оценке и управлению элементами риска, которые присущи кредитным и инвестиционным решениям. Риск, неизбежный результат того, что нельзя предвидеть будущие события с абсолютной определенностью, пронизывает все аспекты жизни. В отличие от централизованно-планируемых экономик, где принятие экономических решений сосредоточено в относительно небольшом количестве правительственных министерств, экономики, базирующиеся на частном секторе, или, что то же самое, рыночные экономики “делегировать” рискованный элемент всем участникам экономического процесса.

В коммерческих банках от менеджеров ожидают принятия решений и таким образом они должны принимать неизбежность риска. Хотя менеджеры, как и все остальные лица, принимающие решения, склонны в тенденции к избеганию риска, эффективный менеджер превратит элемент риска в позитивный фактор, признав существование риска, идентифицировав его различные формы, и оценив и управляя им внутри общей структуры бизнеса.

Данное учебное пособие специально предназначено для банковских менеджеров- от президентов и исполнительных директоров- до начальников департаментов и отделов, заведующих филиалами, и прочих служащих, обладающих “линейной” ответственностью (например, менеджеров центров извлечения прибыли). Конечно, это условное ограничение: управляющие штатными, или неприбыльными, подразделениями также вынуждены иметь дело с риском, конкретнее с теми рисками, которые являются особенными для их специфических операций. Аналогично- из

детального рассмотрения исключаются риски, связанные со специализированными банковскими операциями, такими как валютные и фондовые сделки. Некоторые из этих областей уже покрыты учебными материалами ИЭР или будут рассмотрены в надлежащий срок в будущих учебных публикациях.

И, наконец, учебное пособие может быть эффективно использовано супервизорами центрального банка, финансовыми менеджерами предприятий и другими лицами, которые находятся в контакте или на чью деятельность влияют коммерческие банки. Понимание процесса принятия решений в банках и концепций, лежащих в его основе, может только улучшить качество и успешность процесса принятия решений и операции таких “внешних” (по отношению к банкам) предприятий. В этом случае выгоды от эффективного управления рисками коммерческих банков “пронижут” всю экономику, позитивно влияя на её состояние.

К.Д.Вальравен,  
Вашингтон,  
округ Колумбия  
Декабрь, 1995

