

ГЛАВА I

ВВЕДЕНИЕ

А. Коммерческий банк и его окружение

1. В республиках бывшего Советского Союза коммерческое банковское дело, обслуживающее частый сектор, находится в настоящее время на ранних стадиях развития. При недавно измененной системе централизованного планирования различные типы банков, находящихся в государственной собственности, исполняли инструкции правительства: предоставляли кредит предприятиям, находящимся в государственной собственности на заранее установленных условиях в отношении срока, цены и других переменных факторов. В этой системе коммерческое банковское дело, каким оно известно в рыночной экономике, не существовало полностью. Более конкретно, менеджеры банка очевидно не несли ответственность за управление рисками-управление риском ликвидности, кредитным риском, портфельным риском и риском привлечения средств. Они также не несли ответственности в рамках таких очевидных целей как распределение ресурсов и (оптимальное) ценообразование на ссуды. Как подчеркнул президент одного из бывших государственных банков: “В те дни мы не были банкирами”.
2. Эта ситуация изменилась драматически и быстро по мере того, как в ряде республик бывшего Советского Союза было прекращено централизованное планирование экономики и инициирована приватизация государственных предприятий и других факторов производства. В частности, жизнеспособность и даже само существование частных предприятий не определяются больше государством- они определяются *рынком*. Новые собственники предприятий должны находить способных менеджеров для того, чтобы реструктурировать свои предприятия как в финансовом, так и в материальном отношениях, с тем, чтобы создать для предприятий возможность производить товары и услуги, на которые существует эффективный спрос, а также с тем, чтобы устанавливать и принимать цены, обеспечивающие прибыль, достаточную для получения акционерами приемлемой прибыли на свои инвестиции.
3. Ни одна рыночная экономика не способна успешно функционировать без хорошо развитой и сильной в финансовом отношении банковской системы. *Коммерческие банки* являются институтами, которые специально предназначены для содействия процессу формирования капитала на основе привлечения депозитов и предоставления кредита. Они действуют как “спасательный конец” для предприятий, обеспечивая финансовые ресурсы, необходимые для производства и маркетинга товаров и услуг, требуемых рынком. Рынок охватывает всех остальных участников хозяйственных процессов в данной экономике: физических лиц, предприятия государственного и частного секторов, финансовые и нефинансовые институты, и правительственные учреждения.

4. Были устранены собственность государства и ответственность государства за уровень менеджмента и состояние отдельных производственных единиц экономики- за производственные и торговые предприятия, финансовые и нефинансовые институты, и даже за труд. Одновременно, во вновь созданную рыночную экономику был внедрен ранее неизвестный элемент риска. В то время как в старой экономической системе риск был минимизирован и централизован в относительно малом бюрократическом ядре, рыночная экономика переместила риск непосредственно на индивидуального участника экономического процесса. Этот феномен включает в себя целый ряд рисков и процессов принятия рисков. В бизнесе он покрывает полный цикл принятия решений менеджментом- от стратегического планирования до организационной структуры и внутреннего контроля.
5. Что касается коммерческих банков, то значительная часть их риска состоит из “производного” риска: степень риска, который принимает банк, в значительной степени определяется степенью риска, принятого на себя- добровольно или принудительно- его клиентами. Чем выше степень риска, присущего типу бизнеса, ведущегося клиентами банка, или принятого его клиентами, тем выше риск, принимаемый банками при совершении операций со своими клиентами¹.
6. В республиках бывшего Советского Союза коммерческие банки существуют в условиях, которые характеризуются недостатком управленческого опыта в банковской индустрии (также как и во всех других отраслях, с которыми банки ведут операции); и недостатком хорошо определенной и всеобъемлющей регулятивной и надзорной инфраструктуры, определяющей поведение как финансовой (конкретно банковской), так и нефинансовых отраслей. Хотя значительный прогресс достигнут в данных областях, по меньшей мере в некоторых из республик бывшего Советского Союза, еще осталось очень много работы в решении проблем банковской отрасли, связанных с общим риском, который она несет.

В. Установление целей банка

7. В контексте нестабильного и развивающегося окружения банк, принадлежащий частному сектору, - неважно сформированный ли вновь или приватизированный - обязан устанавливать свои главные цели. Ранжирование этих целей по приоритету дает следующую картину:
 - а. *Выбор продуктового сегмента рынка.* Какие специфические рынки в терминах товаров и услуг, и таким образом в терминах предприятий и отраслей выбирает банк, чтобы на них работать. Внутри этого контекста определяющими факторами являются:
 - і. уже существующий состав клиентов (если банк уже имеет свою историю) и опыт работы банка с этими клиентами;

¹ Дальнейшее обсуждение концепции риска см. в секциях G и H настоящей главы

- ii. экономическая структура непосредственного (вокруг банка) географического окружения;
 - iii. существующая банковская конкуренция (идентификация отраслей или секторов, которые уже адекватно обслуживаются благодаря банковской конкуренции);
 - iv. размер и структура собственного капитала банка и его депозитарной базы;
 - v. потенциал прибыли, связанный с различными продуктами;
 - vi. управленческая и техническая компетенция банковского персонала.
- b. *Выбор географического сегмента рынка.* Факторы, определяющие географический аспект целей банка на рынке, следующие:
- i. размер и структура непосредственного (вокруг банка) коммерческого, финансового и индустриального окружения;
 - ii. цели менеджмента с региональной и /или национальной точки зрения (нацеленность на ту или иную долю рынка в его географическом аспекте)
 - iii. стремление или необходимость следовать географической структуре деятельности и расширения операций главных клиентов банка; и
 - iv. ограничения, связанные с возможностями набора компетентного персонала.

Все факторы, упомянутые здесь, и особенно (ii) и (iii), часто взаимосвязаны. Поэтому должна быть проявлена надлежащая забота о том, чтобы выбор специфической цели - как, например, быстрое расширение доли рынка - не сопровождался негативным влиянием или не входил бы в противоречие с одним из вышеупомянутых факторов, таких как недостаток опытного персонала.

- c. *Организационная структура и внутренний контроль.* Двумя первоочередными, и самыми немедленными, целями любого менеджмента - независимо от отрасли бизнеса и его частной или государственной принадлежности - должны быть:
- i. дизайн и введение детальной и эффективной организационной структуры, отражающие главные цели данного института; и
 - ii. создание внутреннего контроля или подобных ему административных процедур с тем, чтобы гарантировать реальное выполнение тех решений, которые формируются в

процессе их принятия, отраженном в организационной структуре банка.

- d. *Развитие и обучение персонала.* Приватизация и создание рыночной, ориентированной на получение прибыли экономики радикально изменили требования, предъявляемые к менеджерам и персоналу банка, в области технической квалификации и компетенции, а также в области культуры труда. Для того, чтобы успешно действовать в новом и все еще развивающемся экономическом и деловом окружении, менеджмент должен уделять адекватное внимание созданию совместного департамента, отвечающего за человеческие ресурсы, чьими бы целями было бы не только «нанять на работу и выгнать с работы». Департамент должен регулярно осуществлять мониторинг и оценку уровня работы и эффективности персонала, создавать финансовые и нефинансовые системы поощрения, содействовать конкретным работникам в определении планов деловой карьеры. В данном контексте планирование и проведение объемных учебных программ - включая регулярно предлагаемые курсы повышения технической квалификации для обеспечивающего и среднего уровня персонала, так и семинары, рабочие встречи и конференции для менеджмента среднего и старшего уровня - являются критически важными для безусловной жизнеспособности банка. Учитывая значение деятельности департамента, в крупнейших банках настоятельно рекомендуют, чтобы менеджер департамента человеческих ресурсов был полноправным членом высшего исполнительного органа банка.
 - e. *Стратегическое и краткосрочное планирование.* Так же, как и в любом деловом организме, долгосрочная эффективная и прибыльная деятельность коммерческого банка требует непрерывного текущего внимания к формализованному планированию будущих операций. Регулярные периодические пересмотры и изменения ранее одобренных планов тогда, когда это желательно, также являются ключевыми элементами.
 - f. *Прочие разные цели.* В дополнение к упомянутым выше, банковский менеджмент может устанавливать точные цели в области прибыльности, роста баланса банка, адекватности капитала и выбора клиентов. Менеджирование этих целей должно происходить исходя из фактической и потенциальной подверженности риску.
8. Установление целей, их введение в процесс принятия решений в банке, постоянная оценка и пересмотр, доведение целей внутри организации до рабочих мест являются важнейшими обязанностями менеджмента. При хорошем исполнении, ясно поставленные цели позволяют менеджменту оставаться точно информированным о состоянии организации и, соответственно, уменьшать степень риска во всех его формах.

С. Дизайн организационной структуры банка

9. Структура банка, как она показана в его организационной схеме, должна:
- a. соответствовать сегодняшнему дню;
 - b. ясно отражать те области, в которых банк ведет операции;
 - c. помогать сотрудникам в идентификации своего специфического места в банковской иерархии; и
 - d. помогать менеджменту в исполнении базовых контрольных функций и в поддержании надлежащих связей в коммуникациях и отчетности.
10. Значение детальной и соответствующей сегодняшнему дню организационной схемы в качестве инструмента управления еще, кажется, не оценено в полной степени банковским менеджментом во всех странах бывшего Советского Союза. Кроме того, создание значащей организационной схемы требует многих размышлений, знания изнутри целей и операций банка, а также хорошего уровня понимания главных целей организационной схемы. Организационные схемы - это «живые» документы, также как организации: с каждым изменением в организации, является ли оно результатом осознанных управленческих решений, или итогом действия внешних факторов, находящихся вне управленческого контроля, - в любом из этих случаев организационная схема должна быть изменена с тем, чтобы сохранить ее законность и полезность. Поэтому организационные схемы должны быть датированы с немедленной заменой недатированных версий текущими образцами. С момента их выпуска, организационные схемы должны быть распределены среди всего персонала банка с тем, чтобы каждый сотрудник был полностью ознакомлен со структурой банка, с иерархией персонала и своим местом внутри иерархии, а также со способами, которыми менеджмент будет обеспечивать отчетную и контрольную функции.
11. Значение организационной схемы как инструмента управления (и поэтому как средства контроля рисков) лучше всего иллюстрируется тем значением, которое придается ей надзорными органами центральных банков. В особенности в западных странах при проверках на месте банковские проверяющие обычно требуют, как один из своих первых шагов, копию организационной схемы банка.
12. *Структура организационной схемы.* Цель схемы - ясно и просто иллюстрировать линии подотчетности, организационную и иерархическую структуру банка. Не существует «совершенной» организационной структуры для банка. Поскольку каждый менеджмент обладает своей собственной философией и целями, постольку

организационные схемы должны быть строго ориентированы на конкретный менеджмент как на «агента» с тем, чтобы отражать его взгляды.

13. В приложении 1 приведен пример достаточно подробной организационной схемы. Структура является типичной для большинства западных, коммерческих банков - а также для новых банков из стран бывшего Советского Союза - тем, что содержит два отдельных органа: наблюдательный орган, который представляет акционеров и является ответственным за установление или одобрение наиболее широких стратегий и политик банка; и управленческий (исполнительный) орган, который состоит из старших должностных лиц банка и возглавляется высшим исполнительным должностным лицом (обычно с титулом президента), ответственным за ежедневное управление банковскими операциями². Некоторыми другими чертами, относящимися к достоинствам данной схемы, являются:
- a. *Внутренний аудит.* Показано, что главный внутренний аудитор банка подотчетен непосредственно наблюдательному органу. Это правило: аудиторская функция требует *независимой* оценки адекватности, действенности и эффективности контрольных систем, вводимых и поддерживаемых банковским менеджментом (для дополнительных комментариев см. Главу X).
 - b. *Главный экономист и генеральный советник.* Обе эти должности замкнуты непосредственно на персонал, являются «центрами затрат» (они не генерируют доходов для банка, если только их услуги не предлагаются третьим сторонам, что необычно) и не связаны с управленческой ответственностью. Принимая во внимание их специализированную роль в формировании банковской политики и стратегии, эти лица должны быть подотчетны непосредственно высшему исполнительному органу³.
 - c. *Кредитная политика.* С тем, чтобы минимизировать кредитный риск, желательно, чтобы формирование и применение политики и процедур, относящихся к процессу одобрения кредитов и подотчетности по ним, были отделены от непосредственного кредитования. Департамент кредитной политики котируется как один из самых важных в банке, и его старшее должностное лицо должно быть поэтому членом высшего исполнительного органа банка.

² Банки США, напротив, обычно имеют один орган, составленный из «внешних» и «внутренних» директоров, при этом внутренние директора являются представителями старшего менеджмента и включают высшее исполнительное должностное лицо (которое формально выполняет функции председателя данного органа).

³ На западе, понятие «экономист» относится исключительно к обученным профессионалам, чья функция ограничена консультированием менеджмента - и иногда банковских клиентов - в интерпретации и прогнозировании экономических и финансовых переменных, влияющих на деятельность банка. Эти переменные включают: уровень процента и темпы инфляции, денежную политику, спрос на ссуды, и промышленное производство. Банковские экономисты, в отличие от их коллег в странах бывшего Советского Союза, не вовлечены непосредственно в кредитование или иные линейные операции.

- d. *Ссудный департамент.* Структура ссудных операций чрезвычайно варьируется от банка к банку. В нашем примере она должна быть разделена на два главных сегмента, которые можно найти во многих западных банках (они также появляются в некоторых банках бывшего Советского Союза): *розничное кредитование* - предоставление ссуд мелким фирмам, розничным сбытовым предприятиям и часто в качестве потребительского кредита - и коммерческое или «корпоративное» кредитование. Это деление может пронизывать всю сеть филиалов, в каждом из которых должностные лица, ответственные за розничное или коммерческое кредитование, будут подотчетны более старшим коллегам, отвечающим за данное направление кредитования во всем регионе, или непосредственно головному офису. Тем не менее, там, где розничное банковское дело еще не развито, но существует достаточно широкая филиальная сеть, возможно организовать менеджмент первоначально на основе регионального признака, с сосредоточением всех ссудных операций внутри одного департамента.
 - e. *Финансовый департамент.* Заметим, что этот департамент включает, среди других, бухгалтерскую и отчетную функцию. Во многих банках бывшего Советского Союза, бухгалтерия относится к числу самых важных департаментов, а главный бухгалтер часто является членом высшего исполнительного органа банка. Это отражает относительно высокое значение бухгалтерской функции при старой системе - в противоположность современной постановке учетного дела. С учетом недавних изменений в процессах принятия решений в банках, связанных с риск-менеджментом, другие функции - такие как казначейская и планирование - приобрели новое и жизненно необходимое значение. Короче говоря, менеджмент может решить создать отдельный департамент, ответственный за все аспекты банковского, финансового менеджмента, включая бухгалтерский учет.
 - f. *Человеческие ресурсы.* С учетом того, что прибыльность, рост и конкуренция являются важнейшими компонентами для существования банка, и его персонал - наиболее важный ресурс для менеджмента - требует постоянно растущего внимания. В крупнейших банках менеджер этого департамента должен быть членом высшего исполнительного органа, т.к. окончательный успех банка зависит от качества, квалификации и преданности его персонала.
14. Прочая информация, содержащаяся в организационной схеме, большей частью понятна сама по себе и не требует внешних пояснений. Важно помнить при проектировании организационной схемы, что она должна добавлять понимания организационной структуры банка и что, следовательно, она всегда должна быть актуальной и соответствовать

текущему состоянию⁴.

D. Значение внутрибанковских коммуникаций

15. Объем факторов риска - возможность ошибок и упущений в процессе принятия решений - прямо связаны с недостатком надлежащих и эффективных коммуникаций. В целом - это результат неадекватно развитых и неадекватно доведенных до персонала административных политик и процедур, или неспособности банковского персонала следовать данным политикам и процедурам и применять их.
16. *Использование руководств.* Поэтому риск-менеджмент включает в себя развитие письменных операционных руководств для каждого департамента или отдела. Операционное руководство расшифровывает в деталях: цели и функции подразделения; обязанности и полномочия персонала; подотчетность внутри подразделения и относительно старшего менеджмента; и процесс принятия решений. Такие руководства могут быть созданы менеджментом соответствующих департаментов под надзором одного или нескольких членов управленческого (исполнительного) органа, руководящего банком. Они должны периодически пересматриваться и актуализироваться, если это необходимо, и распределяться среди сотрудников департамента или отдела⁵.
17. *Внутренний контроль и аудит.* Операционные руководства являются продуктами или задачами деятельности внутрибанковской системы контроля, представляющей собой средства и методы, которыми менеджмент управляет и осуществляет надзор за банковскими операциями и обеспечивает надлежащее применение своих письменных политик и процедур. Эффективный внутренний контроль начинается на высшем уровне руководства банка, при объединении усилий наблюдательного и управленческого (исполнительного) органов в создании необходимых политик. Внутренний контроль проникает в организацию вниз по ступенькам должностной иерархии через «принуждение» к выполнению указанных политик и процедур. Эффективный контроль требует сильных и активных внутрибанковских коммуникаций между персоналом, занятым в области внутреннего контроля (обычно хорошо образованными и имеющими практический опыт людьми, обладающими разной степени надзорными полномочиями) и прочим банковским персоналом. В частности, внутренние контролеры должны сознавать, и это должно быть до них доведено, что их надзорная и принуждающая роль должны выполняться

⁴ С тем, чтобы усилить полезность организационной схемы, рекомендуется, чтобы имена членов высшего управленческого (исполнительного) органа и руководителей департамента указывались бы в схеме.

⁵ Также в значительной степени рекомендуется, чтобы операционные руководства были созданы для банковских филиалов, принимая во внимание то, что эти подразделения часто ведут операционную деятельность относительно автономно и, в особенности в республиках бывшего Советского Союза, используют персонал с ограниченной ознакомленностью с философией банковского дела.

в позитивной манере и атмосфере сотрудничества. Внутренние контролеры должны осуществлять все коммуникации с другим персоналом в четкой и ясной манере, предупреждая не только нарушения определенных политик и процедур (или недостатки в их выполнении), но даже, в подходящих случаях, любое возможное намерение нарушить.

18. Внутренний аудит, в качестве дополнения и продолжения внутреннего контроля, включает оценку существующих контрольных процедур и, в особенности, их «адекватности, эффективности и действенности»⁶. Здесь важно также отметить, что эффективные внутрибанковские коммуникации между аудиторами, старшим менеджментом и прочим персоналом жизненно важны в минимизации риска, представленного недостатком адекватных, эффективных и ясно изложенных политик и процедур. (Более детальную дискуссию о внутреннем аудите и контроле см. в Главе X).

Е. Определение и введение ответственности и полномочий менеджеров

19. Определение ответственности и полномочий высшего управленческого (исполнительного) органа является компетенцией наблюдательного органа при том, что ответственность и полномочия среднего и нижнего уровня менеджмента определяются и вводятся исполнительным органом через руководства и должностные инструкции. С тем, чтобы избежать возможности неправильной интерпретации, эти руководства и должностные инструкции должны быть ясными, детальными и, когда это необходимо, специфичными в отношении различных степеней полномочий (см. Главу V).
20. Часто упускают из виду взаимосвязь между ответственностью и полномочиями. Ответственность требует полномочий, в то время как полномочия не могут быть представлены без наличия ответственности. Например, если управляющий филиалом имеет полномочия по найму всех своих сотрудников, то он несет ответственность за их качество и уровень как работников.

Ф. Концепция корпоративного руководства

21. Понятие «корпоративное руководство» относится к ответственности и полномочиям высших банковских органов (наблюдательного и исполнительного). В западных странах концепция руководства хорошо развита, но не только в форме банковского законодательства и надзорных правил, но также в политиках и процедурах самих банков. Указанные политики и процедуры отражают философские и этические подходы как собственников банка (представленных наблюдательным органом), так и в меньшей степени высшего управленческого (исполнительного) органа. Неудивительно, что во многих республиках

⁶ Как это определено в «Отчете о принципах и стандартах внутреннего аудита в банковской индустрии США». Институт банковской администрации, 1977.

бывшего Советского Союза, концепция корпоративного руководства находится еще в стадии развития. Например, двойственная ответственность менеджеров перед акционерами банка и его вкладчиками - так же как и ответственность в более широком контексте финансовых потребностей местных сообществ и регионов - часто перевешиваются потребностями менеджеров в обслуживании самих себя, так же как и преференциальной практикой в отношении главных акционеров. Это может доказываться взысканием и выплатой преференциальных процентных ставок.

22. Главная цель банковского менеджмента - обеспечить долгосрочную финансовую и нефинансовую жизнеспособность института. Финансовая жизнеспособность связана с адекватной наполненностью капиталом и ликвидностью. Нефинансовая жизнеспособность отражает способность и желание института предлагать деловому сообществу продукты, на которые оно предъявляет спрос, на беспристрастной, прибыльной и конкурентной (по ценам и качеству) основе. Эта цель требует того, чтобы банк принимал риски, но не только через активную деятельность в кредитовании и использовании ресурсов вкладчиков, но и также в широком спектре областей деятельности, не связанных с кредитом. Такой подход включает, среди прочего: установление целей и задач в терминах роста и прибыльности, планирование бюджетов, определение типов и перечней предлагаемых услуг, и выбор и обучение персонала. Принятие рисков есть неизбежный и сопутствующий продукт банковской функции. Именно в идентификации, оценке и управлении этим риском заключается ответственность менеджмента.

Г. Банковский менеджмент и риск

23. Коммерческие банки в большей мере, чем другие виды бизнеса, работают на базе крайне высокого леведреджа, с коэффициентом депозиты /акционерный капитал иногда 20:1 и выше. Этот феномен, в дополнение к частой непредсказуемости в возможности привлечь депозиты и в стоимости депозитов, делает главную функцию банка - предоставление ссуд бизнесу - фундаментально высокорискованной.
24. Осуществление операций более с ресурсами клиентов, нежели чем со своими собственными, требует от менеджмента быть в частичной степени не расположенным к риску, отчасти избегать его. Тем не менее, в равной степени, функция кредитования требует принятия риска⁷. И, наоборот, принятие риска есть функция от потенциальной прибыли, которая, как ожидается, будет получена от вовлеченности в определенную сферу деятельности. Короче говоря, банковский менеджмент должен в каждом своем проекте выбирать оптимальное соотношение риск/прибыль.
25. С тем, чтобы выбрать данное оптимальное соотношение, менеджмент

⁷ Сложившаяся в настоящем традиция банков бывшего Советского Союза ограничивать себя только краткосрочными, полностью обеспеченными ссудами должна рассматриваться как временная, в конечном счете, проходящая фаза.

должен быть способен *измерять* или *количественно определять* рисковый компонент в той или иной манере. В современной науке, измерение и количественное определение риска были хорошо развиты статистикой, более точно теорией вероятности. В финансах и банковском деле, теория вероятности также часто используется менеджментом, особенно в области стратегического планирования и прогнозирования.

Н. Определение категории риска

26. Повсеместно в западном мире коммерческие банки признают скорее широкий круг категорий риска, при этом почти всеми из них активно управляют в рамках различных банковских целей и стратегий. Главные категории риска определены ниже и будут обсуждены в дальнейших деталях в последующих главах.
- a. *Риск ликвидности.* Риск ликвидности присутствует, когда ликвидные активы банка (денежные средства, эквиваленты денежных средств и другие активы, которые могут быть легко конвертируемы в денежные средства без потерь банка при конвертации) недостаточны, чтобы покрыть краткосрочные обязательства банка. В такой момент банк может найти себя в безвыходном положении или неспособном покрыть свои обязательства без конвертации в деньги своих неликвидных активов с последующим капитальным убытком (см. Главу II).
 - b. *Кредитный риск или риск неплатежа.* Кредитный риск - это риск кредитующего банка, заключающийся в том, что в период, в течение которого ссуда будет оставаться непогашенной, заемщик будет неспособен выполнить условия кредитного соглашения, лежащего в основе ссуды. Эти условия в основном относятся к способности платить процент и возвращать сумму ссуды, когда наступает срок погашения. Они также связаны с различными условиями и оговорками, содержащимися в кредитном соглашении (в частности при долгосрочных ссудах), которые, будучи нарушенными заемщиком, по меньшей мере технически ставят его в ситуацию неплатежа (см. Главы III, IV, V).
 - c. *Портфельный риск.* Портфельный риск - это риск, связанный со структурой кредитного портфеля банка. Этот риск может быть минимизирован через *диверсификацию* портфеля, на основе установления лимитов на ожидаемые потери по каждому заемщику через увеличение количества отраслей, представленных в портфеле, географическую диверсификацию заемщиков, и /или количество заемщиков (см. Главу VI).
 - d. *Отраслевой риск.* Отраслевой риск относится к рискам, связанным с деятельностью в тех или иных областях экономики. Примеры включают лесную отрасль (связанную с промышленным и жилищным строительством), железнорудную индустрию (связанную с промышленным строительством и автомобильной

промышленностью), резиновую промышленность (связанную с автомобильной отраслью). Отраслевой риск тесно связан с портфельным риском в том смысле, что в кредитном портфеле могут доминировать ссуды отраслям со сравнимыми характеристиками - например, отрасли, чувствительные к рецессиям или инфляции, вносят более высокий риск, чем если бы это было в портфеле, диверсифицированном по различным типам отраслей (см. Главу IV).

- e. *Страновой риск.* Страновой риск есть функция политического и экономического климата в странах, в которых банк имеет подверженность риску. Очевидно, что чем более высока степень политической и экономической стабильности в стране, тем легче для кредитующего банка сделать достаточно надежные прогнозы будущих условий присутствия и, делая это, сократить элемент риска в предоставлении ссуд. Так же как и в отношении других типов риска, кредиторы стараются количественно измерить страновой риск на основе рейтинга стран в соответствии с политическим и экономическим рисками⁸. (см. Главу VII.)
- f. *Валютный риск.* Валютный риск может быть определен как «риск потерь в связи с изменениями в стоимости иностранной валюты по отношению к валюте страны, в которой находится банк»⁹. В качестве такового, он влияет только на банки, вовлеченные в деятельность по покупке, продаже или вложению средств в активы в иностранной валюте и/или другие активы - финансовые и нефинансовые - купленные за валюту, иную, чем национальная валюта банка, или деноминированные в ней. (см. Главу VII.)

Учитывая широкий спектр активов и обязательств, деноминированных в иностранной валюте, которыми банки могут торговать или в которые могут вкладывать средства в любое время, валютный риск может существовать, как таковой, во многих формах. В этой области также риск может быть минимизирован - хотя и не всегда полностью нейтрализован - через «хеджевые» операции. Хеджирование - это процесс, который полностью или частично нейтрализует риск от одной сделки путем совершения противоположной сделки¹⁰. Что хеджировать, до какой степени хеджировать и когда хеджировать - это важнейшие управленческие решения, которые требуют расширенной экспертизы, понимания международных финансовых рынков, а также хорошо развитого

⁸ Страновой риск не является синонимом валютного риска; страновой риск существует независимо от того, предоставлена ли ссуда в валюте страны-кредитора или страны-заемщика, или третьей страны.

⁹ McNaughton, Diana. *Banking Institutions in Developing Markets, Volume 1, Building Strong Management and Responding to Change. Appendix 3.* Washington: World Bank, 1992

¹⁰ Более детальную дискуссию см. в Главе VIII.

¹¹ Было сказано, что валютный менеджер - это менеджер, управляющий вероятностью.

¹² Учитывая специальную природу валютного риска и валютного менеджмента, читатели могут обратиться к более детальной дискуссии по этому предмету в кн. McNaughton, *Banking Institutions in Developing Markets, Volume 1, Appendix 3.*

прогнозного потенциала¹¹. Принимая во внимание определенное неприятие риска, свойственное банкам, тем не менее, наиболее благоразумная политика, которой бы следовало придерживаться - и, определенно, на данной стадии банкам из бывшего Советского Союза - это политика избежания валютного риска вообще. Это означает ограничение валютных сделок только теми, которые иницируются клиентами, вовлеченными в торговые операции (экспорт и импорт товаров и услуг), а также хеджирование любого ожидания риска в самой полной степени¹².

- г. *Процентный риск.* Процентный риск, как и другие типы рисков, равнозначен неопределенности - в данном случае неопределенности, связанной со временем и направлением будущих изменений в процентных ставках. Процентный риск может быть определен как колеблемость доходов, - или цен - получаемых от финансовых активов, вызванная изменениями процентных ставок. Для коммерческих банков, в которых ссуды являются главными категориями активов, это определение может быть модифицировано и определено, как риск, заключающийся в том, средняя стоимость ресурсов, привлеченных банком для выдачи определенной ссуды, превысит среднюю процентную ставку по ссуде в течение периода до полного ее погашения¹³. Управление процентным риском в настоящий в большей степени ограничивается банками, находящимися в странах с достаточно хорошо развитыми денежными рынками и относительно низким уровнем инфляции. Банки в республиках бывшего Советского Союза также неизбежно подвержены процентному риску, благодаря временному дифференциалу между изменениями процентных ставок в их активах и обязательствах. Тем не менее, с учетом отсутствия хорошо развитых денежных рынков, часто высоких уровней инфляции и фактической невозможности прогнозировать денежную политику, «управление» процентными ставками в этих странах обычно ограничивается политикой максимизации процентной маржи на основе согласованного изменения ставок по депозитам и кредитам. Вместе с тем есть некоторое сомнение в том, что управление процентным риском приобретет большее значение вместе с развитием национальных денежных рынков и более предсказуемыми действиями в области денежной политики¹⁴.

¹³ Средняя стоимость привлеченных ресурсов рассчитывается по депозитам, заимствованным фондам, а также стоимости капитала, скорректированной на резервные требования и любые возможные премии, вносимые в схемы депозитного страхования.

¹⁴ Для дальнейшего обсуждения см. Главу VIII и Приложение 2, «Управление активами и обязательствами» в кн. McNaughton, *Banking Institutions in Developing Markets*, Volume 1.