

|   |             |
|---|-------------|
| <b>ВСТУПЛЕНИЕ</b> .....   | <b>XII</b>  |
| <b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....  | <b>XIII</b> |
| <b>1. К СОВЕРШЕННОЙ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ</b> .....                                  | <b>1</b>    |
| ЗНАЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ.....  | 2           |
| ПРЕДПОСЫЛКИ НАДЕЖНОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ.....                                      | 2           |
| КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.....   | 3           |
| <i>Первостепенное значение Совета директоров</i> .....                            | 4           |
| <i>Выработка политики</i> .....   | 5           |
| ХАРАКТЕРИСТИКА НАДЕЖНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....  | 5           |
| ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ОСНОВНЫХ БАНКОВСКИХ ФУНКЦИЙ.....                       | 6           |
| <i>Планирование</i> .....   | 6           |
| <i>Управление кредитным риском</i> .....  | 7           |
| <i>Финансовое управление</i> .....  | 7           |
| <i>Управление человеческими ресурсами</i> .....                                   | 7           |
| <i>Системы контроля</i> .....   | 9           |
| <i>Информационная технология</i> .....  | 9           |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....   | 9           |
| <b>2. ПЛАНИРОВАНИЕ</b> .....  | <b>11</b>   |
| ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ.....   | 11          |
| ОСОБЕННОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ В БАНКАХ В УСЛОВИЯХ РАЗВИВАЮЩИХСЯ ФИНАНСОВЫХ РЫНКОВ..... | 13          |
| <i>Корректировка финансовой политики</i> .....                                    | 13          |
| <i>Институциональная роль</i> .....   | 14          |
| ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОДЕЛЬНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.....                                | 14          |
| ВИДЫ ПЛАНОВ.....  | 15          |
| <i>Стратегическое планирование</i> .....  | 16          |
| <i>Тактическое планирование</i> .....   | 17          |
| <i>Финансовое планирование и составление бюджетов</i> .....                       | 17          |
| РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ.....   | 18          |
| ПРОЦЕСС ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.....  | 22          |
| <i>Фаза ввода данных и анализа</i> .....  | 24          |
| <i>Фаза принятия решения</i> .....  | 27          |
| <i>Фаза документирования</i> .....  | 29          |

## Укрепление руководства и повышение чувствительности к переменам

|  |    |
|--|----|
| ТРУДНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНЫМ РИСКОМ В РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКАХ ..... | 58 |
| КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА: ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ПРОЦЕДУРЫ.....            | 59 |
| Кредитная политика.....  | 59 |
| Директивы .....  | 62 |
| Процедуры.....   | 63 |
| ОБЗОР УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНЫМ РИСКОМ.....                             | 63 |
| Начало процесса предоставления кредита.....                        | 63 |
| Анализ источников погашения кредита .....                          | 65 |
| Структура кредита.....   | 70 |
| Одобрение кредита .....  | 70 |
| Кредитная документация.....  | 71 |
| Обеспечение и гарантии.....  | 72 |
| НАБЛЮДЕНИЕ ЗА КРЕДИТОМ .....                                       | 75 |
| ПРОБЛЕМНЫЕ КРЕДИТЫ И РАБОТА С НИМИ.....                            | 77 |
| Тревожные сигналы.....   | 78 |
| Первая реакция на потенциально проблемные кредиты.....             | 79 |
| Стратегия "спасения" кредита.....                                  | 80 |
| Классификация активов и бухгалтерское оформление .....             | 81 |
| ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КРЕДИТНОЙ ФУНКЦИИ .....                  | 85 |
| Кредитная политика и наблюдение.....                               | 85 |
| Отделы кредитования и филиалы.....                                 | 85 |
| Старшие сотрудники кредитного отдела .....                         | 86 |
| Отдел кредитной документации.....                                  | 87 |
| Кредитные обзоры .....   | 87 |
| УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ.....  | 88 |
| Факторы риска.....   | 88 |

## **Укрепление руководства и повышение чувствительности к переменам**

|   |            |
|---|------------|
| ТРУДНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНЫМ РИСКОМ В РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКАХ .....                      | 58         |
| КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА: ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ПРОЦЕДУРЫ .....                                | 59         |
| <i>Кредитная политика</i> .....   | 59         |
| <i>Директивы</i> .....  | 62         |
| <i>Процедуры</i> .....  | 63         |
| ОБЗОР УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНЫМ РИСКОМ .....   | 63         |
| <i>Начало процесса предоставления кредита</i> .....                                     | 63         |
| <i>Анализ источников погашения кредита</i> .....  | 65         |
| <i>Структура кредита</i> .....  | 70         |
| <i>Одобрение кредита</i> .....  | 70         |
| <i>Кредитная документация</i> .....   | 71         |
| <i>Обеспечение и гарантии</i> .....   | 72         |
| НАБЛЮДЕНИЕ ЗА КРЕДИТОМ .....  | 75         |
| ПРОБЛЕМНЫЕ КРЕДИТЫ И РАБОТА С НИМИ .....  | 77         |
| <i>Тревожные сигналы</i> .....  | 78         |
| <i>Первая реакция на потенциально проблемные кредиты</i> .....                          | 79         |
| <i>Стратегия "спасения" кредита</i> .....   | 80         |
| <i>Классификация активов и бухгалтерское оформление</i> .....                           | 81         |
| ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КРЕДИТНОЙ ФУНКЦИИ .....                                       | 85         |
| <i>Кредитная политика и наблюдение</i> .....  | 85         |
| <i>Отделы кредитования и филиалы</i> .....  | 85         |
| <i>Старшие сотрудники кредитного отдела</i> .....                                       | 86         |
| <i>Отдел кредитной документации</i> .....   | 87         |
| <i>Кредитные обзоры</i> .....   | 87         |
| УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ .....  | 88         |
| <i>Факторы риска</i> .....  | 88         |
| <i>Стандарты оценки риска</i> .....   | 93         |
| ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЯ ИНСАЙДЕРОВ И ВНЕБАЛАНСОВЫЙ РИСК .....                                   | 95         |
| ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТОИМОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ КРЕДИТОВ И ДРУГИХ<br>КРЕДИТНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ .....    | 96         |
| <i>Процентная ставка</i> .....  | 97         |
| <i>Комиссионное вознаграждение</i> .....  | 99         |
| <i>Тенденции в определении стоимости кредитов</i> .....                                 | 100        |
| <i>Системы наблюдения за коммерческими кредитами</i> .....                              | 101        |
| ОБУЧЕНИЕ .....  | 102        |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....  | 103        |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ .....                         | 105        |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Б. УПРАВЛЕНИЕ КРЕДИТНЫМИ РИСКАМИ: ВОПРОСЫ ПО ВНУТРЕННЕМУ<br>КОНТРОЛЮ .....   | 107        |
| ПРИЛОЖЕНИЕ В. ПРОВЕРКА КРЕДИТНОЙ КУЛЬТУРЫ .....   | 110        |
| <b>4. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ .....</b>  | <b>114</b> |
| СТРУКТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В СРЕДЕ БАНКОВСКОГО ОКРУЖЕНИЯ .....                               | 114        |
| УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ НА РАЗВИВАЮЩИХСЯ ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ .....                           | 117        |
| ЦЕЛИ И МАСШТАБ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ .....   | 117        |
| СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ .....   | 119        |
| <i>Разработка процесса анализа предполагаемых затрат капитала</i> .....                 | 120        |
| <i>Определение нормативов и соответствующих характеристик финансовых проектов</i> ..... | 121        |
| <i>Построение финансовой модели</i> .....   | 121        |
| <i>Определение параметров общего риска</i> .....  | 122        |
| ПЛАНИРОВАНИЕ КАПИТАЛА .....   | 122        |

|   |            |
|---|------------|
| <i>Определение коэффициентов по капиталу с поправкой на риск</i> .....                          | 123        |
| <i>Роль финансового управления</i> .....  | 125        |
| УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ.....  | 126        |
| <i>Управление разницей в процентных ставках и анализ средневзвешенной задолженности</i> .....   | 127        |
| <i>Прогнозирование процентной ставки</i> .....  | 132        |
| КАЗНАЧЕЙСКИЕ ОПЕРАЦИИ.....  | 132        |
| СИСТЕМЫ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА И ОТЧЕТНОСТИ.....  | 133        |
| <i>Финансовая отчетность</i> .....  | 134        |
| <i>Управленческие учет и отчетность и движение информации</i> .....                             | 136        |
| <i>Учет затрат</i> .....  | 137        |
| <i>Определение прибыльности</i> .....   | 138        |
| <i>Финансовый учет и экономическая реальность</i> .....   | 142        |
| ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И СОСТАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТОВ.....   | 143        |
| НАЛОГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПОДЧИНЕНИЕ.....  | 144        |
| ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ.....  | 144        |
| ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ФИНАНСОВОЙ ФУНКЦИИ.....   | 146        |
| <i>Укрепление функции финансового управления</i> .....  | 148        |
| <i>Старший финансовый сотрудник</i> .....   | 149        |
| <i>Комитет по управлению активами и обязательствами (АЛКО)</i> .....                            | 150        |
| ВЫВОД.....  | 151        |
| <b>5. СОЗДАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА БАНКА</b> .....   | <b>152</b> |
| ЦЕЛЬ 1: ОРГАНИЗОВАТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ РАБОТУ СВОИХ СОТРУДНИКОВ.....                                  | 155        |
| <i>Структурирование организации</i> .....   | 158        |
| <i>Определение ответственности</i> .....  | 163        |
| <i>Структурирование должностей</i> .....  | 165        |
| <i>Комплектование работников в соответствии с требованиями к подразделению</i> .....            | 167        |
| ЦЕЛЬ 2. ОПТИМИЗИРОВАТЬ ТЕКУЩИЙ И БУДУЩИЕ<br>УРОВНИ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....                  | 168        |
| <i>Оптимизация существующего уровня и набора навыков</i> .....                                  | 171        |
| <i>Реакция на изменяющийся спрос на кадры</i> .....   | 174        |
| <i>Заключение</i> .....   | 182        |
| ЦЕЛЬ 3: РАЗВИТИЕ НЕОБХОДИМЫХ НАВЫКОВ И КУЛЬТУРЫ ПРОИЗВОДСТВА.....                               | 183        |
| <i>Анализ необходимых навыков и отношений</i> .....   | 185        |
| <i>Индивидуальная оценка /аттестация/</i> .....   | 189        |
| <i>Обучение и подготовка</i> .....  | 192        |
| <i>Развитие институциональной культуры</i> .....  | 197        |
| <i>Набор и отбор работников на основе их способностей</i> .....                                 | 200        |
| <i>Заключение</i> .....   | 202        |
| ЦЕЛЬ 4. УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТАМИ РАБОТЫ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ БАНКОВ.....                         | 203        |
| <i>Развитие руководства</i> .....   | 204        |
| <i>Планирование развития бизнеса и управление человеческими ресурсами банка</i> .....           | 205        |
| <i>Постановка задач и разработка мероприятий для их достижения</i> .....                        | 206        |
| <i>Контроль и оценка результатов</i> .....  | 209        |
| <i>Управление поощрениями</i> .....   | 210        |
| <i>Мотивирование карьеры</i> .....  | 213        |
| <i>Активное управление</i> .....  | 214        |
| <i>Заключение</i> .....   | 215        |
| ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ.....   | 216        |
| <i>Сопоставление роли линейного руководителя и руководителя службы развития персонала</i> ..... | 216        |
| <i>Организация функции развития человеческих ресурсов</i> .....                                 | 218        |

## **Укрепление руководства и повышение чувствительности к переменам**

|  |            |
|--|------------|
| <i>Организация роли линейного руководителя</i> .....                 | 218        |
| <i>Заключение</i> .....  | 220        |
| КАК МЫ МОЖЕМ ВЫЗВАТЬ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ .....                   | 220        |
| ВЫВОДЫ .....   | 223        |
| <b>6. НА ПУТИ К ПРОГРАММЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ РЕФОРМЫ</b> .....        | <b>225</b> |
| ИНФРАСТРУКТУРА ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ .....                     | 227        |
| <i>Институциональное развитие</i> .....                              | 227        |
| <i>Вопросы приватизации банков - Информация к размышлению</i> .....  | 228        |
| <i>Обучение и институциональное развитие</i> .....                   | 230        |
| <i>Информационная технология и автоматизация работы банков</i> ..... | 231        |
| <i>Опыт МБРР в деле институционального развития</i> .....            | 232        |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А: ОСНОВНАЯ ПРОГРАММА .....                               | 234        |
| <i>Кредитное обучение</i> .....                                      | 234        |
| <i>Переструктурирование корпораций</i> .....                         | 235        |

### **ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

|  |            |
|--|------------|
| <b>ОБЗОР УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ ПОВЫШЕННОГО РИСКА</b> .....                         | <b>236</b> |
| СОДЕРЖАНИЕ .....   | 236        |
| <i>Описание процесса управления риском и определения качества портфеля</i> ..... | 236        |
| <i>Пересмотр классификации активов</i> .....                                     | 237        |
| ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ И КАЧЕСТВО .....  | 237        |
| <i>Введение</i> .....  | 237        |
| <i>Виды бизнеса</i> .....  | 238        |
| <i>Анализ</i> .....  | 238        |
| <i>Список особого внимания</i> .....   | 239        |
| <i>Классификация кредитов</i> .....  | 240        |
| <i>Классификационные определения и требования</i> .....                          | 240        |
| <i>Классификационные характеристики</i> .....                                    | 242        |
| <i>Начало классификации</i> .....  | 244        |
| АНАЛИЗ И КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ .....  | 244        |
| <i>Введение</i> .....  | 244        |
| <i>Нормальное управление</i> .....   | 245        |
| <i>Целевой рынок</i> .....   | 245        |
| <i>Подготовка кредита и анализ</i> .....   | 247        |
| <i>Процесс одобрения кредитов</i> .....  | 247        |
| <i>Решения по индивидуальным кредитам</i> .....                                  | 248        |
| <i>Документирование и предоставление средств</i> .....                           | 250        |
| <i>Стандарты документации и процедуры документирования</i> .....                 | 250        |
| <i>Соответствие нормативам и процедурам</i> .....                                | 251        |
| <i>Предоставление средств</i> .....  | 252        |
| <i>Организационное управление кредитами и рисками</i> .....                      | 253        |
| <i>Установление проблем</i> .....  | 255        |
| <i>Политика, практика и процедуры</i> .....                                      | 258        |
| <i>Восстановительное управление</i> .....  | 259        |
| <i>Организация и набор персонала</i> .....                                       | 261        |
| <i>Преемственность персонала</i> .....   | 263        |
| <i>Обучение и подготовка</i> .....   | 263        |
| <i>Оценка управления процессом риска</i> .....                                   | 264        |

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

|  |            |
|--|------------|
| <b>УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ .....</b> | <b>265</b> |
| УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ ПРОЦЕНТНОЙ СТАВКИ .....          | 267        |
| ЛИКВИДНОСТЬ .....                                  | 269        |
| ИЗМЕРЕНИЕ ЛИКВИДНОСТИ .....                        | 270        |
| УПРАВЛЕНИЕ ЛИКВИДНОСТЬЮ .....                      | 271        |

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

|   |            |
|---|------------|
| <b>УПРАВЛЕНИЕ ВАЛЮТНЫМ РИСКОМ .....</b>   | <b>274</b> |
| ОПРЕДЕЛЕНИЯ .....   | 274        |
| ВАЛЮТНЫЙ РИСК .....   | 275        |
| <i>Описание .....</i>   | <i>275</i> |
| <i>Измерение и ограничение валютного риска .....</i>                                  | <i>276</i> |
| ПРОЦЕНТНЫЙ РИСК И ЛИКВИДНОСТЬ .....   | 277        |
| <i>Описание .....</i>   | <i>277</i> |
| <i>Измерение и ограничение риска процентной ставки и дисбаланса ликвидности .....</i> | <i>278</i> |
| КРЕДИТНЫЙ РИСК .....  | 278        |
| <i>Описание .....</i>   | <i>278</i> |
| <i>Измерение и ограничение кредитного риска .....</i>                                 | <i>279</i> |
| СТРАНОВОЙ РИСК .....  | 280        |
| <i>Описание .....</i>   | <i>280</i> |
| <i>Измерение и ограничение странового риска .....</i>                                 | <i>280</i> |
| УПРАВЛЕНИЕ ПОЗИЦИЯМИ ПО ИНОСТРАННОЙ ВАЛЮТЕ .....                                      | 281        |
| УПРАВЛЕНИЕ ВАЛЮТНЫМИ ОПЕРАЦИЯМИ .....   | 282        |
| <i>Обязанности .....</i>  | <i>282</i> |
| <i>Политика и лимиты .....</i>  | <i>282</i> |
| <i>Процесс управления риском .....</i>  | <i>284</i> |

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

|   |            |
|---|------------|
| <b>ОПЕРАЦИОННЫЙ И ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ .....</b>                   | <b>286</b> |
| <i>Задачи внутреннего контроля .....</i>                          | <i>286</i> |
| <i>Приемы внутреннего контроля .....</i>                          | <i>287</i> |
| <i>Сравнение внутреннего аудита и внутреннего контроля .....</i>  | <i>288</i> |
| <i>Контроль учета: межфилиальные и межбанковские сверки .....</i> | <i>289</i> |
| <i>Контроль безопасности .....</i>                                | <i>291</i> |
| <i>Соблюдение .....</i>   | <i>291</i> |
| <i>Персонал .....</i>   | <i>291</i> |
| КОНТРОЛЬ ЗА КАЗНАЧЕЙСТВОМ .....                                   | 292        |
| <i>Управление ликвидностью .....</i>                              | <i>292</i> |
| <i>Контроль кредитного управления .....</i>                       | <i>292</i> |
| <i>Проверочный лист оценки .....</i>                              | <i>294</i> |

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

|   |            |
|---|------------|
| <b>ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В БАНКОВСКОЙ ИНДУСТРИИ .....</b> | <b>296</b> |
| ПРИМЕНИМОСТЬ ИТ В БАНКОВСКОМ ДЕЛЕ .....                       | 296        |
| <i>Функции, поддающиеся автоматизации .....</i>               | <i>297</i> |
| <i>Решения вопроса автоматизации .....</i>                    | <i>298</i> |



## Укрепление руководства и повышение чувствительности к переменам

|   |     |
|---|-----|
| Организационные проблемы.....   | 299 |
| Решимость управления.....   | 300 |
| Инвестиции и затраты.....   | 300 |
| Обеспечение защиты данных и контроль.....   | 301 |
| ПРОЦЕСС ПЕРЕМЕН.....  | 302 |
| Бизнес-план.....  | 302 |
| Стратегия автоматизации.....  | 302 |
| Обеспечение товаров и услуг.....  | 304 |
| Замена имеющегося неподходящего оборудования.....   | 304 |
| Элементы тендерной документации.....  | 304 |
| Стоимость установки оборудования и время опережения.....  | 306 |
| Обучение и развитие человеческих ресурсов.....  | 306 |
| Некоторые замечания по реализации.....  | 307 |
| ОСНОВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИТ.....  | 309 |
| Основные процедуры и банки данных.....  | 309 |
| Оценка пользователя.....  | 309 |
| Определение требования пользователя.....  | 310 |
| Конструирование системы/инженерная разработка.....  | 310 |
| ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ.....  | 311 |
| Пакеты программ или индивидуальная разработка программ.....   | 311 |
| Возможность использования одного набора программного обеспечения<br>для всех типов компьютеров..... | 312 |
| Стоимость банковского программного обеспечения.....   | 312 |
| Архитектура компьютерного оборудования.....   | 312 |
| Передача данных между центрами обработки данных.....  | 313 |



