

Г.Г. Димитриади

---

Риски управления банком

18+

Георгий Димитриади

**Риски управления банком**

«ЛитРес: Самиздат»

2019

**Димитриади Г.**

Риски управления банком / Г. Димитриади — «ЛитРес:  
Самиздат», 2019

Обычно деятельность коммерческого банка подразделяется на деятельность, связанную с обслуживанием клиентов, и внутреннюю деятельность. Считается, что банк должен ограничивать принимаемые на себя риски, для чего постоянно оценивать и контролировать риски совершаемых им банковских и внутренних операций. Однако возможна и иная более широкая трактовка рисков применительно к банковской деятельности. Можно считать, что любая деятельность коммерческой организации — это управление рисками. Доказательству этого утверждения и посвящена эта книга.

# Содержание

О книге	5
Введение	6
Глава 1. Организационно-правовая форма банковской деятельности	9
Глава 2. Организационная структура банка	12
Конец ознакомительного фрагмента.	13

## О книге

В период мирового финансового кризиса, оказавшего влияние на экономики стран всего мира, стала кристально ясна роль управления рисками как отдельного индивида, так и каждой организации. Появилось понимание, что в современном мире его основной стабильной чертой остается изменчивость, а потоки клиентов является непостоянными и зависят от большого количества неуправляемых факторов. Это означает, что о рисках, как о возможных потенциальных опасностях для доходности бизнеса и даже для его существования, необходимо думать постоянно, как в периоды процветания, так и в периоды кризиса.

Соответственно количество научных работ, посвященных тематике управления рисками, заметно увеличилось в последнее время. В частности, настоящая книга освящает тему комплексного управления рисками кредитной организации.

Представленная работа не является классической работой по риск-менеджменту. Она посвящена совершенно не затронутой в отечественной научной литературе теме – рискам владения и управления бизнесом. В рамках предлагаемой концепции Universal Risk Management, основной девиз которой: «Управление банком – это управление его рисками», автор показывает как управление риском владения и управления банком приводит к идеям построения банковского бизнеса, стратегического и оперативного управления им.

Получается, что вся деятельность банка есть управлением рисками – ни больше, ни меньше, – точнее управление риском неполучения владельцами планируемой прибыли в данном периоде при условии нормального продолжения работы банка (так называемое предположение «непрерывности бизнеса»). Далее этот риск детализируется в виде «дерева» рисков, ветви которого иногда «переплетаются». Автор показывает, как обычные банковские операции, сама организационная структура банка вытекают из целей управления рисками.

Такой подход является оригинальным, объединяет ранее высказанные и «лежащие на поверхности» частные идеи.

Я.М. Миркин,  
доктор экономических наук, профессор,  
председатель совета директоров  
ИК «Еврофинансы»

## Введение

### О чем эта книга

При традиционном понимании банка считается, что для того, чтобы банк функционировал и приносил прибыль своим владельцам (акционерам) он должен иметь в своем составе большое количество подразделений, которую можно разделить на 3 большие группы:

- Фронт-офис – подразделения, непосредственно взаимодействующие с клиентами, обслуживающие их;

- Бэк-офис – подразделения, основные функции которых состоят в исполнении поручений клиентов и проведении банковских операций, в той части, в которой они не завершены сотрудниками фронт-офиса;

- Миддл-офис включает в себя все подразделения, не вошедшие во фронт– и бэк-офисы. Это подразделения, которые необходимы для управления банком и поддержки его работы.

В состав миддл-офиса входит большое количество подразделений, например, топ-менеджмент банка, служба безопасности, финансово-аналитическое подразделение, юридическое подразделение, служба управления персоналом, казначейство, служба маркетинга, бухгалтерия, административно-хозяйственные подразделения и др.

Служба рисков является одним из таких подразделений. В его функции обычно входит оценка риска, который присущ каждой выполняемой банковской операции и позиции банка, возникающей в процессе деятельности. Эта служба должна организовать постоянный мониторинг рисков банка и установить систему контроля и ограничений (лимитов) для рисков при проведении операций банка.

Однако в этой книге автор придерживается иной точки зрения на риски банка. Последовательно выдвигается, детализируется и доказывается тезис, что вся деятельность банка должна быть направлена на управление рисками, которые владельцы банка несут по отношению к своему бизнесу. Показывается, что при условии непрерывности деятельности этот риск есть риск неполучения владельцами планируемой прибыли в данном периоде при условии нормального продолжения работы банка.

Далее этот риск раскладывается на многочисленные составляющие. Проводится их обсуждение и в качестве способа управления этими рисками выводится, какой должна быть структура банка.

В последующих главах некоторые риски рассматриваются более подробно.

### Почему именно банки

В этой книге рассматриваются банки. Многое из изложенного применимо и к другим организациям. Но именно банки выбраны по ряду причин.

Во-первых, банки являются одним из основных инфраструктурных элементов современной экономики, основными «держателями» и «перераспределителями» финансовых ресурсов, без их участия невозможно простое проведение расчетов, заключение крупных сделок, кредитование, хранение денежных средств (депозиты и т.п.) и иных ценностей и множество других видов деятельности в современном мире. Любые сбои в работе банковской системы негативно скажутся на экономической деятельности любой страны. Поэтому для нормального функционирования экономики необходимо жестко отслеживать и регулировать банковские риски.

Во-вторых, банки являются посредниками при перераспределении рисков многих других субъектов экономики. Банки принимают вклады физических лиц и привлекают средства предприятий и на их основе выдают кредиты другим хозяйствующим субъектам. Таким образом, вкладчики банка, с одной стороны, прямо не несут риски невозврата кредитов (перед вкладчиком обязанным является банк), а с другой, – банк производит оценку состояния и платеже-

способности предприятий при выдаче кредита, а значит, несет дополнительные расходы на это и «отбирает» лучшие предприятия, то есть банк:

- а) принимает на себя риски и
- б) управляет рисками экономики.

В-третьих, для банков существует более-менее «стандартный» список видов рисков, наиболее значимых для ежедневной банковской деятельности. Это, в частности, обусловлено тем, что существуют основополагающие документы Базельского комитета<sup>1</sup>, посвященные основным принципам, подходам и методикам к оценке банковского риска, задающие стандарты на уровне всего мира, и основанные на них документы Банка России.

### **Список сокращений**

АС – автоматизированная система.

АБС – автоматизированная банковская система.

АХР – административно-хозяйственные расходы.

МСФО – Международные стандарты финансовой отчетности.

РСБУ – российские стандарты бухгалтерского учета.

СМИ – средства массовой информации.

СТЦ – система трансфертного ценообразования.

ЦБР – Центральный банк России.

ЦФО – центр финансовой ответственности.

URM – Universal Risk Management.

### **Структура и содержание книги**

Во введении кратко описан предмет исследования, дано краткое понимание основных идей автора и направлений дальнейшего изложения.

Глава 1 посвящена описанию организационно-правовой формы банковской деятельности. Приведено законодательное понятие «банк», присущие ему особенности и ограничения, приведен перечень банковских операций и дана краткая информация о лицензировании банковской деятельности.

Во главе 2 автор на основании имеющихся публикаций и собственного опыта излагает типичную организационную структуру банка с описанием основных функций подразделений. Приводится типовая структура банка.

Глава 3 посвящена описанию стратегического и оперативного управления банком. Дается расшифровка этих понятий, их взаимосвязи, приводятся примеры.

Глава 4 посвящена описанию понятия риска и примерам риска. В ней приведена классификация рисков, дано описание системы риск-менеджмента банка.

В главе 5 автор последовательно раскрывает суть концепции Universal Risk Management. В ее основе лежит тезис «управление банком – это управление его рисками». Детально описывается, что вкладывается в это понятие с точки зрения владельцев (акционеров) банка, для них риск формулируется кратко как «риск неполучения желаемой прибыли». Затем этот риск детализируется в виде «иерархии» рисков.

---

<sup>1</sup> Базельский комитет по банковскому надзору и регулированию (Basel Committee on Banking Supervision) (название происходит от города Базель, Швейцария) создан в 1975 году центральными банками стран «группы десяти», в которую входят Бельгия, Великобритания, Германия, Италия, Канада, Люксембург, Нидерланды, США, Швейцария, Швеция, Франция и Япония. Заседания комитета, как правило, проходят в Банке международных расчетов в Базеле, где и находится его постоянный секретариат. Комитет подготовил два основных документа – всеобъемлющий перечень основополагающих принципов эффективного банковского надзора (Базельские принципы), применимых как в странах «группы десяти», так и в не входящих в нее, и компендиум существующих рекомендаций, руководств и стандартов Базельского комитета.

На основании необходимости управления многочисленными рисками, присущими банковской деятельности, выводится организационная структура банка и проводится ее сравнение с типичной структурой современных банков описанной в предыдущей главе.

Глава 6 посвящена различным вопросам учета и отчетности банка. В первом разделе приводится подробное изложение расчета управленческого финансового результата банка для расчета эффективности работы центров финансовой ответственности и банковских продуктов. Второй раздел посвящен различным вопросам соотношения учета и отчетности по РСБУ, МСФО и US GAAP.

Глава 7 содержит подробное описание банковских технологий банка: что это, каким специалистом является банковский технолог, как нужно управлять банковскими технологиями с точки зрения управления рисками. В качестве примеров проработки банковской технологии рассмотрен архив банка и регламентация системы нормативных документов банка.



# Глава 1. Организационно-правовая форма банковской деятельности

## Введение

В обиходе часто слово «банк» понимают как синоним термина «отделение банка» или даже просто «сберкасса», поскольку это именно та часть (подразделение) банка, с которой обычно сталкиваются клиенты при оплате коммунальных услуг, обмене валюты, переводах, внесении вкладов и оформлении кредитов.

Однако банк является куда более сложной организацией: помимо руководства, которое упоминается в любом договоре на фирменном бланке банка существует большое количество других подразделений, как видимых клиентам (охрана, инкассация), так и невидимых (бухгалтерия, юридическое и финансовое подразделения и др.). В этом разделе будет рассмотрена организационно-правовая форма банка как организации.

## Юридические основы банка как организации

В соответствии со статьей 71 Конституции Российской Федерации [1] в ведении Российской Федерации находятся «установление правовых основ единого рынка; финансовое, валютное, кредитное, таможенное регулирование, денежная эмиссия, основы ценовой политики; федеральные экономические службы, включая федеральные банки».

Для регулирования банковской деятельности в Российской Федерации приняты специальные федеральные законы: «О банках и банковской деятельности» [3] (далее – закон «О банках»), который содержит основные требования к банкам и кредитным организациям и «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» [4], в частности, определяющий статус, права и обязанности Банка России как регулятора банковского рынка.

В соответствии с законом «О банках» дается следующее определение кредитной организации:

*«Кредитная организация – юридическое лицо, которое для извлечения прибыли как основной цели своей деятельности на основании специального разрешения (лицензии) Центрального банка Российской Федерации (Банка России) имеет право осуществлять банковские операции, предусмотренные настоящим Федеральным законом».*

Кредитные организации бывают двух типов: банки и небанковские кредитные организации. Закон «О банках» дает следующие определения:

*«Банк – кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять в совокупности следующие банковские операции: привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц».*

*«Небанковская кредитная организация – кредитная организация, имеющая право осуществлять отдельные банковские операции, предусмотренные настоящим Федеральным законом. Допустимые сочетания банковских операций для небанковских кредитных организаций устанавливаются Банком России».*

Далее везде для упрощения изложения будем использовать термин «банк» или «коммерческий банк», подразумевая все виды кредитных организаций.

Рассмотрим определение кредитной организации подробнее.

Во-первых, банк – это юридическое лицо. Соответственно, индивидуальный предприниматель не может быть банком.

Во-вторых, банк – это коммерческая организация. Напомним, что в соответствии со статьей 50 Гражданского кодекса Российской Федерации [2] «Юридическими лицами могут быть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации) либо не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации)».

Таким образом, термины «банк» и «коммерческий банк» являются синонимами (других не бывает), так как требование закона не зависит от формы собственности (государственный банк также является коммерческой организацией). Тем более что в статье 1 закона «О банках» указано, что «кредитная организация образуется на основе любой формы собственности как хозяйственное общество».

### **Виды банковских операций**

Согласно приведенному выше определению кредитной организации список банковских операций определяется законом «О банках» (ст. 5), а именно бывает 9 видов банковских операций. Конечно, имеются в виду группы банковских операций, например, если сказано «открытие и ведение банковских счетов», то и закрытие банковских счетов также относится к этой же группе.

«К банковским операциям относятся:

- 1) привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);
- 2) размещение указанных в пункте 1 части первой настоящей статьи привлеченных средств от своего имени и за свой счет;
- 3) открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- 4) осуществление расчетов по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам;
- 5) инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- 6) купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- 7) привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;
- 8) выдача банковских гарантий;
- 9) осуществление переводов денежных средств по поручению физических лиц без открытия банковских счетов (за исключением почтовых переводов) [...]

Кредитная организация помимо перечисленных [...] вправе осуществлять следующие сделки:

- 1) выдачу поручительств за третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме;
- 2) приобретение права требования от третьих лиц исполнения обязательств в денежной форме;
- 3) доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;
- 4) осуществление операций с драгоценными металлами и драгоценными камнями в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- 5) предоставление в аренду физическим и юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для хранения документов и ценностей;
- 6) лизинговые операции;
- 7) оказание консультационных и информационных услуг.

Кредитная организация вправе осуществлять иные сделки в соответствии с законодательством Российской Федерации».

Кроме того, банки могут выполнять операции с ценными бумагами, получая для этого специальную лицензию профессионального участника рынка ценных бумаг в случаях, предусмотренных законодательством о рынке ценных бумаг (ст. 6 закона «О банках»). В частности, при наличии лицензии банки могут осуществлять депозитарную, клиринговую, брокерскую, дилерскую деятельность и деятельностью по доверительному управлению ценными бумагами и др.

Одновременно кредитной организации запрещается заниматься производственной, торговой и страховой деятельностью (ст. 5 «О банках»). Имеют место и другие запреты, например, согласно статье 1 федерального закона «Об аудиторской деятельности» «Аудиторским организациям и индивидуальным аудиторам запрещается заниматься какой-либо иной предпринимательской деятельностью, кроме проведения аудита и оказания сопутствующих ему услуг», что, в частности, означает, что банк не может осуществлять аудит.

### **Лицензирование банковских операций**

Как ясно из вышеприведенного Банк России выдает лицензию на выполнение каждого вида банковских операций. Осуществление банковских операций без указанной лицензии кроме случаев, прямо разрешенных федеральными законами, влечет за собой применение санкций, в частности, согласно статье 13 закона «О банках»:

«Осуществление юридическим лицом банковских операций без лицензии, если получение такой лицензии является обязательным, влечет за собой взыскание с такого юридического лица всей суммы, полученной в результате осуществления данных операций, а также взыскание штрафа в двукратном размере этой суммы в федеральный бюджет [...]».

Банк России вправе предъявить в арбитражный суд иск о ликвидации юридического лица, осуществляющего без лицензии банковские операции, если получение такой лицензии является обязательным [...].

Граждане, незаконно осуществляющие банковские операции, несут в установленном законом порядке гражданско-правовую, административную или уголовную ответственность».

Для информации приведем статью Уголовного кодекса РФ [5].

*Статья 172. Незаконная банковская деятельность.*

*1. Осуществление банковской деятельности (банковских операций) без регистрации или без специального разрешения (лицензии) в случаях, когда такое разрешение (лицензия) обязательно, или с нарушением лицензионных требований и условий, если это деяние причинило крупный ущерб гражданам, организациям или государству либо сопряжено с извлечением дохода в крупном размере, -*

*наказывается штрафом в размере от ста тысяч до трехсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от одного года до двух лет либо лишением свободы на срок до четырех лет со штрафом в размере до восьмидесяти тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до шести месяцев либо без такового.*

*2. То же деяние:*

*а) совершенное организованной группой;*

*б) сопряженное с извлечением дохода в особо крупном размере, -*

*наказывается лишением свободы на срок от трех до семи лет со штрафом в размере до одного миллиона рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до пяти лет либо без такового.*

## Глава 2. Организационная структура банка

Рассмотри типичную организационную структуру банка.

### **Фронт-, бэк- и миддл-офисы банка**

Обычно можно выделить три основных группы подразделений банка согласно их функциям.

Первая группа – это *фронт-офис (front office)* – подразделения банка, непосредственно занимающиеся обслуживанием клиентов. То есть их сотрудники общаются с клиентами или их представителями лично, по телефону или через электронные средства связи по рабочим вопросам. Обычно это операционные подразделения:

- операционисты, кассиры, контролеры, торговые агенты, консультанты и др. в отделениях банка;
- на стойках рекламы и/или распространения банковских продуктов, например, стойка банка в крупном торговом центре или представитель банка в салоне связи или автомобильном салоне;
- сотрудники банка, осуществляющие обслуживание клиентов при звонках по телефону;
- сотрудники банка, осуществляющие обслуживание клиентов при обращении с помощью электронных систем связи, например, при использовании системы «банк-клиент»;
- клиентские менеджеры, закрепленные за клиентами – юридическим лицами или vip-клиентами банка;
- различные сотрудники, помогающие клиентам и консультирующие их по условиям обслуживания банка, заполнению документов и различным финансовым схемам и вложениям
- и т.д. и т.п.

Операционные подразделения – это «лицо» банка, с которым прежде всего общается клиент. Без них банк не может обойтись, и они определяют значительную долю качества обслуживания и удовлетворенности клиентов.

Обычно численность фронт-офиса пропорциональна количеству клиентов и их активности.

Вторая группа подразделений банка – *бэк-офис*

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.