

Банковский менеджмент

- **Банковский менеджмент (БМ)**- научная система управления банковским делом и персоналом, занятым в банковской сфере. Он базируется на научных методах управления, конкретизированных практикой ведения банковского дела.

- Так же БМ можно определить как систему управленческих мер, предпринимаемых соответствующими орг. структурами для обеспечения непрерывности своевременности движения кредитных ресурсов (КР), целью которых является как микро-, так и макроэкономических приоритетов.

БМ состоит из 2-х крупных блоков:

- управление финансово-экономической деятельностью банка (финансовый менеджмент)
- управление персоналом.

- Можно говорить о том, что у БМ есть собственные научные основы, отражающие специфические стороны отражающие управление денежными ресурсами банков. Это теории анализирующие происхождение, сущность и роль банков в экономике, объясняющие содержание целей и задач финансового менеджмента (ФМ) в банках, специфику объектов, методов и инструментов банковского управления.

- К теориям , непосредственно раскрывающим основы финансового менеджмента в банках , относятся: теории управления ликвидностью, теория коммерческих ссуд , теория перемещения активов и теория ожидаемого дохода.

- Указанные теории обусловили появление специфических методов управления ликвидностью(метод управления активами, метод управления пассивами и другие), которые в разных вариациях применяются в настоящее время. Важное место занимает теория надежности банка.

По сути финансовый менеджмент банка включает в себя:

- стратегическое и текущее планирование
- формирование банковской политики
- маркетинг
- управление активами
- управление пассивами
- управление ликвидностью

- управление доходностью
- управление активами и пассивами
- управление собственным капиталом
- управление кредитным портфелем
- управление портфелем ценных бумаг
- управление рисками(валютным, процентным, операционным и т.д.)
- создание информационной системы.

БМ включает в себя управление персоналом.

- В этой части теория опирается на психологию, деловую этику, социологию и другие науки. Как практическая деятельность, управление персоналом должно обеспечить максимальное использование потенциала каждого сотрудника для достижения поставленных целей и задач, стоящих перед банком.

Управление персоналом включает:

- мотивация труда
- организационная структура банка
- расстановка кадров
- система подготовки и переподготовки кадров
- механизм оплаты труда, поощрения и стимулирования
- организация внутреннего контроля
- система повышения в должности
- принципы общения в коллективе

- **Задачи БМ, это создание механизмов управления:**
- прибыльностью банка при обеспечении допустимого риска
- ликвидностью
- рисками
- персоналом

- **Содержание БМ составляют:**
планирование, анализ, регулирование,
контроль.

- Общее планирование позволяет заглянуть в будущее банка, пересмотреть цели, сферу, масштабы и результаты его деятельности в соизмерении с источниками и затратами. Процесс планирования включает составление перспективных и текущих планов-прогнозов.

- Планы позволяют определить направления поиска новых сфер и методов деятельности в условиях конкуренции на денежном рынке.

- Планирование представляет собой многоуровневый процесс, охватывающий все подразделения банка и определяющий локальные и общие перспективы его развития.
- Результатом планирования является разработка бизнес-плана (сводного плана развития банка), а также оперативных планов по отдельным направлениям (кредитная, инвестиционная, депозитная, процентная, кадровая и др. политика).

- Анализ направлен на оценку деятельности банка в целом и по отдельным направлениям на основе фактически достигнутых результатов с прогнозными, с результатами истекших периодов и с результатами лучших банков.

- Материалы анализа позволяют, выявит положительные и отрицательные тенденции в развитии банка, потери, неиспользованные резервы, недостатки, а в планировании и неудачи в принятии решений.

- Основу сводной аналитической работы составляет анализ данных баланса, проводимый в определенном ракурсе. Главным направлением анализа является оценка динамики объемных показателей деятельности банка: активов, депозитов, собственного капитала, кредитов, прибыли. Указанная оценка проводится в сопоставлении с аналогичными показателями других банков, что позволяет определить место (рейтинг) в системе российских КБ.

- Регулирование в системе БМ имеет определенные особенности, обусловленные наличием государственного надзора за деятельностью коммерческих банков (КБ).

- Учитывая, что банковская деятельность наиболее рискованная, вовлекающая в оборот «чужие» деньги, государственное регулирование предусматривает ряд принципиальных требований к лицензированию банков, ограничению сфер их деятельности, достаточности капитала, ликвидности, формированию обязательных резервов.

- В этой связи система внутрибанковского регулирования (саморегулирования) направлена, прежде всего, на соблюдение требований и нормативов, установленными органами госнадзора.

- Контроль в банковском деле подразделяется на внешний и внутренний. Внешний осуществляет ЦБ РФ и внешние аудиторы. Внутренний контроль организуется самим банком. Именно внутренний контроль является частью БМ. Его функции выполняют менеджеры в соответствии с их полномочиями, а также органы внутреннего аудита.

- Главным назначением внутри банковского контроля является создание оперативной системы обнаружения отрицательных тенденций и недостатков деятельности банка для принятия мер по их устранению.

- Качественный, эффективный и адекватный БМ способен не только противостоять воздействию негативных макро- и микроэкономических факторов, не только их нейтрализовать, но часто даже использовать в своих целях.

- Поэтому осуществление банком такого менеджмента является основным условием и гарантией его устойчивости и эффективной работы. В связи с этим возникает вопрос оценки БМ, т.е. наличия соответствующей системы показателей. Следует отметить, что сам менеджмент (М) как основное направление отражен в ряде рейтинговых систем («CAMEL» США).

Показатели по которым оцениваются БМ, разделяются по категориям:

- количественные и качественные (в том числе социальные);
- объективные и субъективные;
- формальные и неформальные.

Количественные показатели БМ могут применяться только при оценке размера банка, проводимой политики (предпочтений) и специализаций. К ним относятся:

- размер капитала банка;
- количество учредителей;
- объемы активных и пассивных операций;
- количество клиентов;

- количество сфер экономики и отраслей работы;
- география работы;
- разветвленность филиальной сети;
- корреспондентские отношения;
- количество банковских продуктов в портфеле и т.

Качественные показатели БМ:

- 1) Показатели состояния и работы, по которым оценивают БМ с позиций профессиональных требований кредитного предпринимательства:
 - достаточность капитала, качество активов, прибыльность, ликвидность (в рамках безопасности и устойчивости);
 - скорость совершения операций, обработки документов;

- комплексность предоставляемых банковский продуктов;
- степень удовлетворения запросов клиентов по видам, характеристикам, объемам и качеству предлагаемых банковских продуктов;
- адекватность принимаемых рисков и степень их управляемости

2) Показатели менеджмента (персонал), с помощью которых оценивают соответствие персонала нормативным требованиям, диктуемым рыночной экономикой:

- -состав и компетентность администрации (квалификация в соответствии с местом в иерархии, опыт работы в банковской системе на соответствующих должностях, взаимозаменяемость, наличие кадрового резерва, адекватность обучения, наличие и качество надзора сверху вниз по иерархии).

- адекватный характер деятельности, соблюдение дисциплины во внутренней политике;
- выполнение регулятивных норм и соблюдение законов, инструкций и иных подзаконных актов по банковской деятельности;
- способность администрации и персонала предвидеть возможные изменения конъюнктуры рынка, своевременно реагировать на них и предпринимать правильные ответные действия (признавать свои промахи, исправлять их и корректировать свою политику)

3) Показатели социальные:

- отношение персонала к труду;
- соотношение квалификации, ответственности и вознаграждения;
- социальная адекватность директората (профподготовка, добросовестность, верность обязательствам, готовность к контактам);
- степень и адекватность решения социальных проблем.

- На самом деле оценка БМ до сих пор является дискуссионным вопросом, но очень важна в практической деятельности.

- Когда БМ осуществляется не качественно, он часто является главной причиной банковских кризисов, из чего проистекают убытки банков и их клиентов и, наконец, экономические диспропорции.

- Существует специальный термин «мисменеджмент» (ММ)- вид менеджмента, характеризуется как ненамеренными ошибками, так и умышленными противозаконными действиями персонала банка, отсутствием надлежащего контроля, неадекватными полномочиями надзора и т.п. В условиях общих финансовых кризисов он приводит к углублению кризиса банков в целом и усилению инфляции.

Мисменеджмент (ММ) делится на 4 группы:

- Технический ;
- косметический;
- авантюрный;
- мошенничество.

Технический ММ наблюдается:

- банк «молодой», проводит агрессивную политику, имеет относительно неопытное руководство;
- сменилось руководство, меняется политика;
- банк, по ряду причин оказывается неспособным предвидеть конъюнктурные изменения или сориентироваться в ухудшавшейся ситуации и предпринять оздоровительные меры.

- Характерны расплывчатые целевые установки, принятие неадекватных ситуации мер. Неадекватная политика, недостаток внутреннего контроля и слабое планирование, неоправданный рост персонала и т.д.

- Этот вид ММ осуществляется в соответствии с законом, он чрезмерно рискован, но не криминален. Однако чрезмерные риски, скрытые убытки, снижение реальной прибыли ведут к снижению капитала, падению дивидендов.

- Необходимо сменить политику для сохранения доверия к банку. Если на этом этапе банк не сможет выйти из потенциального кризиса, он обречен на косметический или авантюрный ММ. (Первый шаг к мошенничеству).

- При косметическом ММ банк укрывает прошлые и настоящие потери с тем, чтобы сохранить к себе доверие, выиграть время и выйти из неблагоприятной ситуации. Цель – создание впечатления о нормальном положении дел в банке, путем отражения в отчетной документации на неизменном уровне ряда ключевых показателей, манипуляции с отчетными данными. (Отчет не имеет ничего общего с реальным состоянием дел).

- Косметический ММ не усиливает риск, но снижает защиту от него. Он создает опасность для клиентов и партнеров, создает проблемы с органами надзора.

- Кризисное управление (авантюрный ММ) – комплекс мероприятий применяемых тогда, когда косметический ММ уже не в состоянии скрыть падение капитала и дивидендов. Цель операций - позволить банку, хотя бы на короткий промежуток времени сконцентрировать ресурсы, выиграть время, при благоприятном стечении обстоятельств, выправить положение.

- Мошенничество один из наиболее опасных видов ММ. С мошенничеством сталкиваются на разных стадиях деятельности банка, но чаще всего на завершающей.

- С помощью ряда приемов (через кредитование фиктивных фирм и подставных лиц, «переброску» средств в «родственные» фирмы внутри корпорации и т.д.) средства изымаются из банка и вместо удовлетворения претензий клиентов и вкладчиков идут на цели обогащения банкиров-мошенников.