



БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Валентин
Вадимович
Траченко

к.э.н., доцент

2013 г.



- ЗНАКОМСТВО С ДИСЦИПЛИНОЙ «БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
- ПРЕДПОСЫЛКИ ИЗУЧЕНИЯ КУРСА
- БАНКОВСКИЕ КРИЗИСЫ И УСТОЙЧИВОСТЬ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ

ЛЕКЦИЯ №1

ЦЕЛЬ КУРСА

Курс нацелен на получение знаний в области управления деятельностью коммерческого банка (банковского менеджмента, далее БМ)

Данная дисциплина является логическим продолжением изучения фундаментального курса «Деньги, кредит, банки» и неразрывно связана с дисциплиной «Банковское дело»

СТРУКТУРА КУРСА



ПРЕДПОСЫЛКИ ИЗУЧЕНИЯ КУРСА

Банковская система – «кровеносная система» экономики России.

Стабильность экономики во многом определяется устойчивостью и эффективностью банковской системы. В свою очередь устойчивость системы зависит от устойчивости каждого отдельно взятого банка, которая определяется качеством банковского менеджмента.

Экономические кризисы выявили ошибки и наметили перспективы развития банковского менеджмента.

БАНКОВСКИЕ КРИЗИСЫ РОССИИ



ЧТО ВЛИЯЕТ НА УСТОЙЧИВОСТЬ БАНКА?

- **социально-политическая ситуация**

устойчивость правительства, влияние оппозиции, стабильность или социальную напряженность в административно-территориальных образованиях, политическое окружение

- **общеекономическое состояние**

потенциал реального сектора экономики, конкурентоспособность товаропроизводителей, инвестиции (приток/отток капитала)

- **положение на финансовом рынке**

процентная ставка по привлечению банковских вкладов, доходность денежного, валютного и рынка ценных бумаг; темпы инфляции и инфляционные ожидания, стоимость обслуживания государственного долга, политика ЦБР, объем золотовалютных резервов, конкуренция банковских продуктов

- **внутренняя устойчивость кредитной организации**

наличие (отсутствие) стратегии и миссии банка, профессиональная квалификация кадров, достаточность капитала, **качество банковского менеджмента**

ВИДЫ УСТОЙЧИВОСТИ БАНКА

- **Капитальная устойчивость**

определяется размерами собственного капитала банка

- **Коммерческая устойчивость**

в основе лежит степень вхождения банка в инфраструктуру рыночных отношений

- **Функциональная устойчивость**

зависит от специализации, которая позволяет более эффективно управлять выбранным ассортиментом банковских продуктов, или универсализации банка (часть клиентов предпочитает удовлетворять весь набор своих потребностей в банковских продуктах в одном банке)

- **Организационно-структурная устойчивость**

важнейшим параметром организационно-структурной устойчивости банка является функционально-технологическая документация, регламентирующая его деятельность в рамках организационной структуры и выполняемых им специфических банковских функций

- **Финансовая устойчивость**

характеризуется такими показателями деятельности, как: объем и структура собственных средств, уровень доходов и прибыли, норма прибыли на собственный капитал, достаточность ликвидности и т.д.



- ОПРЕДЕЛЕНИЕ, СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА
- НОРМАТИВНО-ПРАВОВОВАЯ БАЗА
- СТРУКТУРА БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ЛЕКЦИЯ №2

ОПРЕДЕЛЕНИЕ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Банковский менеджмент - это система управления кредитной организацией, основанная на использовании современных эффективных форм, средств и методов управления банковской деятельностью в условиях рыночной экономики

Данная система представляет собой воздействие субъекта управления на объект управления для достижения поставленной цели

Субъект – это органы управления банка

Объекты в банке – денежные ресурсы и их движение, а также организационная структура и персонал

СУЩНОСТЬ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА



ОСОБЕННОСТИ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- 1 финансовое посредничество
- 2 обязательность государственного регулирования банковской деятельности
- 3 высокая степень кредитного, процентного, валютного и других рисков
- 4 конфиденциальность информации об операциях по банковским счетам клиентов и партнеров
- 5 необходимость обеспечения безопасности банка и его персонала

ПРАВОВАЯ ОСНОВА БМ

Законодательные акты

Регулируют деятельность банков и определяют требования к организации БМ

Например:
ФЗ «О ЦБ РФ», «О банках и банковской деятельности»

Нормативные документы

Определяют пруденциальные нормы, регулируют размер резервов, риски и т.п.

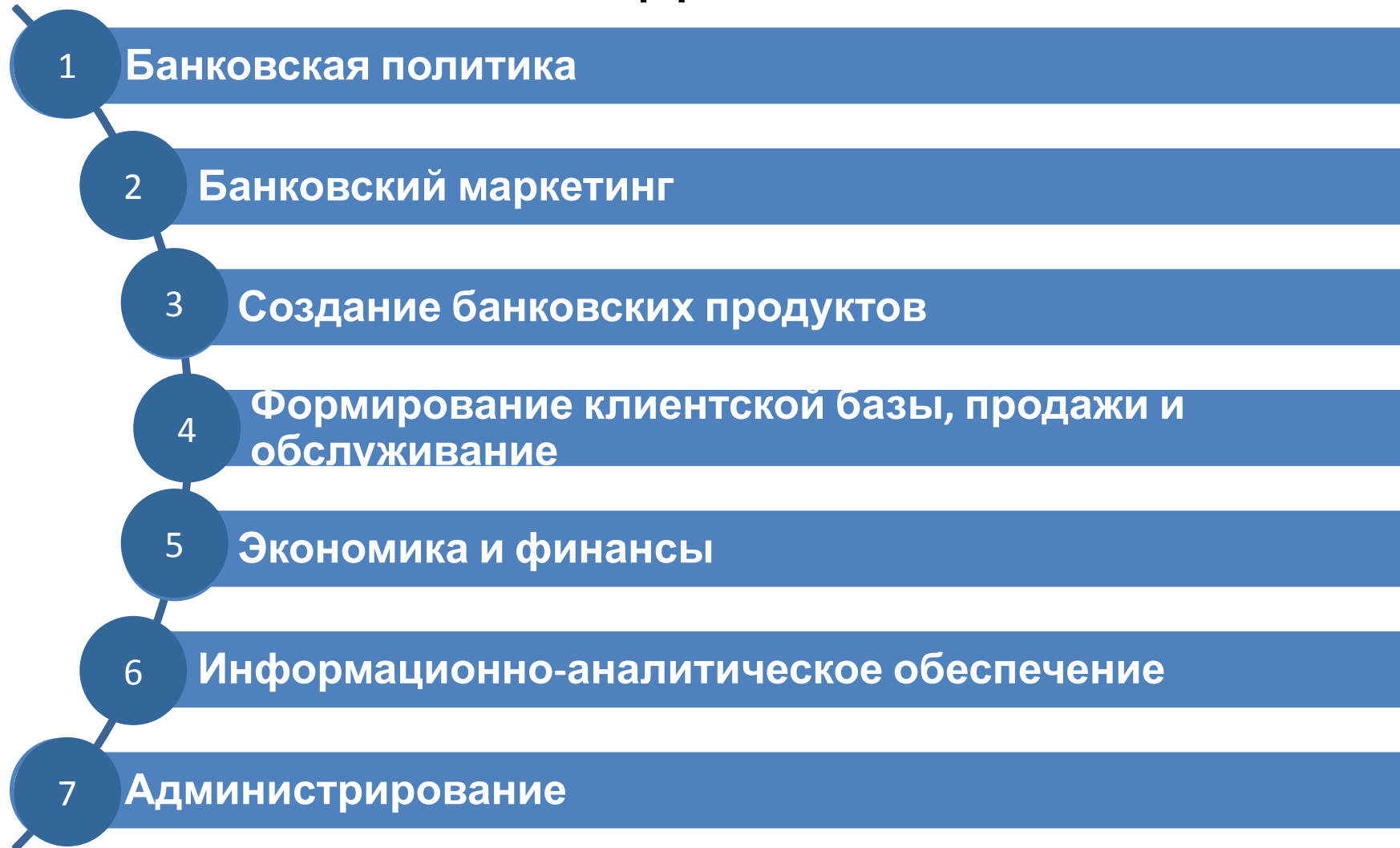
Например:
инструкции, положения и письма ЦБ РФ

Внутренние документы

Определяют специфику конкретного банка. Не противоречат и дополняют законы


Например:
положения, инструкции и методики

СТРУКТУРА БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

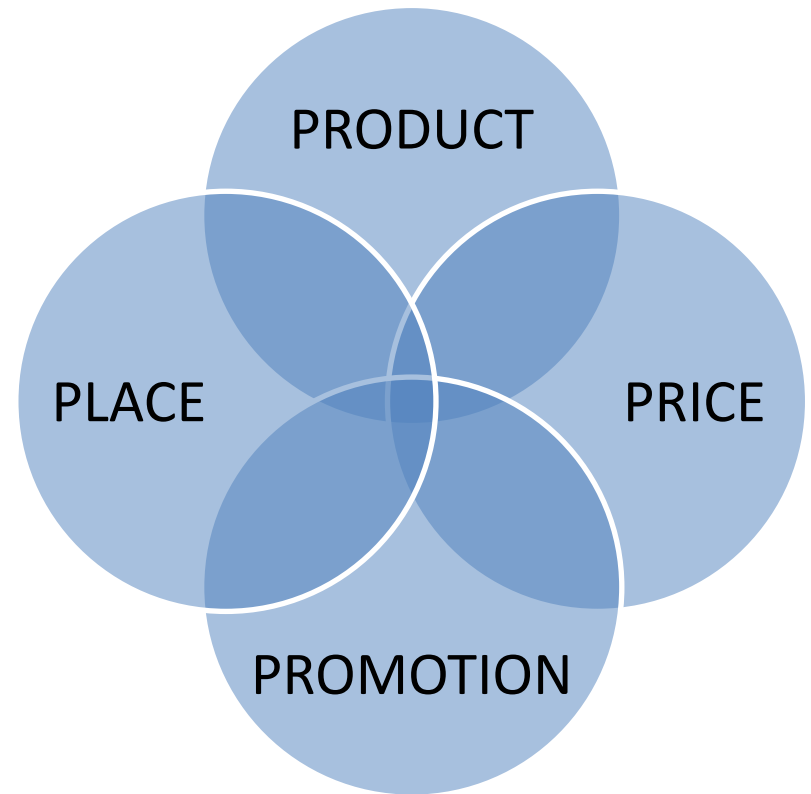


Банковская политика

в т.ч. в области:

- организации работы персонала
 - определения эффективности работы персонала
 - мотивации персонала
 - продвижения персонала
 - стимулирования инновационного потенциала персонала
- Постановка главных задач
 - Разработка оргструктуры
 - Разработка методологии
 - Комплексные программы и проекты
 - Политика управления персоналом
- 

Банковский маркетинг



Создание продуктов – продажи – обслуживание



Экономика и финансы

1

Получение прибыли

2

Приращение капитала

3

Управление ликвидностью, рисками и
прибылью

4

Управление издержками банка

5

Обоснование финансовых решений

6

Обеспечение стабильности развития банка

Прочие блоки БМ

Информационно-аналитическое обеспечение

- Создание информационно-аналитической системы планирования и реализации финансовых операций

Администрирование

- Приведение организационной структуры банка и квалификации персонала в соответствие с выбранной стратегией развития банка



- СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ БАНКОМ
- SWOT-АНАЛИЗ
- ПРИМЕРЫ СТРАТЕГИЙ СОВРЕМЕННЫХ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

ЛЕКЦИЯ №3

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ БАНКА

Цель – это желаемое будущее состояние, которое может быть достигнуто при выполнении определённых бизнес-процессов и проектов с учетом критических факторов успеха

Стратегические цели рекомендуется группировать, например, по перспективам системы сбалансированных показателей (BSC): Финансы, Клиенты, Процессы, Персонал и Развитие



Цели должны быть
достижимы



Цели должны быть
количественно измеримы

* BSC – Balanced Scorecard. Сбалансированная система показателей Нортон и Каплана позволяет повысить эффективность банка по всем направлениям его деятельности

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Сбалансированная система показателей (ССП) - система управления, позволяющая переводить стратегические цели в четкий план оперативной деятельности и оценивать результаты деятельности с точки зрения реализации стратегии с помощью **ключевых показателей эффективности (KPI)**

BSC

ИСПОЛЬЗУЕТСЯ

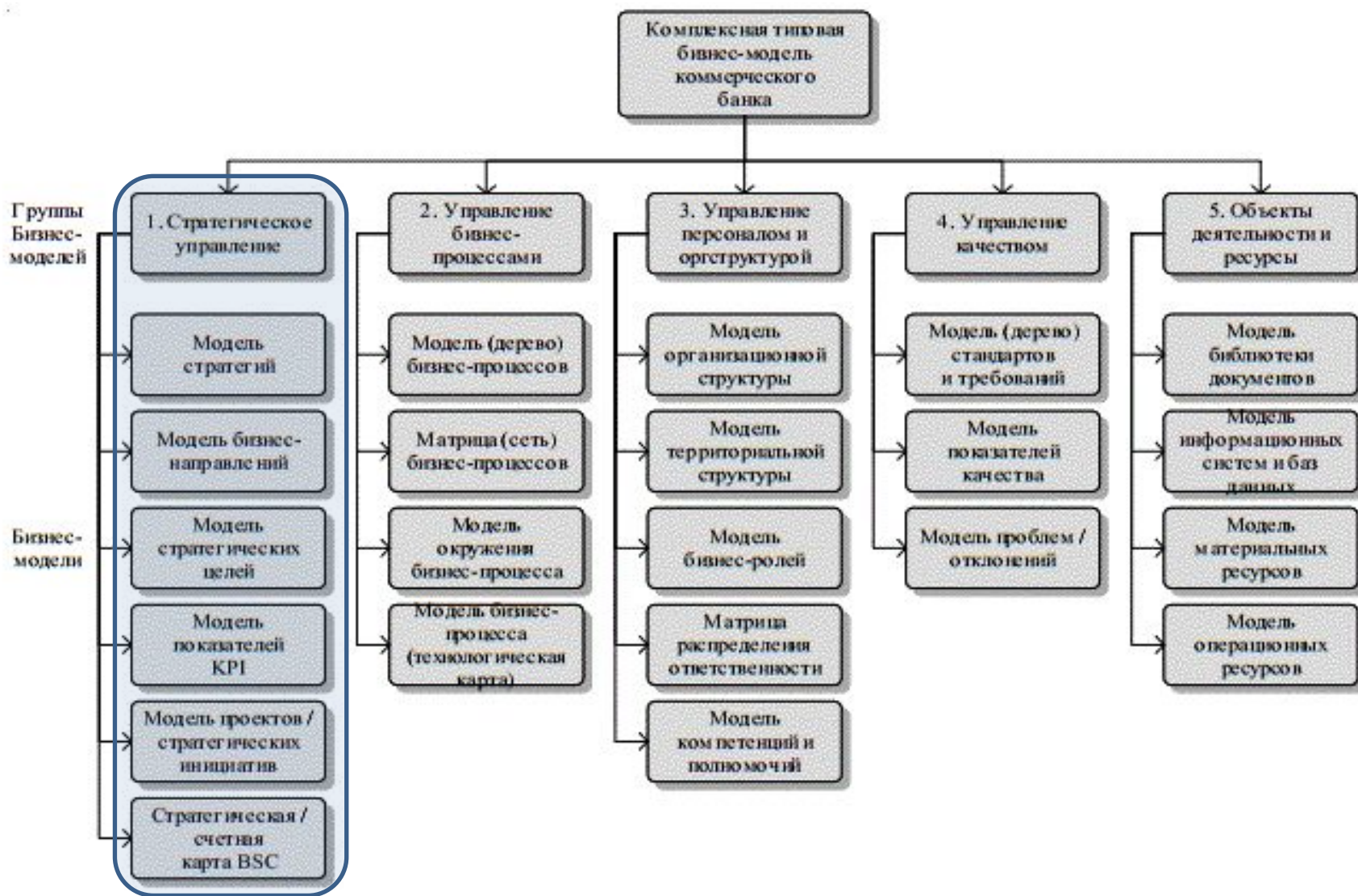
Сбалансированная система
2 показателей создана в 1992 году
профессорами Гарвардской школы
экономики на основе исследований

рейтинга 500

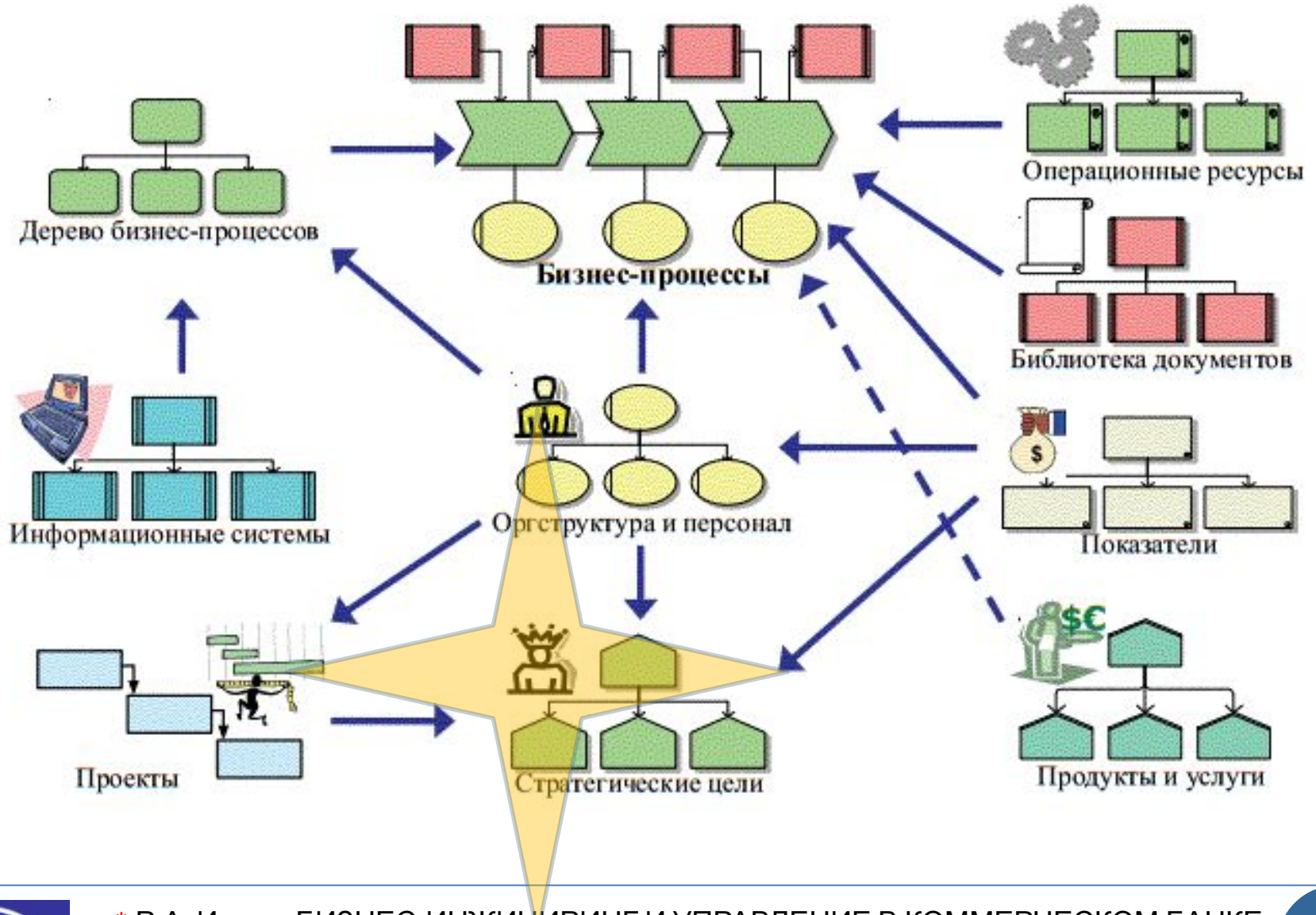
* - по данным информационного сайта <http://www.balancedscorecard.ru/>



ТИПОВАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ БАНКА



СТРАТЕГИЯ – СТРУКТУРА – ПРОЦЕССЫ



ПРИМЕРЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ



ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



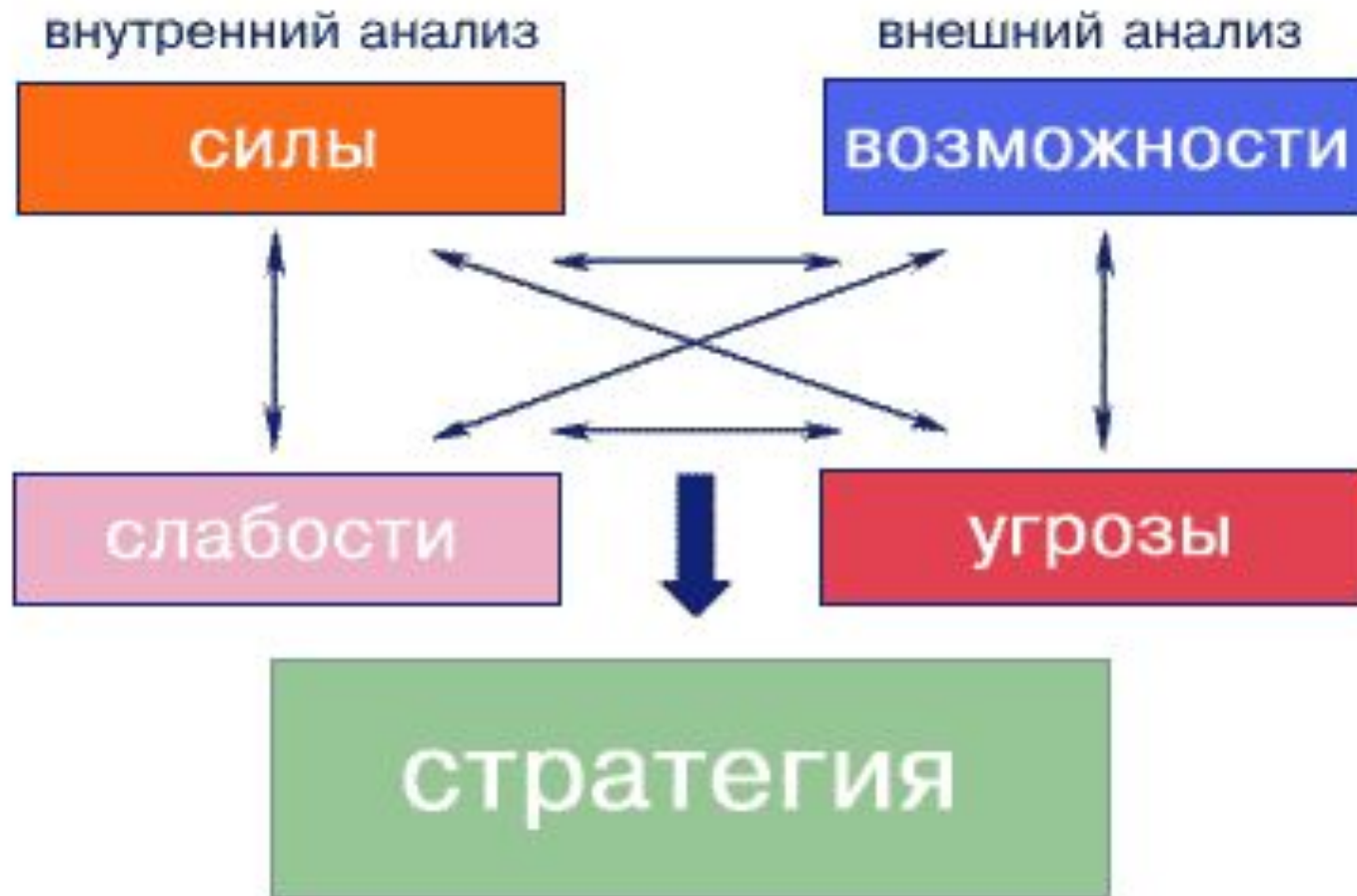
SWOT - АНАЛИЗ



Акроним был представлен профессором Эндрюсом визуально в виде SWOT матрицы

SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые внутренние стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы, существующие во внешней среде

SWOT-АНАЛИЗ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ



ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА SWOT-АНАЛИЗА

ПРАВИЛО ПЕРВОЕ

- Область анализа должна быть конкретно определена

ПРАВИЛО ВТОРОЕ

- Необходимо четко разграничить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы

ПРАВИЛО ТРЕТЬЕ

- Только покупатели знают истинные сильные и слабые стороны

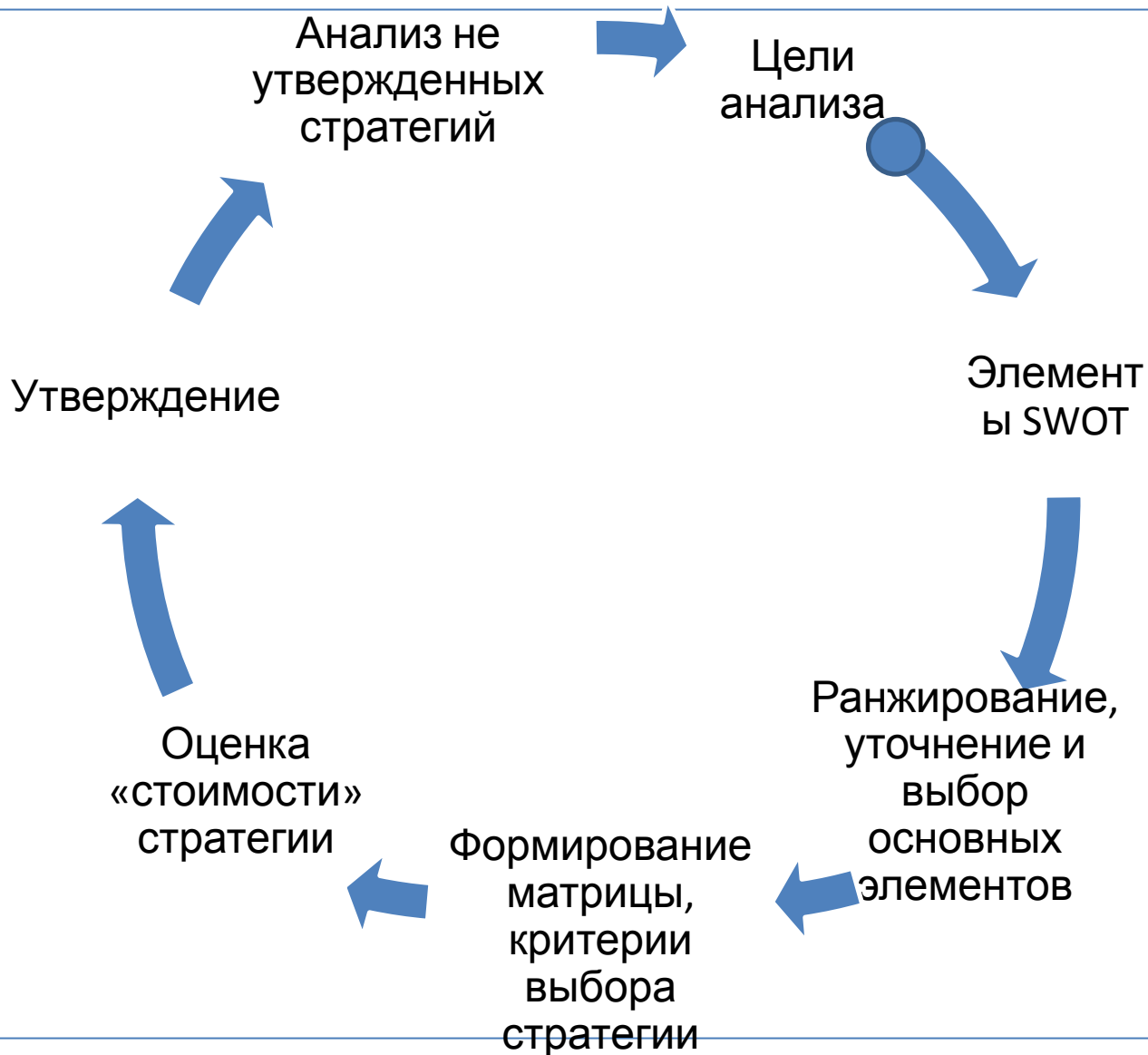
ПРАВИЛО ЧЕТВЕРТОЕ

- Анализ должен быть объективным и использовать разностороннюю информацию

ПРАВИЛО ПЯТОЕ

- Формулировки должны быть точными и отражать поставленные задачи

ЭТАПЫ SWOT-АНАЛИЗА



ПРИМЕРЫ СИЛЬНЫХ СТОРОН

- 1 Хорошая деловая репутация (место в рейтинге)
- 2 Компетентный менеджмент и персонал
- 3 Современные технологии обслуживания и продаж
- 4 Степень универсализации (количество продуктов)
- 5 Конкурентные условия (скорость решений)

ПРИМЕРЫ СЛАБЫХ СТОРОН

- 1 Высокие риски
- 2 Неконкурентные условия (ставки)
- 3 Отсутствие бланкового кредитования
- 4 Высокий дисконт залога
- 5 Низкая степень вхождения в рынок (ф.л.)

ПРИМЕРЫ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

- 1 Новые продукты
- 2 Партнерские программы (АИЖК)
- 3 Со-брендинг (бонусы, транспорт и т.д.)
- 4 Выход на новые рынки (инвестиции)
- 5 Новые направления бизнеса (лизинг, факторинг)

ПРИМЕРЫ УГРОЗ

- 1 Кризис (банковский, финансовый)
- 2 Банкротство заемщика
- 3 Усиление конкуренции (западные банки)
- 4 Страховой случай
- 5 Мошенничество

ЗАДАНИЕ

- 1 Выбрать 2-3 сильные и слабые стороны
- 2 Выбрать 2-3 возможности и угрозы
- 3 Сформулировать компенсирующие действия для угроз
- 4 Подготовить матрицу SWOT-анализа
- 5 Предложить стратегические инициативы



- ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР БАНКА
- ВЫБОР ЭФФЕКТИВНОЙ СТРУКТУРЫ
- ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

ЛЕКЦИЯ №4

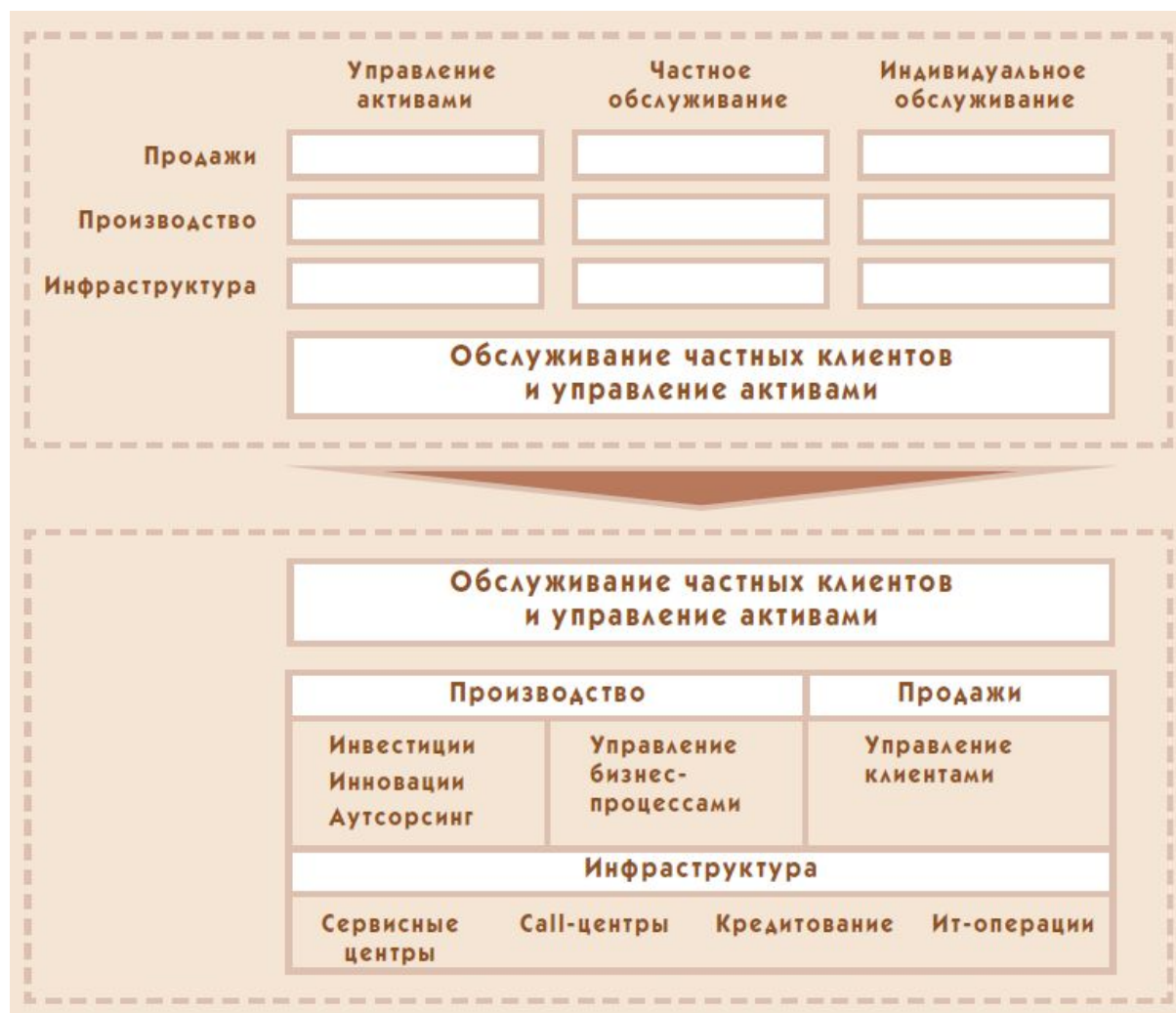
КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Критерий — виды взаимодействия	Тип организационной структуры			
Внешняя среда — банк	Механистическая		Органическая	
Подразделение — подразделение	<u>Линейно-функциональная структура</u>	<u>Дивизиональная структура</u>	<u>Адаптивная</u>	<u>Структура банка будущего</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Традиционная линейно-функциональная • Функциональная: продуктовая • Функциональная: технологическая • Иерархическая с 2–3 уровнями управления 	<ul style="list-style-type: none"> • Дивизионально-продуктовая • Дивизиональная структура, ориентированная на определенных потребителей • Дивизионально-региональная структура • Банковская холдинг-компания 	<ul style="list-style-type: none"> • Проектная • Матричная • Бригадная • Программно-целевая • Проблемно-целевая 	<ul style="list-style-type: none"> • Сетевая структура • Структура горизонтального типа • Банк-модуль
Банк — индивид	Корпоративная		Индивидуалистская	

ПРИМЕР СТРУКТУРЫ Deutsche Bank



ОТ МАТРИЦЫ К ПРОЦЕССНОЙ СТРУКТУРЕ



ПРИМЕРЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ



СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

Сбербанка России
на период до 2014 года



