

БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: методы и инструменты

Шустова Е.П.

Курс лекций

Банковский менеджмент

Банковский менеджмент - это система управления кредитной организацией, основанная на использовании современных эффективных форм, средств и методов управления банковской деятельностью в условиях рыночной экономики, целью которых является достижение микро- и макроэкономических приоритетов.

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

Субъект БМ - это органы управления банка

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

Макроэкономические приоритеты

Стабильное функционирование банковской системы;
Стабильность национальной денежной валюты;
Устойчивость национальной экономики.

Микроэкономические приоритеты

Обеспечение высокой доходности банка;
Обеспечение устойчивости банка;
Увеличение капитала

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.

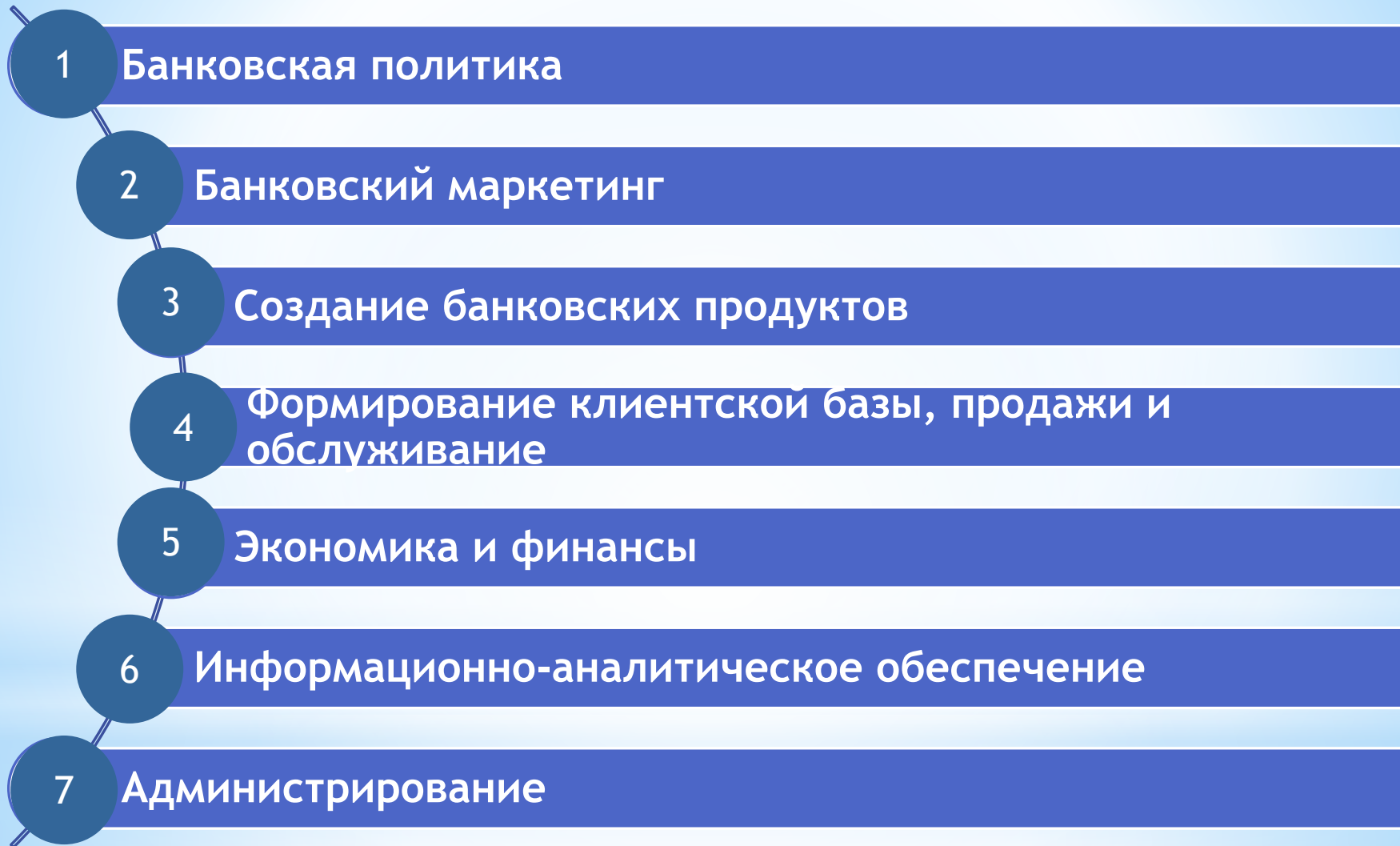
Например:
инструкции, положения и письма ЦБ РФ

Внутренние документы

Определяют специфику конкретного банка. Не противоречат и дополняют законы

Например:
положения, инструкции и методики

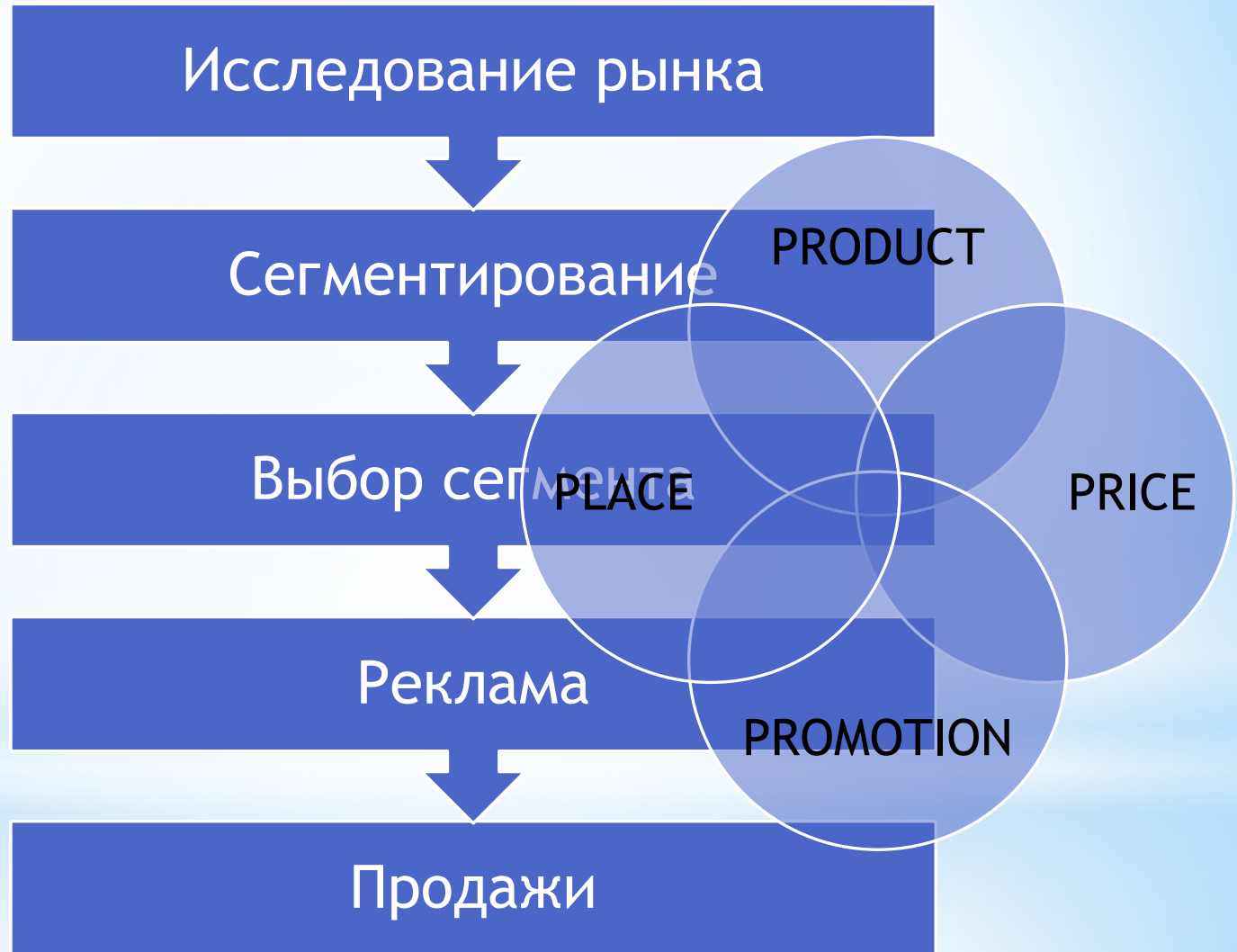
СТРУКТУРА БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА



Банковская политика



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

Качественный, эффективный банковский менеджмент способен не только противодействовать негативным макро- и микроэкономическим факторам, но часто, даже использовать их в своих целях.



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 банка**

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

ВИДЫ УСТОЙЧИВОСТИ БАНКА

- * **Капитальная устойчивость - capital stability**
определяется размерами собственного капитала банка
- * **Коммерческая устойчивость - commercial stability**
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 - stability of organizational structure**
характеризуется устойчивостью организационной структуры банка
- * **Финансовая устойчивость - financial stability**
характеризуется такими показателями деятельности, как: объем и структура собственных средств, уровень доходов и прибыли, норма прибыли на собственный капитал, достаточность ликвидности и т.д.

Показатели Банковского менеджмента Indicators of Banks Management

Количественные,
качественные
Quantitative,
qualitative

Объективные,
субъективные
Objective,
subjective

Формальные,
неформальные
Formal, informal

Количественные показатели БМ

применяются при оценке масштабов и эффективности деятельности банка: размер капитала, объем активных и пассивных операций, сумма доходов банка, количество клиентов и тд.

Качественные показатели БМ

1. Показатели состояния работы, по которым оценивают менеджмент банка с позиции профессиональных требований кредитного предпринимательства.
2. Показатели менеджмента, с помощью которых оценивают соответствие принимаемых управленческих решений существующим нормативным требованиям, общей стратегии развития банка, с учетом влияния окружающей среды.

Для обозначения некачественного менеджмента в зарубежной практике используется термин "мисменеджмент« (mis-management), характеризующийся как умышленными, противозаконными действиями, так и не намеренными ошибками при принятии управленческих решений и организации деятельности банка.

Мисменеджмент подразделяется на 4 группы, характеризующие поэтапное углубление кризиса банка.

Технический мисменеджмент - technical mis-Management

Для него характерны расплывчатые целевые установки, принятие не адекватных реальной ситуации мер, самое яркое проявление - не адекватная политика недостаток внутреннего контроля, слабое планирование, неоправданный рост персонала банка.

Косметический мисменеджмент - surface mis-Management

банк укрывает прошлые и настоящие потери с тем, чтобы сохранить к себе доверие клиентов, партнеров и тд.

Авантюрный мисменеджмент - adventurous mis-management

комплекс операций к которым менеджмент банка прибегает тогда, когда косметический мисменеджмент уже не в состоянии скрыть потерю капитала и убытки.

Мошенничество fraudulent

один из наиболее опасных для общества видов мисменеджмента. Средства изымаются из оборота банка с целью личной наживы, обогащения банкиров-мошенников.

Основные характеристики окружающей среды банка

bank's environment

Сложность - complexity	Наличие большого кол-ва факторов на которые менеджмент банка должен адекватно реагировать
Взаимосвязанность - interrelationship	Характер связей, их сила и скорость
Подвижность - motility	скорость с которой происходят изменения в окружающей среде
Неопределенность - Indefinite	Вероятность достижения в среде адекватной информации
Управляемость - controllability	Возможность ограничения или изменения воздействия на управляемый объект

Информация в системе банковского менеджмента

1. Информация от клиентов банка, предоставляется по их инициативе или в соответствии с условиями договора
2. Внутренняя банковская информация - bank's inter information, как история взаимоотношений с клиентами по реализации банковских продуктов
3. Информация от контр агентов information about contr agents
4. Информация официальных организаций, надзорных органов information of supervisory
5. Специализированные информационно-аналитические службы и бюро Specialized information-analytical service and bureau
6. Современные СМИ - modern mass media
7. Общественные организации и общества Public organization and Society

Контур управления



1 этап. Определение цели

При постановке целей необходимо чтобы они были ясными и однозначными, должны обладать некоторыми определенными характеристиками.

Важно помнить, что от правильной формулировки цели зависит конечный результат планирования.

Существуют "цели результата" (что мы достигнем) и "цели процесса" (как мы будем это делать).

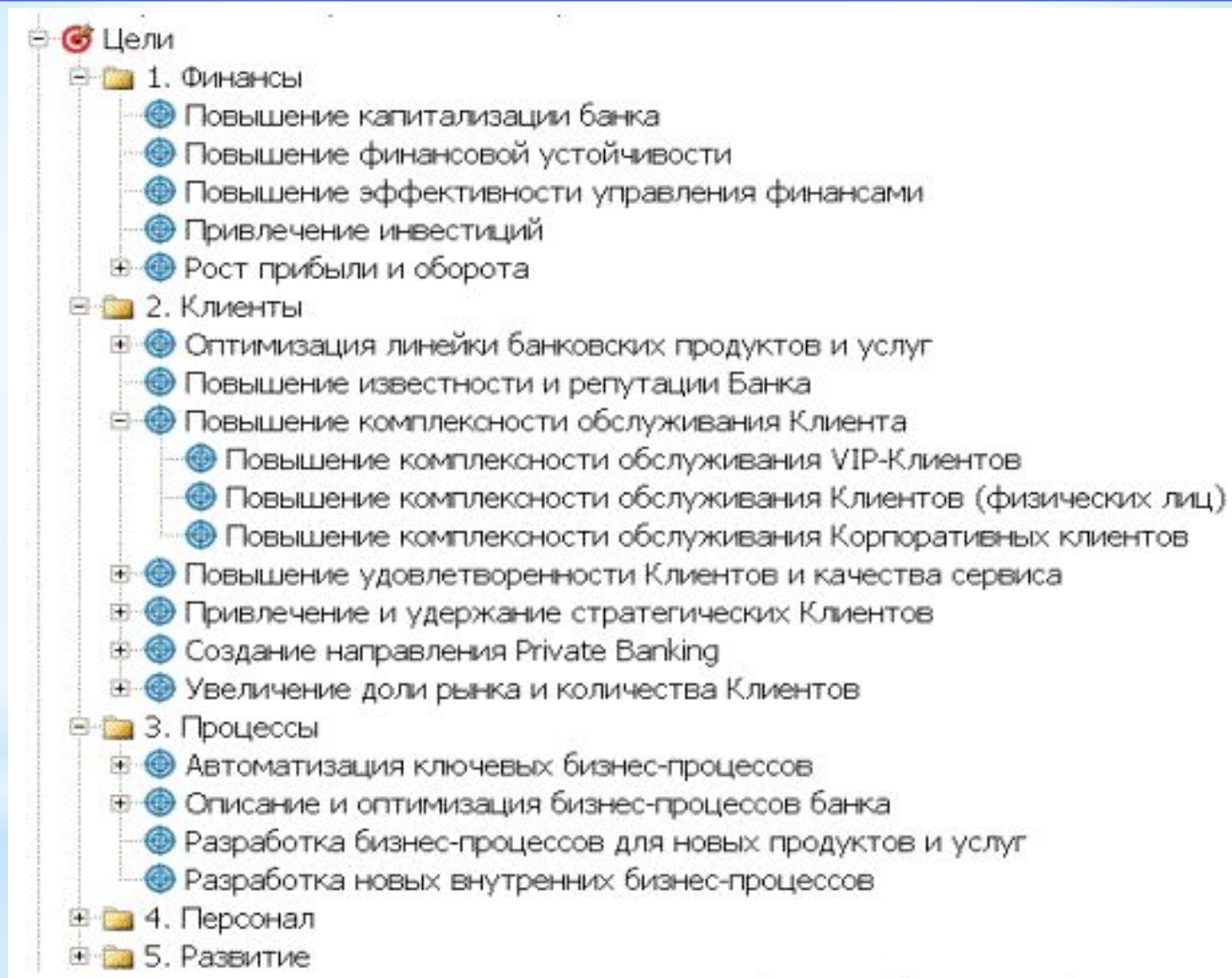
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ БАНКА

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 сформулированы с учетом критериев SMART

ПРИМЕРЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ



Формулировка целей по SMART

S- specific конкретными	Ясными и четкими в отношении того, что должно быть достигнуто
M- measurable измеримыми	Должны быть количественно измеримы
A- agreed согласованными	С целями и миссией организации, общей стратегий развития
R- realistic реалистичными	Достижимыми с учетом имеющихся ограничений и необходимости согласования с другими целями
T-timed определенными во времени	Для достижения цели устанавливается необходимо время

Задание 1. Сформулируйте цели деятельности отдела карточного бизнеса регионального банка ХХХХ по SMART критериям (зарплатные карточки (Visa, MasterCard), карты для ИП (Visa, MasterCard), кредитные карты (Visa, MasterCard), стандартные платежные карты (Visa, MasterCard))

2 этап. Составление плана, формулировка задач

В процессе планирования деятельности банка выделяют:

- стратегическое планирование (составление долгосрочных планов развития банка);
- оперативное, текущее планирование (составление планов на ближайшую перспективу)



ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



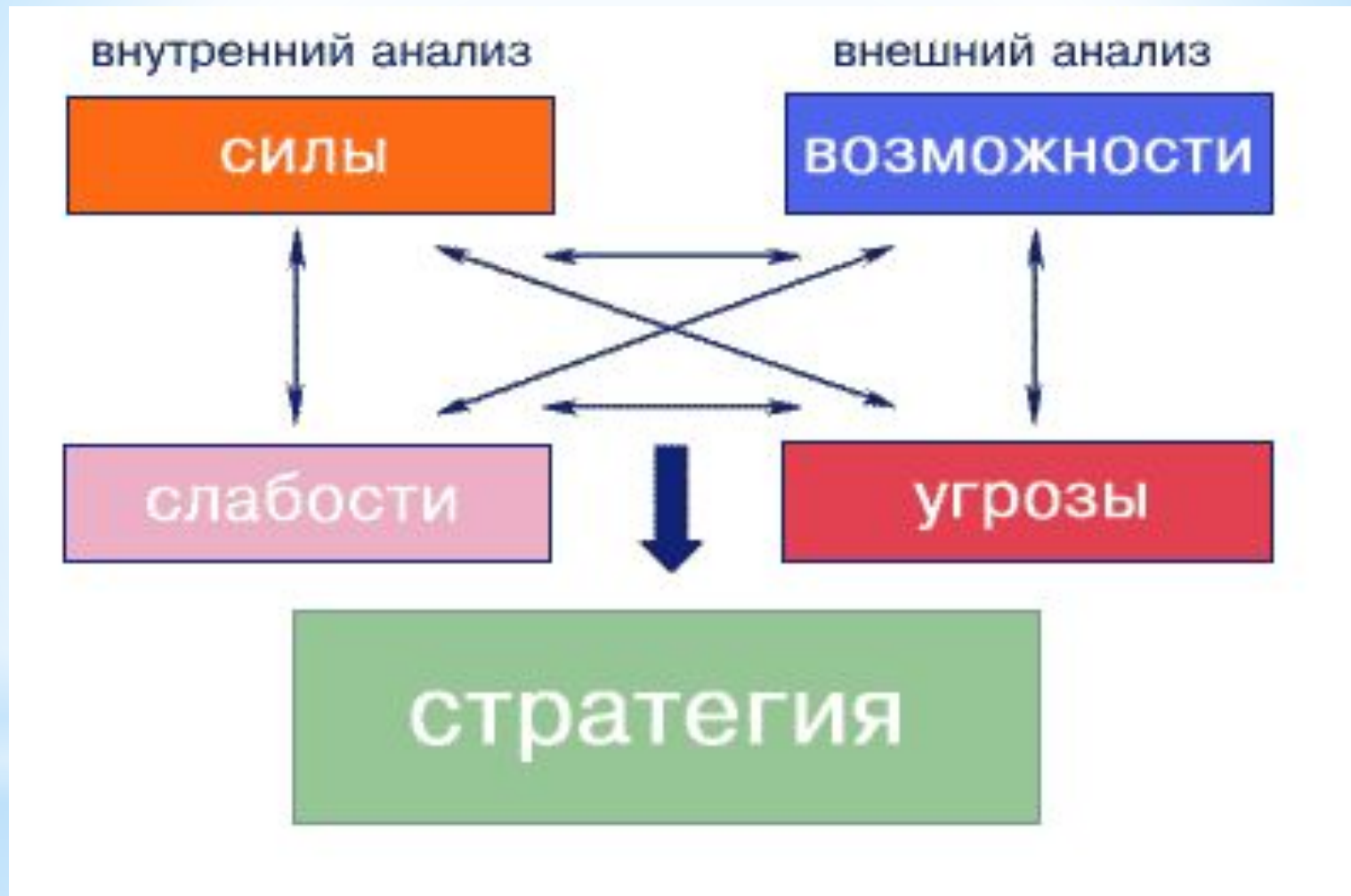
* SWOT - АНАЛИЗ



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 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

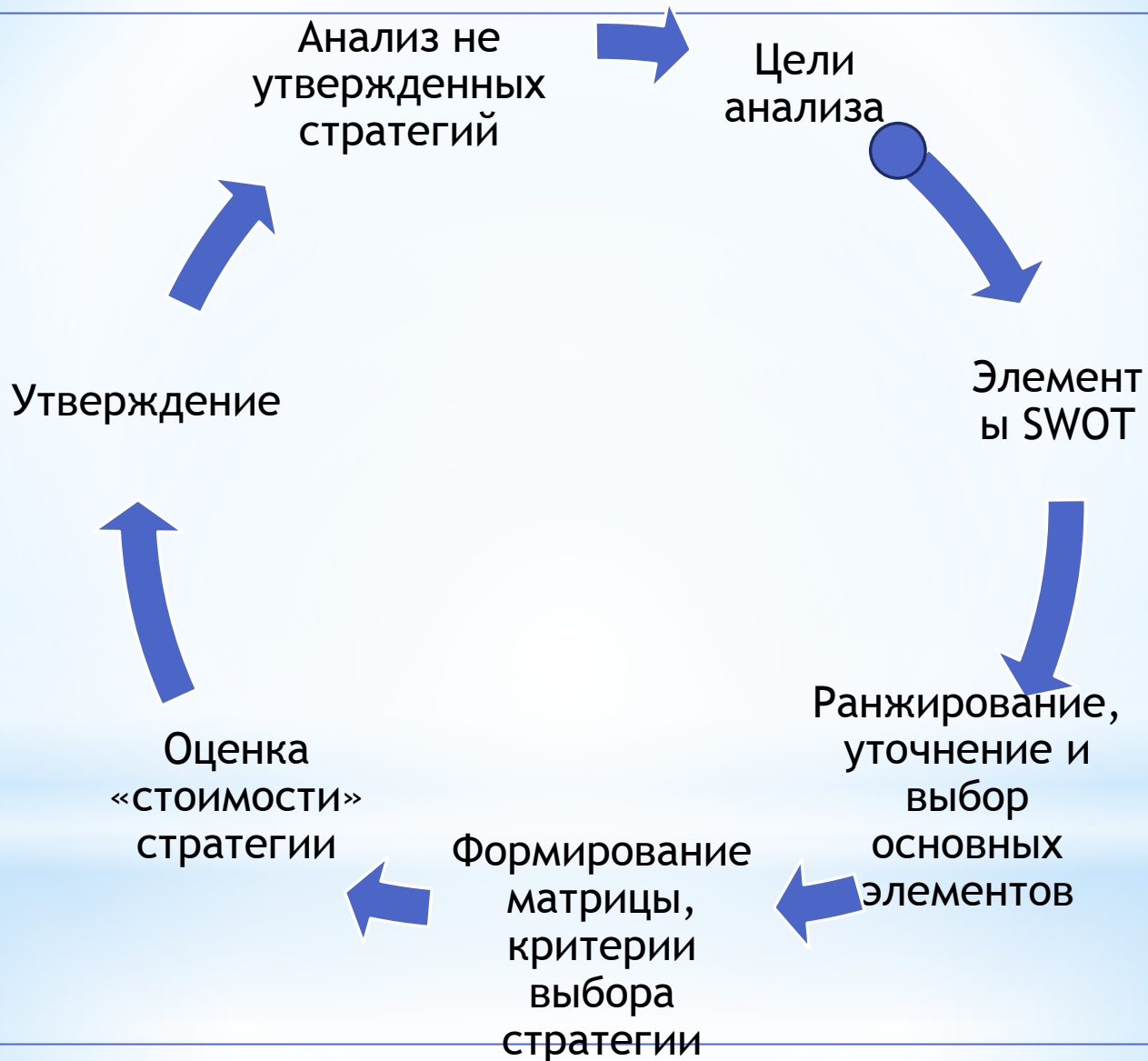
ПРАВИЛО ЧЕТВЕРТОЕ

- 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

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

Методы и инструменты планирования

Метод "дерево задач"



**Задание 2. Сформулируйте задачи
используя метод «дерева задач»
для вашего проекта
(работа в группах)**

Инструментом планирования сложных бизнес-процессов является **диаграмма Ганта**, которая представляет собой форму полосовой диаграммы

Есть определенные преимущества и недостатки данного метода:

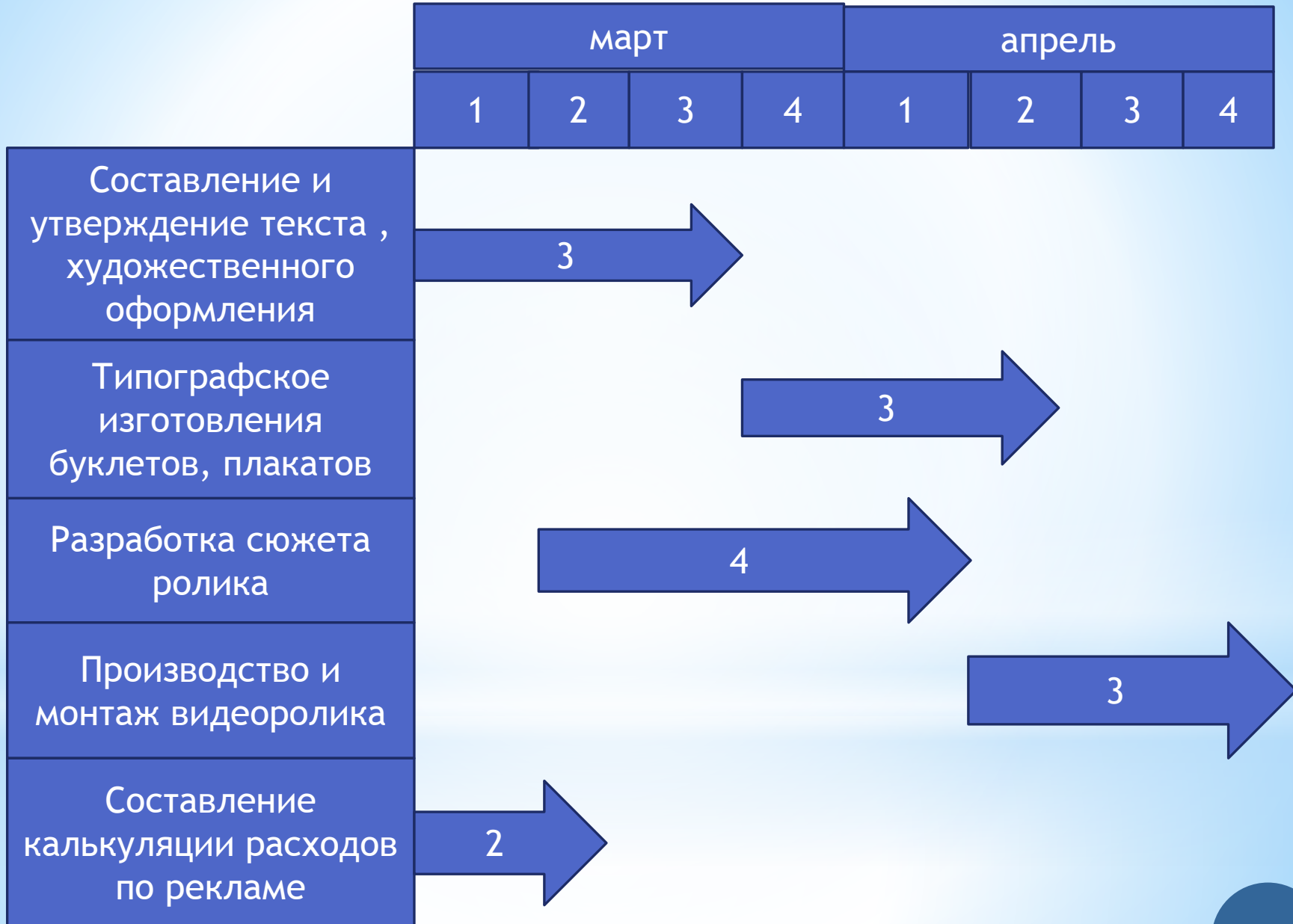
Преимущества: наглядность - легко увидеть что надо сделать;

Полезна в процессе осуществления контроля - проверять текущие результаты, сравнивая с диаграммой

Недостатки : слишком упрощает некоторые бизнес-процессы

Не показывает как использовать ресурсы

Диаграмма Ганта



Задание 3. Составить план реализации
вашего проекта с использованием
диаграммы Ганта.
(работа в группах)

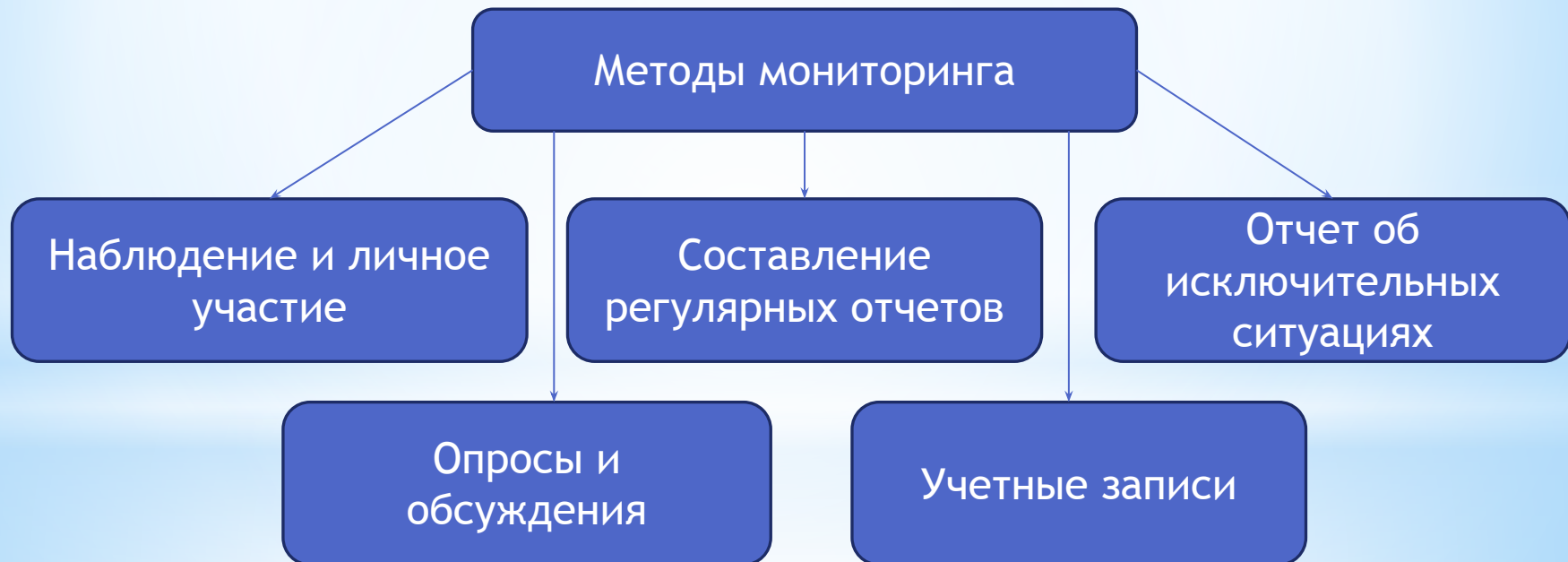
Метод сетевого анализа

Больше информации о взаимозависимости задач можно получить с помощью метода сетевого анализа, в основе которого лежат 2 идеи:

1. Начало выполнения некоторых задач зависит от завершения других.
2. Цепочка таких задач составляет некий путь - маршрут, проходящей через весь план, и этот путь оказывает значительное воздействие на временной график выполняемых работ.

3 этап. Проведение мониторинга

После того, как сформулированы цели, определены задачи, составлен план, необходимо проверять, что происходит в процессе реализации данного плана. Т.е. реализация мониторинга.



4 этапа мониторинга

1 этап: установление стандартов - индикаторов выполнения работы, контрольных показателей

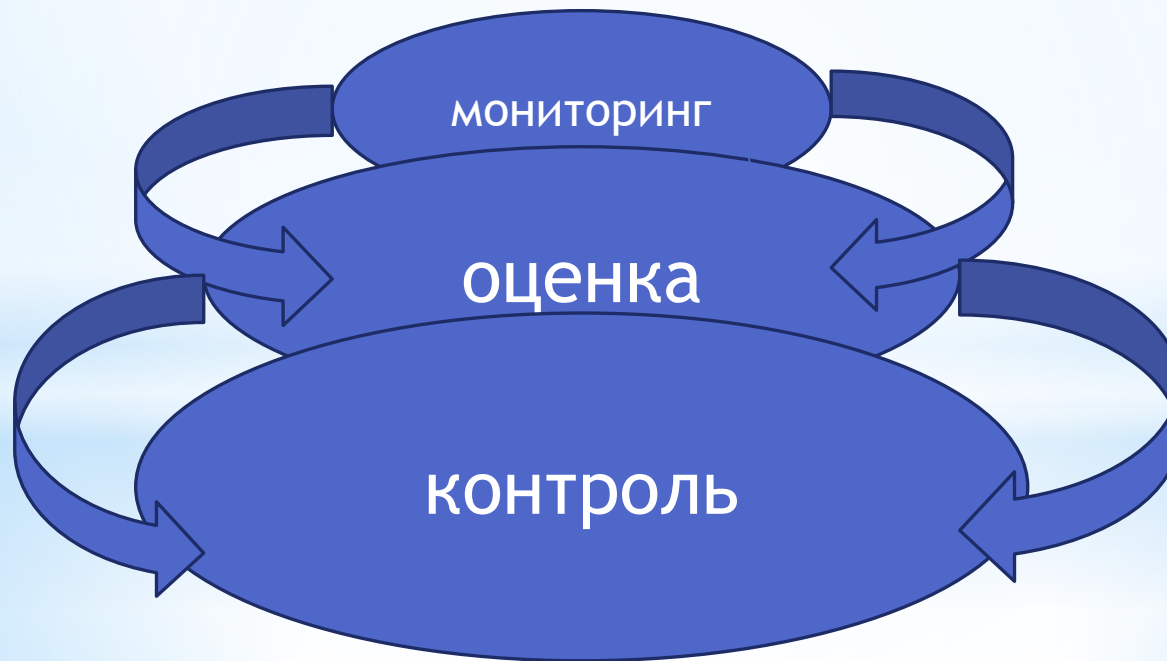
2 этап: разработка инструментов для измерения параметров (регулярные статистические отчеты или другие механизмы обратной связи, как, например, исследование удовлетворенности покупателей)

3 этап: Сравнение текущих показателей выполняемой работы с установленными стандартами

4 этап: Принятие адекватных корректирующих действий в случае, если есть отклонения от плана

Взаимосвязь мониторинга и оценки

Мониторинг и оценка - важные аспекты управления. Мониторинг самостоятельный этап, вписанный в общий контур управления. Мониторинг показывает то, что реально происходит и является частью процесса оценки. Процесс оценки направлен на определение выполнения плана. При этом мониторинг и оценка являются инструментами контроля.



Вклад оценки в организационные решения



Типы оценки

Тип оценки	Действия	Что оценивается
Оценка эффективности	Соотношения между «входами\выходами»	Экономия и эффективность
Оценка процесса	Бизнес-процессы	Связь между тем, что происходит и как происходит
Оценка влияния	Результаты	Результативность
Стратегическая оценка	Соответствуют ли действия стратегическим целям	Стратегические цели
Комбинированная оценка	Смесь вышеназванных	Некоторые из вышеназванных

1. Оценка эффективности

Связана с набором конкретных целей и задач для оценки всей деятельности или проекта. В данном случае стремятся измерить степень их достижения в количественных и качественных показателях. (набор целевых показателей, характеризующих эффективность деятельности всего банка или реализацию отдельного проекта, программы)

2. Оценка процесса

Связана с вопросами о том, как работают отдельные подразделения банка (отдел по кредитованию МСБ, отдел розничного кредитования, расчетно-кассовый зал и т.д.)

3. Оценка влияния

Связана с вопросом о том, достигнуты ли результаты, имело ли место внутреннее и внешнее воздействие на полученный результат (например, степень удовлетворенности клиентов банка отдельными видами услуг, либо в целом обслуживанием в данном банке)

4. Стратегическая оценка

Связана с вопросами о том, на сколько деятельность банка с учетом существующего организационного окружения соответствует стратегическим целям. Возможно необходимо внести коррективы по результатам оценки.

5. Комбинированная оценка

Различные виды оценки на практике редко являются оторванными друг от друга и часто необходимо использовать сочетание нескольких подходов. Так как вопросы эффективности, бизнес-процессов, влияния и стратегии сильно взаимосвязаны.

Например, оценка эффективности деятельности банка может вызвать появление вопросов о рациональной организации основных бизнес-процессов, а также оценку влияния различных факторов на данные процессы.

Количественные и качественные методы оценки

Оценка	Количественный компонент	Качественный компонент
Политика введения в должность нового сотрудника	Уровень текучести кадров за 2 года работы	Сравнительный анализ собеседований при поступлении и увольнении сотрудников с выборкой из числа работающего персонала.
Эффективность работы call-center банка	Число обращений	Небольшая репрезентативная выборка из числа обратившихся о предоставлении исчерпывающей информации на вопросы
Результативность маркетинговой компании	Увеличение кол-ва клиентов или рост объема продаж в течении трех месяцев во время компании и после нее.	Анализ действий конкурентов во время проводимой рекламной компании, если таковые имели место

Проблемы мониторинга и оценки

1. Конфликт интересов.
2. Скрытая неэффективность.
3. Завышенные обязательства
4. Тайные соглашения
5. Противодействия результатам оценки
(см. карту)

Коммуникации - основа эффективного управления процессами и проектами

Всегда существует необходимость взаимодействия всех участников, вовлеченных в процесс реализации планов, выполнения поставленных задач.

Координация действий всех участников процесса является важной функцией менеджмента.

Механизм оптимальной координации будет зависеть от задач и сотрудников-участников применительно к конкретным обстоятельствам.

Очень важно, чтобы процесс координации и ответственности за него были определены в самом начале проекта.

Матрица коммуникаций

Одним из инструментов в данном случае является матрица коммуникаций, которая представляет собой наглядную таблицу с указанием с одной стороны, перечня всех задач, а с другой стороны, указание всех сотрудников, вовлеченных в процесс реализации плана.

	Нач. отдела карточного бизнеса	Нач. отдела маркетинга и рекламы	Зам. директора банка	Главный бухгалтер
Разработка и утверждени е текста рекламного буклета	+	+		
Изготовлени е рекламных буклетов		+		
Составление бюджета		+		+
Утверждени е бюджета по рекламе			+	+

Выводы по теме:

Деятельность менеджера в большей мере основана на четырех этапах контура управления:

1. Постановка цели, формулировка задач
2. Составление и реализация плана
3. Мониторинг
4. Действия в соответствии с результатами мониторинга

Цели должны соответствовать критериям SMART, то есть быть конкретными, измеримыми, согласованными, реалистичными, и определенными во времени.

Выводы по теме

Основными инструментами эффективного планирования являются следующие:

- "дерево задач"
- диаграмма Ганта
- анализ кратчайшего пути/сетевой анализ
- списки ключевых событий
- матрица коммуникаций

По итогам формальных и неформальных методов мониторинга возможно: не вносить изменений в существующий план, изменить план, либо пересмотреть цели.

Выводы по теме

Анализ потенциальных проблем и ситуационное планирование помогут в предупреждения проблем, возникающих при реализации плана и реагировании на них.

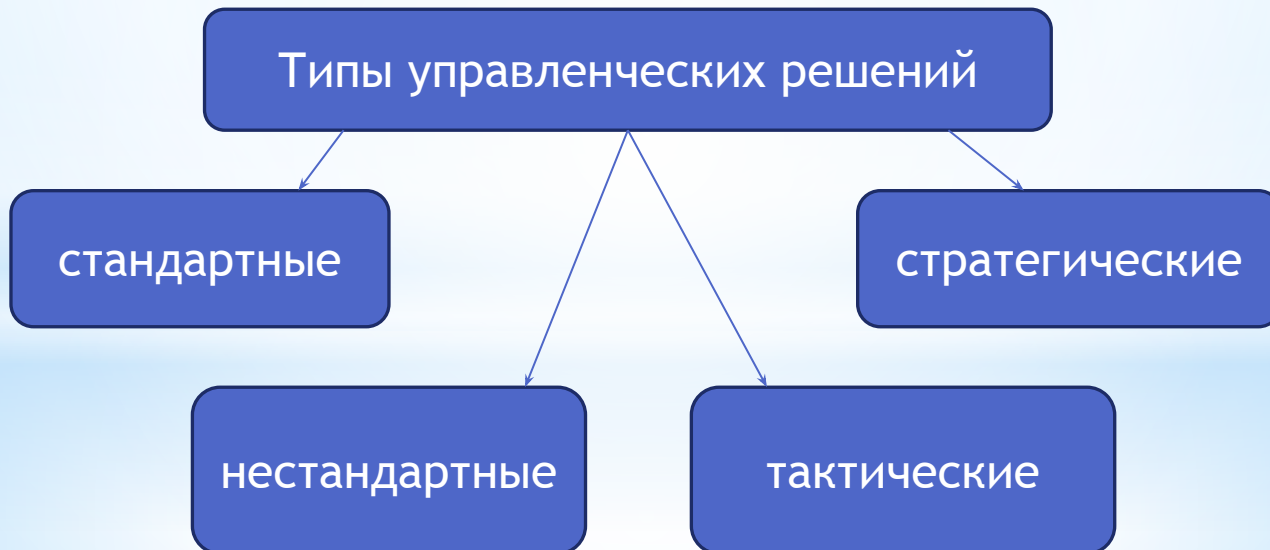
Хорошие коммуникации необходимы для сокращения сроков и успешного завершения много этапных проектов.

Очень важно внимание к людям - консультирование и идентификация потенциальных сторонников и противников.

Принятие управленческих решений

Структурированный подход

Типы принимаемых решений зависят от многих факторов: от типа организации, ее орг структуры, уровня ответственности менеджера, текущей ситуации, с учетом сложившихся коммуникаций в организации.



Структурированный подход к принятию решений представляет собой логическую последовательность из 5 этапов. Первые три составляют сам процесс принятия решений, а последние 2 - действия, следующие за принятием решений и ведут к разрешению проблемы.

Этапы структурированного подхода

1. Описание и формулировка проблемы

2. Постановка цели

3. Оценка вариантов и принятие
решения

4. Информирование и реализация

5. Мониторинг и контроль

В первую очередь необходимо определить границы проблемы. Для системного анализа необходимо выяснить следующие вопросы:

1. Почему возникла эта проблема?
2. Возникала ли подобная проблема раньше и при каких обстоятельствах?
3. Как появилась данная проблема?

Возможно, это комплекс взаимно связанных проблем, которые необходимо решать совместно с другими подразделениями.

4. Какая еще необходима дополнительная информация, чтобы хорошо разобраться в проблеме?

Структурированное принятие решений обусловлено стремлением определить все альтернативы, чтобы принять оптимальное решение.

В зарубежной практике используется структурированный подход в принятии решений, называется 5 "С":

Ключевые действия	Примеры действий, которые необходимо предпринять менеджеру		
Обдумывание - consider	Выяснить причину и следствие проблемы	Прояснить окончательную цель, время и прочее	Какая необходима дополнительная информация для принятия решения
Обсуждение - consult	Собрать максимально возможный объем информации	Назначить встречу всех участников	Обеспечить порядок подачи предложений и их обсуждения
Принятие решения - crunch	Собрать все варианты	Проанализировать их и принять решение	Составить план реализации решения
Информирование - communicate	Проинструктируйте, что будет происходить и на кого повлияет решение	Подкрепите инструктаж письменным подтверждением решения	Убедиться в том, что все правильно понимают суть принятого решения
Проверка - check	Убедитесь в том, что инструктаж проведен	Проведите выборочные проверки для мониторинга	Пересмотр решения и осуществление корректирующих действий

Проблемы, возникающие в рамках структурированного подхода

1. Может оказаться трудно собрать всю информацию
2. Не всегда легко определить цели ясно
3. Разработка потенциальных решений может быть связано с затратами времени и средств.
4. Возможно недостаточно времени на творческое мышление
5. Оценка альтернативных вариантов требует много времени.
6. Всегда существует высокая степень неопределенности будущих результатов

В рамках структурированного подхода используются следующие техники (техника де Боно):

- Модифицированный структурированный подход;
- «Менее, чем идеальный подход»
- Метод отрицания
- Метод изменяющихся обстоятельств
- Интуитивный подход

Выбор конкретной техники определяется характером проблемы!

(см. карту Ограниченные и неограниченные проблемы)

Техники принятия управленческих решений

Творческие

Побочное мышление

Мозговой штурм

Рациональные

матрицы

Дерево решений

Причинно-
следственные
диаграммы

«Побочное мышление» - термин де Боно, техника основана на новых, новаторских, неординарных идеях.

Только анализ большого количества неординарных, неожиданных идей позволит выбрать самый «правильный» способ решения проблемы.

«Мозговой штурм» - термин, используемый обычно для описания способа генерирования идей. Дает возможность команде «произвести» больше идей, чем отдельно взятый человек.

Очень популярна техника «безумной идеи», когда из большого количества идей выбирается сама безумная - бессмысленная, и затем команда пытается превратить ее в полезную.

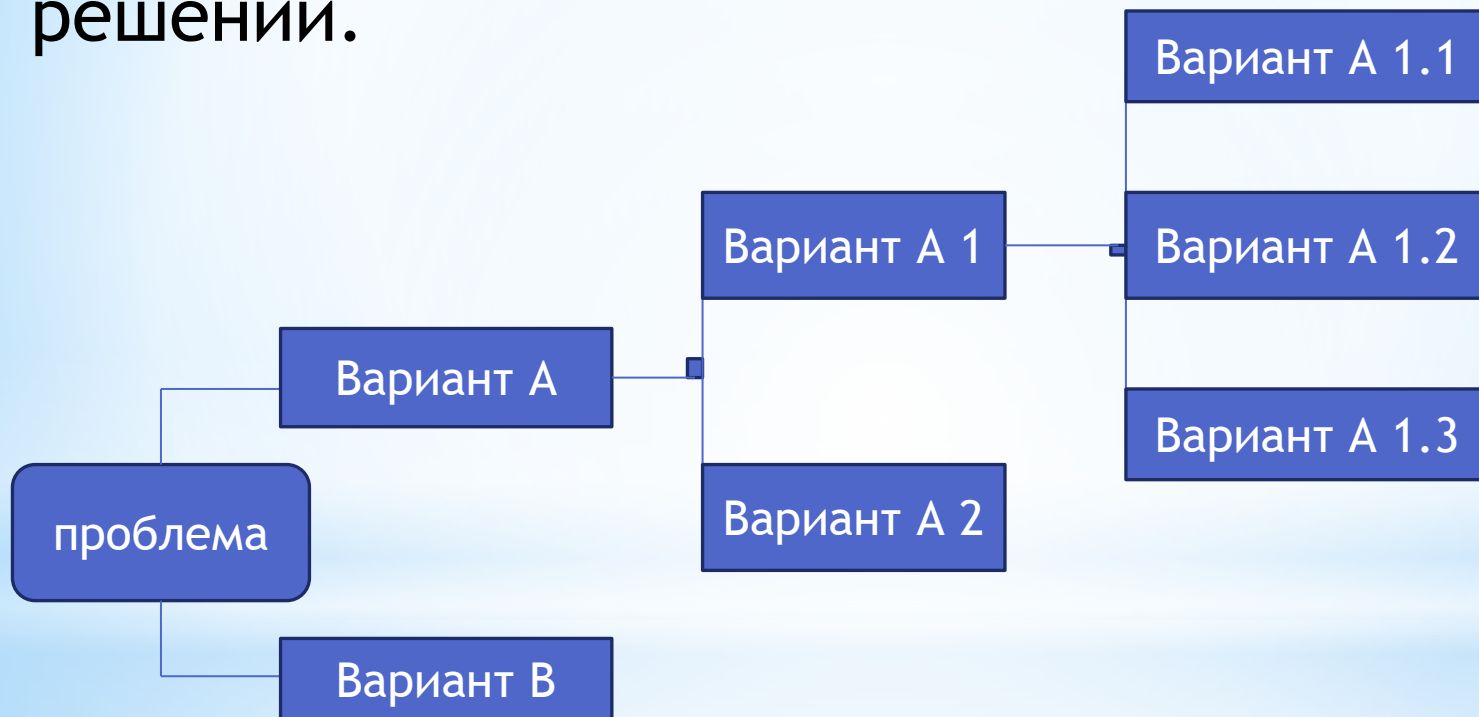
Задание 5. В структурном подразделении коммерческого банка «Новэкс» существенно сократился поток клиентов в текущем году в связи с открытием 2 подразделений других банков на соседней улице.

Предложите варианты решения данной проблемы, используя техники мозгового штурма и «безумной идеи».

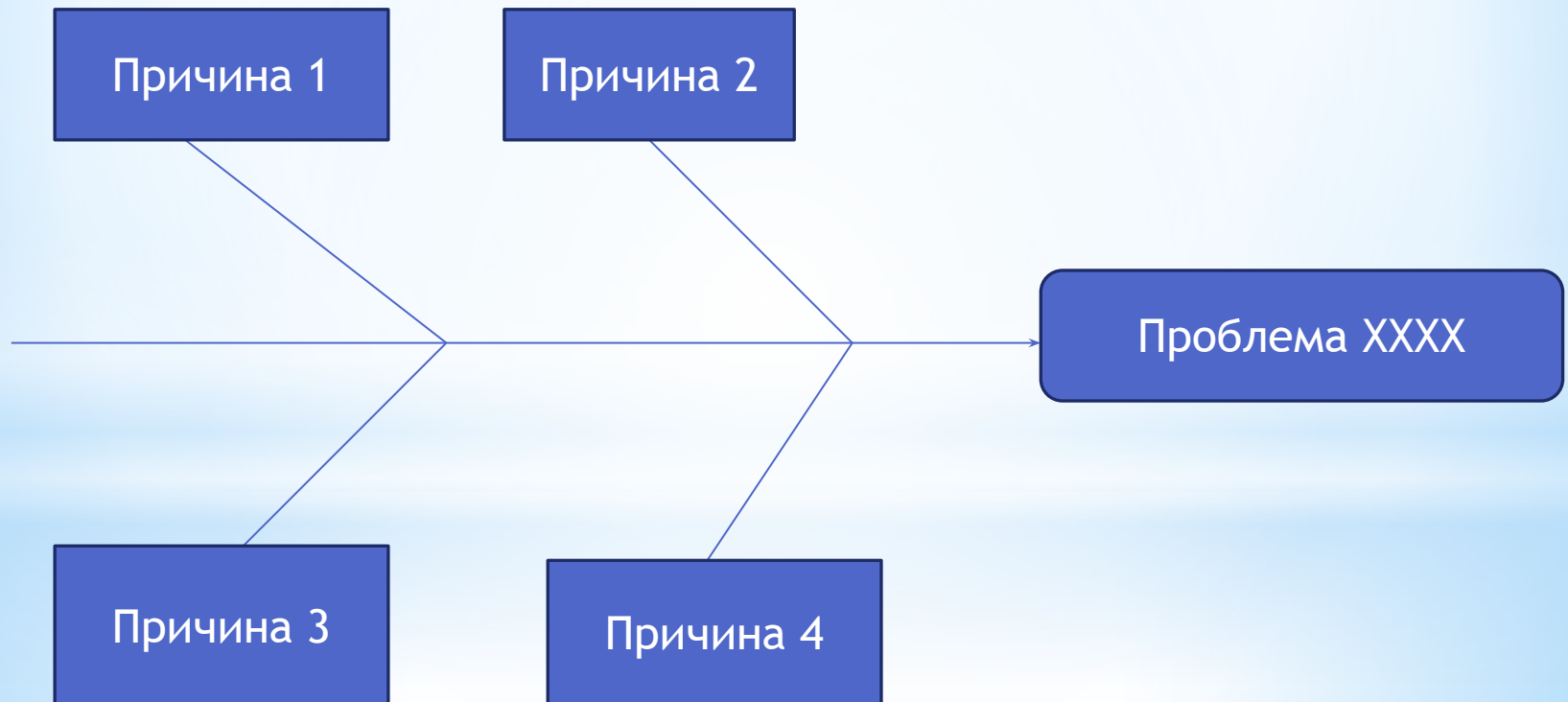
Матрица - это двумерная форма списка, которая позволяет оценить разные альтернативы для решения конкретной проблемы

Показатели	Размещения нового офиса банка В старом здании на правах аренды	Строительство нового здания для размещения нового офиса банка
1. Осуществление строительных, ремонтных работ		
2. Расходы на содержание и эксплуатацию здания		
3.		

«Дерево решений»- это графический способ изображения существующих вариантов решений, позволяет ясно увидеть взаимосвязь различных вариантов, а также точки принятия решений.



Причинно-следственные схемы - «рыбья кость»
Является способом анализа возможных причин возникновения проблемы, позволяет исследовать каждую причину отдельно.



Задание 4. Сформулируйте проблему и проведите ее анализ с использованием инструмента «причинно-следственных связей», разработайте рекомендации по решению проблемы, укажите их преимущества и недостатки.

(работа в группах)

Основные выводы по теме:

Решения делятся на стандартные и нестандартные
Многие решения можно принять, пользуясь структурированным подходом:

- Описание и формулировка проблемы
- Постановка цели
- Оценка вариантов и принятие решений
- Информирование и реализация
- Мониторинг и контроль

Основные выводы по теме:

В рамках структурированного подхода используется **методика 5 С:**

Обдумывание - consider

Обсуждение - consult

Принятие решения - crunch

Информирование - communicate

Проверка - check

Основные выводы по теме:

Использование структурированного подхода неуместно для целого ряда решений. В этих случаях для принятия управленческих решений будут полезны техники:

- «побочное мышление»
- Мозговой штурм
- Матрицы
- Дерево решений
- Причинно-следственные схемы