



# Опорные схемы

Курс «Банковский  
менеджмент»

к.э.н., доц. Соколова Е.М.

# Теоретические основы БМ

Теория менеджмента

Теория фин.  
менеджм

1. Портфельная
2. Структуры капитала
3. Агентских отношений

Теория банк.дела

Теория психологии

Математика, статистика и др.

# Цели БМ: экономические и социальные

## ■ Экономические

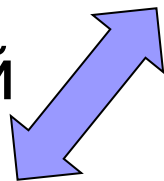
(Максимизация прибыли ?)

Максимизация рыночной стоимости банка ,  
долгосрочная прибыль,  
рост объемов операций,

## ■ Социальные :

макроуровень -  
содействие  
развитию экономики

микроуровень -  
удовлетворение  
потребностей  
клиентов



# Содержание БМ:

- У денежными потоками (кэш-менеджмент)
- У проектами
- У прибылью и ликвидностью через У активами и пассивами
- Риск-менеджмент
- У продуктами (+маркетинг)
- - У операциями как процессами и технологиями
- - У обеспечением деятельности – оргструктура, инф.системы
- - У филиалами и подразделениями
- - У персоналом и культурой.

# БМ как процесс

- 1 Разработка и принятие УР, его реализация**
- 2 Информ. обеспечение БМ**
- 3. Экономический механизм БМ**
- 4 Управление банк. деятельностью**
- 5 Управление персоналом**
- 6. Управление предпринимательской средой**

# Правовые основы БМ

- **Нормы Конституции РФ, относящиеся к банковской деятельности;**
- **Общие законы: ГК, ФЗ;**
- **Специальные законы;**
- **Нормативные акты ЦБ РФ (инструкции, положения);**
- **Международные правовые акты (правила, конвенции, стандарты);**
- **Локальные правовые акты (Уставы банков, инструкции)**

# Минимальный набор структурных подразделений банка :

- **Совет банка (орган учредителей)**
- **Правление/Совет директоров**
- **Управляющие подразделения**
- **Финансовые**
- **Банковские подразделения**
- **Обеспечивающие**

# Подходы к построению орг. структур:

- **Функциональный**
- **Дивизиональный**
- **Матричный**
  
- **Нетрадиционные:  
командный и сетевой**



# Функциональный подход –

выделение структурных подразделений по выполняемым функциям,

т. е. департаментализация в соответствии с орг.ресурсами

- Характерен для небольших банков

# Функциональный ПОДХОД

## Достоинства:

- высокий уровень специализации служащих,
- отработанность обслуживания в пределах одного отдела,
- экономия на управл. расходах,
- высокий тех. уровень решения проблем однофункц. характера

## Недостатки:

- для клиента затруднено комплексное обслуживание,
- для сотрудников – рутинная работа, снижение мотивации, затруднение карьеры,
- эффект бутылочного горла,
- «функционализм» и размывание общей цели банка.
- руководители д.б. специалистами

# Дивизиональный подход: характерен для крупных банков

- По клиенту
- По продукту
- По региону
- По зонам бизнеса

# Дивизиональный ПОДХОД

## Достоинства:

- гибкость и адаптивность,
- командная цепочка короче,
- потребности клиентов удовлетворяются лучше,
- высокий уровень решения проблем межфункц. характера

## Недостатки:

- дублирование ресурсов,
- раздувание аппарата,
- конкуренция за ресурсы
- «продуктивизм» и размывание общей цели банка.
- уровень специализации

# Матричный подход – объединение функционального и дивизионального

- Функциональный + дивизиональный по клиенту = 2мерная матрица
- Функциональный + географический дивизиональный = 2мерная матрица
- Функциональный + (географический + клиентский) дивизиональный = 3мерная
- Функциональный + (географический + клиентский + зональный) дивизиональный = 4мерная

# Матричный подход

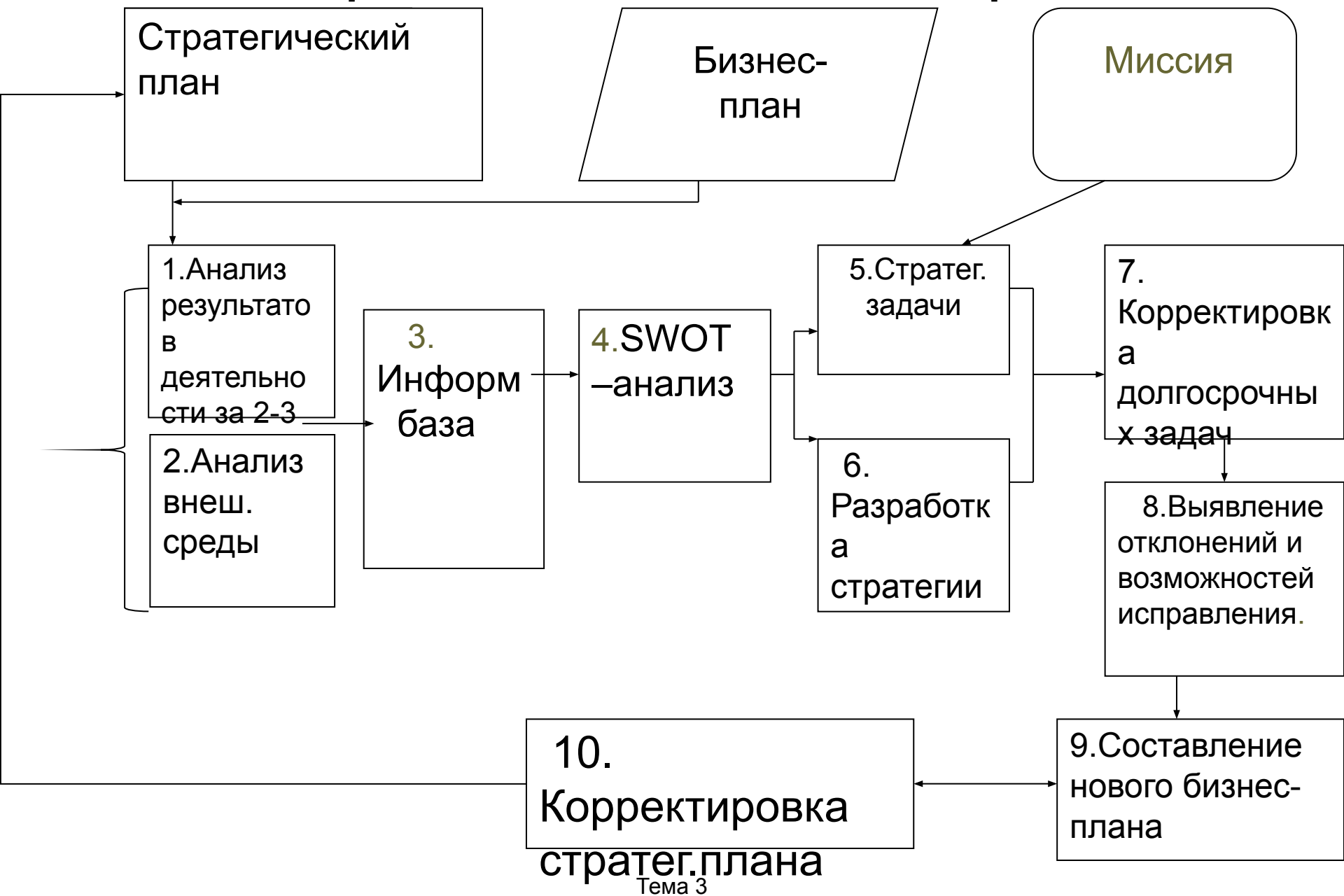
## Достоинства:

- эффективно  
используются чел.  
ресурсы, обучение  
сотрудников
- содействует командной  
работе,
- потребности клиентов  
удовлетворяются  
лучше,
- при принятии решений  
учитывается больше  
точек зрения

## Недостатки:

- дуализм
- сложность для  
восприятия  
персонала,
- меньше  
межличностных  
контактов – выше  
управляемость

# Этапы Стратегического планирования:



# Финансовое планирование

- Согласует планы развития с ресурсным потенциалом
- Формирует совокупность бюджетов (*поэтому некоторые авторы приравнивают к бюджетированию*)

стратегического плана

бизнес-планов

текущих планов

операционных фин.планов



перспективный фин.план

- Устанавливает финансовые показатели, обеспечивающие реализацию стратегии

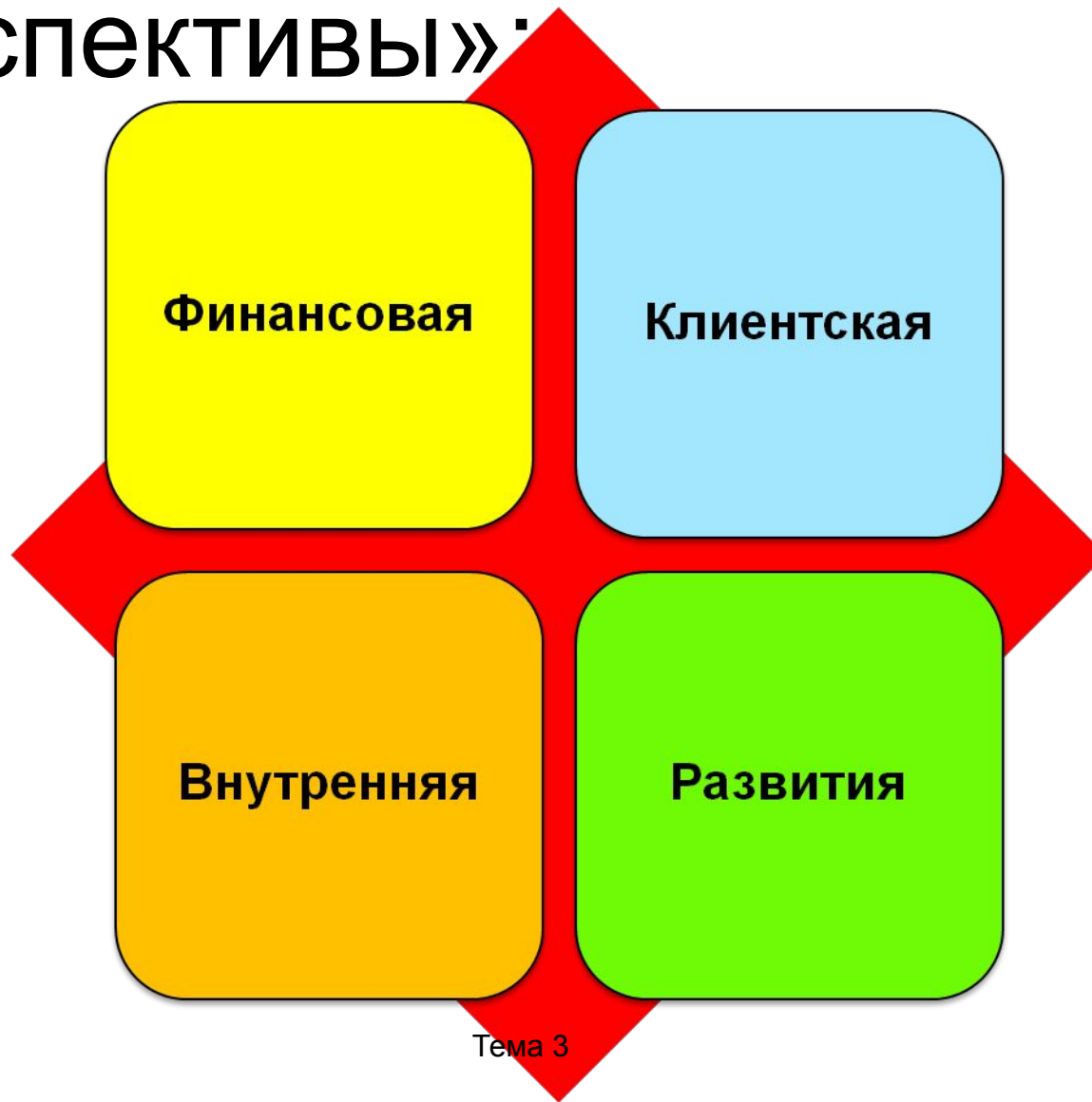


# Система сбалансированных показателей эффективности



- Основа - ключевые показатели результативности (KPI)
- Позволяет переводить стратегические цели банка в четкий план оперативной деятельности подразделений и отдельных сотрудников
- 4 группы показателей, **сбалансированные** в рамках единой фин.модели

# Система КРІ - 4 «перспективы»:



# Контроль как функция управления

**Непрерывный процесс**

**Направлен на достижение целей банка**

**Способствует выявлению и устранению проблем**

**Предусматривает систему информации и обратную связь**

**Подразделяется на внешний и внутренний**

# Внешний контроль

- **Государственный**
  - Центральный банк
  - АСВ
  - Налоговые органы
  - Антимонопольные органы
  - Минюст и др
- **Независимый**
  - Аудиторы



# Внутренний контроль

**Неотъемлемая функция управления банком, критически важная его часть**

**Уровень развития прямо зависит от уровня развития банковского дела в целом**

**Инструмент реализации стратегического плана банка**

**Является системным и риск-ориентированным, а также гибким и прозрачным**

# Направления контроля:

**органов управления и организации  
деятельности банка**

**функционирования системы  
управления рисками**

**распределения полномочий**

**управления информационными  
потоками и безопасностью**

**самой системы внутреннего контроля**

# Принципы работы службы внутреннего контроля:

- **Независимость**
- **Объективность и беспристрастность**
- **Профессиональная компетентность**
- **Ответственность**

Персонал банка –  
совокупность специалистов,  
объединенных общими  
целями, отвечающих  
требованиям кадровой  
политики банка

- *Руководящий состав и подчиненные*
- *По департаментам и отделам*
- *По виду участия в бизнес-процессе:  
фронт-офис и бэк-офис*



# Кадровая служба или HR

- **Планирование текущих и перспективных потребностей в кадрах**
- **Подбор и комплектование кадров**
- **Формирование резерва на повышение**
- **Оценка персонала (многосторонняя)**
- **Разработка системы мотивации**
- **Управление развитием и обучением**

# Мотивация работников

## материальные стимулы

- **Оплата труда основная**
  - Гарантируемые оклады
  - Негарантируемые - скользящие
- **Оплата труда дополнительная – премии, бонусы, доплаты**
  - Индивидуальные
  - Коллективные
- **Социальные льготы**
- **Дополнительные отпуски**

# Морально-психологические СТИМУЛЫ

- Благодарность или выговор
- Делегирование полномочий
- Направление на обучение
- Резерв на повышение и т.д.



Управление СК - целенаправленная деятельность по воздействию на СК, его величину и пропорции между элементами для достижения определенных параметров, прежде всего:

- выполнения требований регулирующих органов
- максимизации прибыли и рыночной стоимости банка



# Объект управления:

- абсолютный размер СК, мультипликатор капитала;

- отдельные элементы и пропорции между ними, в том числе между уровнями СК

- затраты на формирование СК;

- достижение запланированной рентабельности СК;

- адекватность СК рискам;

соблюдение требований регулятора по количеству и качеству СК;

соблюдение требований регулятора по достаточности СК.

# Этапы управления СК

Анализ состояния СК в предшествующем периоде

Оценка реальности и качества СК

Планирование потребности в СК

Комплексное управление активами и пассивами

Определение дивидендной политики

Тема 6

Оценка эффективности использования СК (ROE, RAROC)

# Основные источники наращивания СК:



## Внутренние

Чистая  
прибыль

Прирост  
стоимости  
имущества

## Внешние

Выпуск  
акций

Суборды

Продажа активов  
с их арендой

# Достаточность капитала

По  
минимальной  
абсолютной  
сумме

- Для новых банков
- Для функционирующих банков

По  
относительным  
критериям

- Капитал/Вклады
- Капитал/Средние убытки
- Капитал/Активы
- Капитал/Активы, скорректированные на риск



Для российских банков

- **По абсолютной достаточности**
  - Для новых с 2012 г. – 300 млн.руб.
  - Для функционирующих банков 180 млн.руб., с 2015 г. – 300 млн.руб.
- **По адекватности капитала**  
**рискам – норматив Н1 (минимум 8%) + Н1.1 (4,5%) и Н1.2(6%)**

# Банковский риск (БКБН)

**возможность понести потери в стоимости капитала банка (убыток) по всем направлениям деятельности банка, связанная с внутренними и внешними факторами неопределенности**

**Отражено в документах ЦБ РФ, в т.ч. в Положении 242-П и письме 70-Т**

# По источнику риска:

## ■ Внешние

- Страновые ,региональные
- Политические, юридические
- Экономические
- Технические

## ■ внутренние

- связанные с активами
- связанные с пассивами
- забалансовые
- связанные с УАП (позиционные)
- прочие



# Другие классификационные признаки

## По степени обобщения:

- элементарные
- комплексные

## По времени возникновения:

- ретроспективные
- текущие
- Будущие

## По степени:

- высокие
- умеренные
- низкие

## По допустимости:

- неизбежные
- допустимые
- недопустимые

# Риск-менеджмент – система управления риском и экономическими отношениями, возникающими в процессе управления.

Специальный вид менеджмента

Может быть внешний по отношению к банку

Чаще термин употребляется по отношению к внутренней системе интегрированного риск-менеджмента банка

# Управление рисками

