

## **ЛЕКЦИЯ 1**

### **ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

1. Предмет и задачи банковского менеджмента
2. Инструментарий финансового менеджмента в банке
3. Управление прибыльностью банка

*а) основная учебная литература:*

*а) дополнительная учебная литература:*

**Банковский менеджмент:** учебник / кол. авторов; под ред. д-ра. экон. наук, проф О.И. Лаврушина.– 2-е изд. перераб. и доп. – М.:Кнорус, 2009. - 560 с.

Климова Н.Н., Трофимова Ю.В. Финансовый менеджмент в коммерческом банке: Учебное пособие. - Усть-Каменогорск.: Изд-во КАСУ, 2009. - 288 с.

Масленченков Ю. С.. Финансовый менеджмент в коммерческом банке: Фундаментальный анализ. — М.: Перспектива,1996. — 160 с.

*в) нормативно-правовые документы*

Федеральный закон РФ «О Центральном Банке Российской Федерации» от 26.04.95 №65-ФЗ

**Федеральный закон РФ «О банках и банковской деятельности» от 03.02.96 г.**

**Инструкция Банка России «Об обязательных нормативах банков» от 03.12.2012 № 139-И.**

Положение Банка России «О порядке формирования резервов на возможные потери» от 20.03.2006 № 283-П.

Положение Банка России «О порядке расчета размера операционного риска» от 03.11.2009 № 346-П.

Положение Банка России «О порядке расчета кредитными организациями величины рыночного риска» от 28.09.2012 № 387-П.

Положение Банка России «О методике определения величины и оценке достаточности собственных средств (капитала) кредитных организаций («Базель III»))» от 28 декабря 2012 года № 395-П.

Положение Банка России „О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности“ от 26 марта 2004 года № 254-П.

Указание Банка России «Об оценке экономического положения банков» от 30 апреля 2008 года № 2005-У.

№ пп	Наименование разделов дисциплины	Лекции	Практическ ие занятия
1.	Основы финансового менеджмента в банке	8	10
1.1.	Тема 1. Теоретические основы менеджмента в банке.	2	2
1.2.	Тема 2. Управление рисками в банке.	0	2
1.3.	Тема 3. Стратегическое управление и планирование в банке.	2	2
1.4	Тема 4. Управление капиталом банка.	2	2
1.5	Тема 5. Управление обязательствами банка.	2	
2.	Управление портфелями, ликвидностью и рисками в банке	8	10
2.1.	Тема 6. Менеджмент кредитного портфеля банка.	2	2
2.2.	Тема 7. Менеджмент портфеля ценных бумаг банка.	0	2
2.3	Тема 8. Управление активами и пассивами банка.	2	2
2.4	Тема 9. Управление ликвидностью банка.	2	2
2.5	Тема 10. Хеджирование рисков в банке.	2	2
ИТОГО		16	20

В общем понимании **МЕНЕДЖМЕНТ** — это наука о наиболее рациональных системах организации и управления определенными видами деятельности

**БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ** — это наука о надежных и эффективных системах управления всеми процессами и отношениями, характеризующих деятельность банка

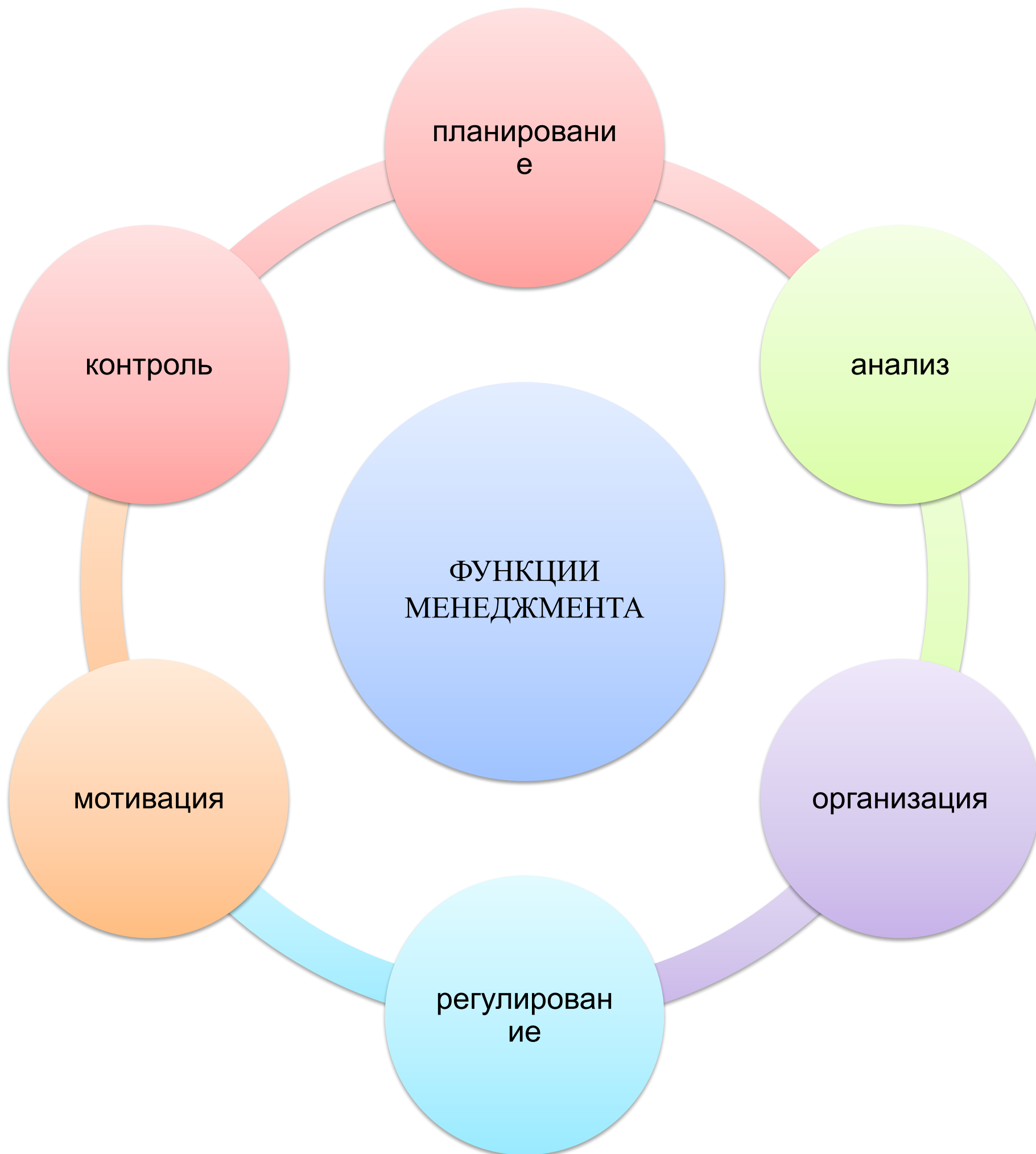
Под процессами и отношениями понимают совокупность финансовых, экономических, организационных и социальных сфер банковской деятельности

## Объект управления

- коммерческий банк вместе со всеми аспектами банковской деятельности во взаимосвязи с политико-правовой и социально-экономической средой

## Субъект управления

- ответственное лицо или группа лиц, уполномоченных принимать управленческие решения и нести ответственность за эффективное управление банком (менеджмент банка)



**ИНСТРУМЕНТАРИЙ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА** - совокупность методов, приемов, средств и форм достижения целей и выполнения задач, поставленных перед банковским учреждением

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ** — это средства влияния на объект управления для достижения определенных целей.  
Делятся на экономические, административные, социально-психологические, правовые.

# Задачи банковского менеджмента:

- обеспечение прибыльной деятельности;
- удовлетворение потребностей клиентов в структуре и качестве предлагаемых банком услуг;
- наличие адекватных систем контроля уровня банковских рисков;
- создание эффективной организационной структуры банка;
- организация работы систем контроля, аудита, безопасности, информационных и других систем, которые обеспечивают жизнедеятельность банка;
- создание условий для набора квалифицированных работников и полной реализации их потенциальных возможностей;
- создание систем подготовки, переподготовки и расстановки кадров;
- обеспечение условий для осуществления сильного и последовательного управления банком;
- создание условий для повышения культуры работников, наличия общих ценностей, обеспечения благоприятного морального климата в коллективе.



## Стратегический менеджмент

- направлен на формирование и реализацию глобальной концепции жизнедеятельности банковского учреждения. Целью стратегического менеджмента является достижение долгосрочных конкурентных преимуществ на основе использования сильных сторон деятельности банка и учета преимуществ и рисков внешней среды

## Операционный менеджмент

- направлен на реализацию стратегических решений в процессе ежедневного управления банковской деятельностью. Включает управленческие действия, направленные на осуществление банковских операций в краткосрочном периоде, который, как правило, не превышает одного года. По функциональному признаку в операционном менеджменте банка выделяют такие направления: кредитный менеджмент, инвестиционный менеджмент, менеджмент денежной позиции банка и т.д.

## Финансовый менеджмент

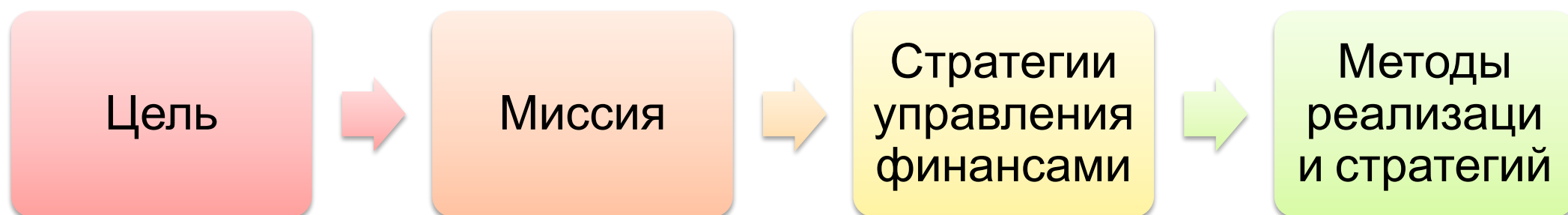
- активами и обязательствами;
- собственным капиталом;
- банковскими рисками;
- прибылью;
- ликвидностью и резервами;
- банковскими портфелями – кредитным, ценных бумаг, реальных инвестиций;
- процессом финансового планирования и формирования бюджетов.

## Организационный менеджмент

- обоснование рациональных организационных форм построения банка;
- организацию систем контроля;
- организацию систем безопасности банка;
- управление кадровым потенциалом;
- управление информационными технологиями

Финансовый менеджмент деятельности коммерческого банка направлен на **оптимизацию управления банковскими финансами.**

Элементы системы управления банком формируются с учетом необходимости обеспечения адекватной поддержки финансовой деятельности



Стратегической целью деятельности банка является **максимизация его рыночной стоимости**

Дж. Синки : «Теоретически целью банка должна быть максимизация его собственного капитала»

Цель может предусматривать достижение установленного уровня показателей деятельности или оптимизацию критериальной функции при наличии определенных ограничений.

Формулирование стратегической цели не исключает возможного существования системы краткосрочных или промежуточных целей. Все составные системы управления банком направлены на достижение стратегической цели.

**МИССИЯ** рассматривается как бессрочная концепция существования и развития организации. Задача миссии состоит в выборе направления и средств усовершенствования деятельности банка.

Формулирование миссии банка предусматривает определение его места и роли в экономике и обществе. При этом банк рассматривается как целостная система со своей философией и идеологией.

*Миссия Сбербанка России:*

**«Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты»**

**СТРАТЕГИЯ** - совокупность средств для достижения поставленной цели

## Стратегия максимизации прибыли

- предусматривает осознанное принятие риска, характеризуется спекулятивными тенденциями и реализуется через применение несбалансированных подходов к управлению активами и пассивами банка

## Стратегия минимизации риска

- предусматривает поддержание существующего уровня прибыльности банка и направлена на минимизацию риска

## Стратегия максимизации прибыли

- $P \longrightarrow \max$
- $R \leq R'$

## Стратегия минимизации риска

- $R \longrightarrow \min$
- $P \geq P'$

# МЕТОДЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ

## Балансовые

- управление гэпом
- управление дюрацией
- управление валютной позицией
- управление банковскими портфелями

## Внебалансовые

- страхование
- хеджирование
- спекулятивные операции с финансовыми деривативами
- арбитраж с контролируемым риском



# ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ

## БАНКА

I-й этап - стратегическое управление финансами банка

- ориентация на рыночную оценку собственного капитала банка. Результаты финансовой деятельности банка оцениваются в координатах «прибыльность-риск» с помощью укрупненных показателей (соотношение между собственным капиталом, обязательствами и активами банка, конкурентный уровень прибыли на активы (ROA) и прибыли на капитал (ROE))

II-й этап - тактическое управление банковскими портфелями

- объектом управления являются отдельные банковские портфели

III-й этап - оперативное управление финансовыми потоками банка

- применяются методы интегрированного управления балансом банка, объединенные названием «управление активами и пассивами банка» (УАП)

ГИПОТЕЗА  
ЭФФЕКТИВНО  
ГО РЫНКА  
(efficient market  
hypothesis)

- показатели, сформированные под влиянием рыночных факторов, являются наиболее объективными, ведь в них отображены все существующие взгляды на доходность и риск конкретного инструмента

## БУХГАЛТЕРСКАЯ МОДЕЛЬ:

- 1)  $K=A-O$ ;
- 2) курс акций определяется уровнем чистой прибыли, показанной в отчетности, в расчете на одну простую банковскую акцию

Способы  
оценки  
величины  
стоимости  
банка

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ :

- 1)  $K=KBA * KCA$ ;
- 2) рыночная стоимость банковских акций равняется текущей оценке ожидаемых денежных потоков, дисконтованных по процентной ставке, которая отображает приемлемую для инвесторов норму прибыли для вложений с одинаковым уровнем риска

# ПОКАЗАТЕЛИ ПРИБЫЛЬНОСТИ БАНКА

## Абсолютные

- **Процентная маржа** определяется как разница между процентными доходами и процентными расходами.
- **Непроцентная маржа** исчисляется как разница между непроцентными доходами и непроцентными расходами
- **Прибыль до налогообложения** исчисляется как разница между общими доходами и общими расходами и состоит из процентной и непроцентной маржи.
- **Чистая прибыль** — это прибыль, которая остается в распоряжении банка после выплаты налогов

## Относительные

- **Чистая процентная маржа** определяется как отношение разницы между процентными доходами и процентными расходами к активам банка
- **Чистая непроцентная маржа** исчисляется как отношение непроцентной прибыли к общим активам банка
- **Чистая маржа операционной прибыли** определяется отношением разницы между операционными доходами и операционными расходами (включая процентные) к общим активам банка
- **Чистый спред** определяется как разница между средневзвешенными процентными ставками по активам и по пассивам банка
- **Чистая прибыль в расчете на акцию** определяется отношением чистой прибыли к количеству простых акций банка в обращении