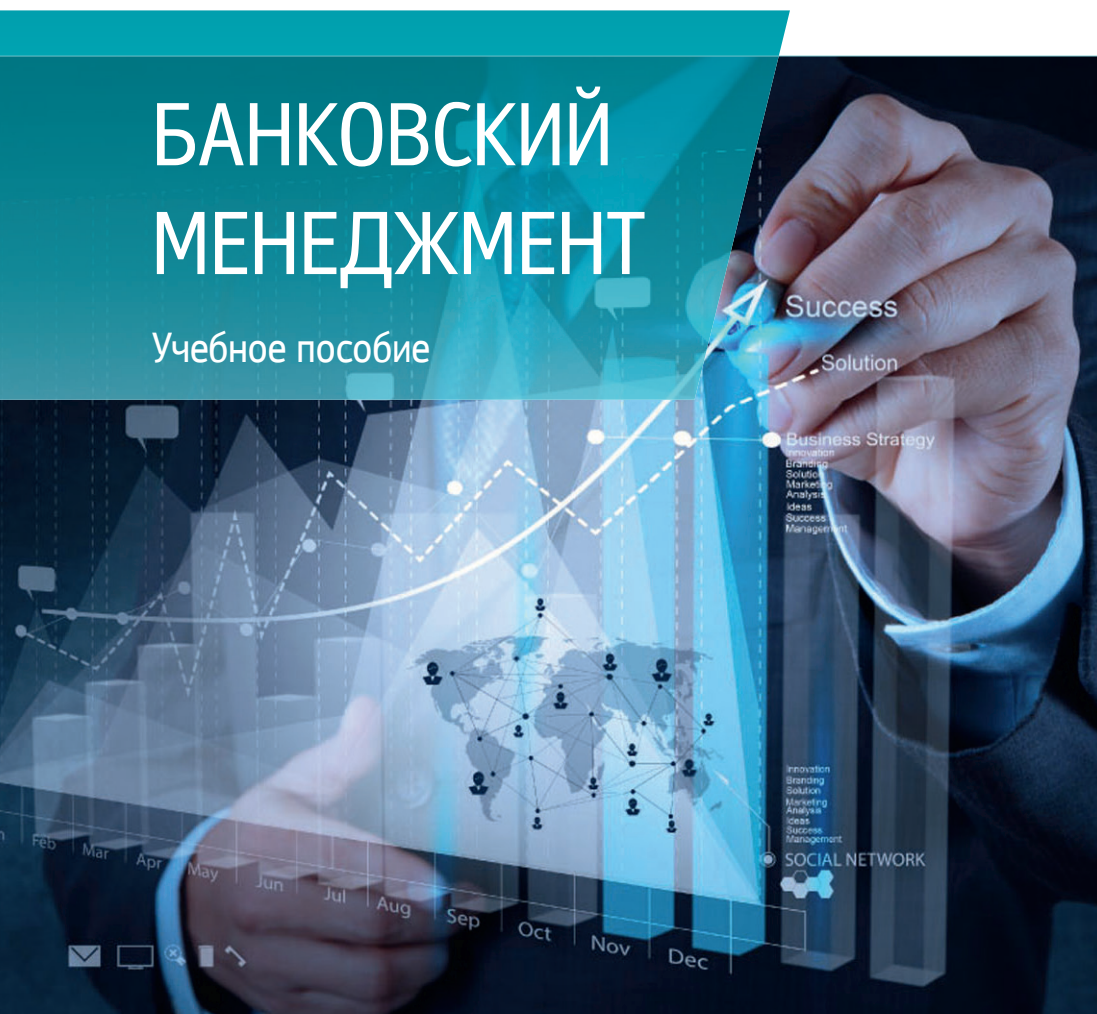


**Е. Г. ШЕРШНЕВА
Е. С. КОНДЮКОВА**

БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие



Министерство образования и науки Российской Федерации
Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

Е. Г. Шершнева, Е. С. Кондюкова

БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рекомендовано Методическим советом
Уральского федерального университета
в качестве учебного пособия для студентов вуза,
обучающихся по направлению подготовки
38.03.01 — Экономика

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2017

УДК 336.71:005(075.8)

ББК 65.262я73

Ш50

Рецензенты:

кафедра профессионально-экономического обучения Института гуманитарного и социально-экономического образования Российского государственного профессионально-педагогического университета (завкафедрой д-р экон. наук, проф. Т. К. Руткаускас);
заместитель управляющего филиалом «Екатеринбург» АКБ «РосЕвроБанк»
М. В. Савченко

Научный редактор — канд. экон. наук, доц. Л. А. Медведева

Шершнева, Е. Г.

Ш50 Банковский менеджмент : учебное пособие / Е. Г. Шершнева, Е. С. Кондюкова. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 112 с.

ISBN 978-5-7996-1944-2

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по программе бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 — Экономика, профиль «Банковское дело» (дисциплина «Банковский менеджмент»). Настоящее пособие содержит теоретические основы банковского менеджмента и раскрывает наиболее значимые аспекты внутрисистемного управления в коммерческом банке. Учебный материал содержит теоретические сведения и задания для самоконтроля.

Библиогр.: 30 назим. Табл. 5. Рис. 5.

УДК 336.71:005(075.8)

ББК 65.262я73

Учебное издание

Шершнева Елена Геннадьевна, **Кондюкова** Елена Станиславовна

БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Подписано в печать 29.11.2016. Формат 60×84/16. Бумага писчая. Печать цифровая.
Гарнитура Newton. Уч.-изд. л. 5,0. Усл. печ. л. 6,5. Тираж 50 экз. Заказ 1

Издательство Уральского университета
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ
620049, Екатеринбург, ул. С. Ковалевской, 5, Тел.: 8(343)375-48-25, 375-46-85, 374-19-41
E-mail: rio@urfu.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620075, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4, Тел.: 8(343) 350-56-64, 350-90-13
Факс: 8(343) 358-93-06
E-mail: press-urfu@mail.ru

ISBN 978-5-7996-1944-2

© Уральский федеральный
университет, 2017

Оглавление

Введение	5
Глава 1. Коммерческий банк как многопрофильный финансовый посредник.....	7
1.1. Характеристика коммерческого банка как финансового посредника между экономическими агентами	7
1.2. Ключевые стейкхолдеры коммерческого банка. Корпора- тивное управление.....	10
1.3. Инфраструктура коммерческого банка	13
Глава 2. Теоретические основы банковского менеджмента.....	16
2.1. Содержание, специфика, целевые ориентиры и принци- пы банковского менеджмента.....	16
2.2. Структура банковского менеджмента, объекты внутрибанковского управления. Банковские операции, услуги и продукты.....	20
2.3. Развитие банковского менеджмента в современных условиях.....	27
Глава 3. Управленческий цикл в банковском менеджменте	30
3.1. Функциональные элементы управленческого цикла	30
3.2. Планирование и анализ.....	32
3.3. Процесс организации	35
3.4. Регулирование и контроль в коммерческом банке.....	38
Глава 4. Интеграционные процессы банковского менеджмента	40
4.1. Внутренние коммуникации как основа принятия решений	40
4.2. Информационно-аналитическое обеспечение деятельности банка.....	45
4.3. Система принятия управленческих решений.....	47

Глава 5. Маркетинг коммерческого банка	51
5.1. Комплексная система маркетинга. Маркетинговая среда и коммуникации	51
5.2. Управление жизненным циклом банковских продуктов. Ценообразование банковских продуктов и услуг	55
5.3. Развитие современных маркетинговых технологий	60
Глава 6. Основы банковского финансового менеджмента	63
6.1. Содержание финансового менеджмента в коммерческом банке	63
6.2. Управление активами и пассивами банка	65
6.3. Управление ликвидностью банка	69
6.4. Управление рентабельностью банка	72
Глава 7. Управление банковскими рисками	75
7.1. Характеристика типичных банковских рисков	75
7.2. Основные элементы процесса управления банковскими рисками	79
7.3. Способы минимизации банковских рисков	82
Глава 8. Управление персоналом банка как базис формирования организационной культуры	85
8.1. Система управления персоналом коммерческого банка	85
8.2. Инструменты мотивации и развития персонала. Показа- тели результативности труда банковских сотрудников	88
8.3. Организационная культура, этические принципы и нормы банковского дела	94
Глава 9. Оценка качества и эффективности банковского менеджмента	97
9.1. Характеристика качества банковского менеджмента	97
9.2. Характеристика эффективности банковского менеджмента	101
9.3. Оценка результатов труда персонала на основе методики KPI	105
Библиографический список	109

Введение

Для успешной деятельности в статусе доминирующего финансового посредника в экономических отношениях между различными субъектами коммерческим банкам необходима эффективная система менеджмента. В условиях ужесточения регулятивных требований Банка России и возрастающей конкуренции на банковском рынке современные банки столкнулись с проблемой настройки внутренних управленческих механизмов в соответствии с меняющимися внешними условиями. Для решения возникающих проблемных вопросов стоит задача обеспечения банковской деятельности квалифицированными управленческими кадрами.

Современные выпускники высших учебных заведений, получающие профильное банковское образование, должны обладать теоретическими и методическими знаниями в сфере банковского менеджмента. Получая системные знания об управленческих процессах, будущие сотрудники банков смогут реализовать себя в качестве успешных менеджеров на основе принятия компетентных и эффективных управленческих решений.

Данное учебное пособие предназначено для изучения дисциплины «Банковский менеджмент» студентами-бакалаврами, обучающимися по профилю подготовки «Банковское дело». В нем рассматриваются теоретические основы банковского менеджмента и раскрывается содержание важнейших аспектов управленческой деятельности коммерческого банка: финансового менеджмента, риск-менеджмента, персонал-менеджмен-

та, маркетинга, оценки качества и эффективности банковского менеджмента.

Материал учебного пособия нацелен на формирование у студентов системы знаний по ключевым аспектам банковского менеджмента. Пособие помогает освоить управленческие приемы и особенности менеджмента в банковской сфере на основе понимания специфики деятельности банка как основного участника финансового рынка. Стержневая идея данного пособия заключается в том, что персонал банка является наиболее ценным ресурсом, одновременно выступая в качестве объекта и субъекта управленческих процессов.

Содержание учебного пособия определено рабочей программой изучаемой дисциплины. Материал сгруппирован по темам, каждая из которых содержит теоретические сведения лекционного курса и задания для самоконтроля.

Учебное пособие состоит из введения, девяти глав, библиографического списка.

Глава 1

Коммерческий банк как многопрофильный финансовый посредник

1.1. Характеристика коммерческого банка как финансового посредника между экономическими агентами

Функция кредитования предприятий, государства и населения имеет важное экономическое значение. Однако в реальной жизни владельцам временно свободных денежных капиталов «напрямую» предложить кредиты заемщикам затруднительно. Коммерческий банк — тот важный «трансформационный» канал, объединяющий денежный и товарный рынок. Банк выступает в качестве финансового посредника, который получает денежные средства у кредиторов и предоставляет их заемщикам. Коммерческие банки кредитуют и потребителей в целях приобретения товаров длительного пользования, и правительство, покрывая «разрывы» между государственными расходами и доходами. Таким образом, основная деятельность коммерческих банков связана с привлечением денежных средств и последующим их размещением на денежном рынке.

Банковская система является частью кредитной системы, которая включает в себя не только банки, но и небанковские (специализированные) кредитные учреждения. Они имеют право осуществлять отдельные банковские операции, предусмотрен-

ные законодательством. Допустимые сочетания банковских операций для небанковских кредитных организаций устанавливаются Банком России. Небанковские кредитные учреждения так же, как и банки, выполняют функции кредитных посредников и функции перемещения денежных средств. В соответствии с законодательством небанковскими являются следующие типы организаций: фонды (инвестиционные, пенсионные), компании (страховые, инвестиционные), финансовое компании (ссудосберегательные ассоциации, кредитные союзы), ломбарды, биржи, брокерские, дилерские фирмы.

В последние годы в экономике появляются новые нерегулируемые субъекты, которые отнимают у банковской инфраструктуры целые сегменты рынка, предлагая более емкие аналитические технологии или удобные и «быстрые» технологии безналичных расчетов, что ранее было прерогативой только банковской системы.

Сегодня существует серьезная опасность, что компании мобильных технологий в дальнейшем будут вытеснять банковские учреждения с рынка. Связано это с тем, что коммерческие банки, в отличие от финансовых небанковских учреждений, являются жестко регулируемой системой со стороны государства и «держат» серьезную резервную нагрузку. Новые транзакционные компании подобного рода затраты не несут. Коммерческим банкам приходится активно реагировать на изменения рыночной среды и становиться многопрофильным инновационным институтом.

Резервы — это средства, которые, в случае необходимости, обеспечивают покрытие убытков банковского учреждения и выплаты по вкладам, покрывают потери по вложениям в прочие активы и финансовые инструменты. Структура резервов банков включает обязательные резервы (средства кредитных организаций, которые хранятся на корреспондентском счете в Центральном банке РФ), резервный фонд, формируемый за счет чистой прибыли, резервы на возможные потери, прочие резервы.

Экономический мир становится все более сложным, и не только банки сегодня являются платежными агентами по безналичным расчетам. Все это усиливает конкурентное поле банков, в котором банковский бизнес становится менее рентабельным.

Сущность финансового посредничества банков лежит в известном дуализме риска-доходности. Если банк будет «хранителем» денежных средств в виде резервов и перестанет выдавать кредиты, то он лишится прибыли. При этом банк сохранит сто-процентную платежеспособность и ликвидность.

Для оправдания своего существования банк должен рисковать и выдавать кредиты. В этом случае возникает риск неустойчивости платежеспособности и ликвидности. Чем больше масштаб выданных кредитов, тем выше прибыль и риски.

Действенная банковская организация не может быть статичной. Она должна быстро реагировать на изменения среды, осознавать их значение, выбирать наилучшую ответную реакцию, способствующую достижению ее целей, эффективно реагировать на воздействия среды.

Банк, являясь открытой динамичной системой, активно взаимодействует с окружающим миром, депозиты обращает в кредиты и в инвестиции, использует полученную прибыль для поддержания своего развития, для выплаты дивидендов и уплаты налогов.

Открытые системы тяготеют к нарастанию усложненности и дифференциации. Открытая система всегда, по мере своего роста, будет стремиться к узкой специализации своих элементов и усложнению структуры, расширяя свои границы или создавая новую суперсистему с более масштабными границами. При этом создаются новые специализированные отделы, совершенствуется материально-техническая база, расширяется ассортимент банковских продуктов и услуг, организуются новые каналы сбыта.

Сфера деятельности банков — это сфера нематериального производства, где «производятся» особые продукты, первона-

чально имеющие форму услуг. В этом смысле банки производят уникальную продукцию — банковские или финансовые технологии, в которых нуждаются агенты экономики. Эти услуги становятся все более разнообразными, а банковское учреждение превращается действительно в многопрофильный финансовый институт.

1.2. Ключевые стейкхолдеры коммерческого банка. Корпоративное управление

Рыночная позиция банка зависит не только от видов и масштабов деятельности, но и от ее восприятия потребителями, представителями государственной и муниципальной власти, средствами массовой информации, акционерами, сотрудниками.

Необходимость эффективных коммуникаций с этими группами осознается в русле управления отношениями с заинтересованными группами. Стейкхолдеры — это группы людей, чей вклад (работа, капитал, ресурсы, покупательная способность, распространение информации о банке) оказывает существенное влияние на его деятельность. В отношениях с некоторыми заинтересованными группами для банковской организации важны краткосрочные взаимодействия, с другими — продолжительные. В большинстве случаев наиболее важными группами стейкхолдеров являются сотрудники (включая руководство и менеджеров), потребители, акционеры, поставщики, дистрибьюторы, финансовые организации, СМИ, общественные организации, государственные структуры.

Высокооляльные сотрудники способствуют развитию компании. Они влияют на удержание потребителя, их профессионализм и манера исполнения служебных обязанностей опреде-

ляют качество взаимодействия подразделений (предоставление внутренних услуг). Это в свою очередь сказывается на качестве банковского обслуживания.

Таблица 1

Основные стейкхолдеры коммерческого банка и их ожидания

Стейкхолдеры	Их интересы и ожидания
Собственники	Имидж, репутация банка, дивиденды, повышение стоимости бизнеса, ликвидность, реорганизация.
Персонал	Материальный доход, повышение квалификации, морально-психологический климат в коллективе, льготы, социальное обеспечение, карьерный рост, эргономика.
Клиенты	Качество и комплексность услуг, тарифная политика, сервис, оперативность и доступность обслуживания, продуктовая линейка, стабильность, индивидуальный подход, репутация банка, прозрачность операций, компетентные консультации.
Контрагенты	Имидж банка, индивидуальный подход, тарифная политика, квалифицированный персонал, оперативность обслуживания.
Конкуренты	Инсайдерская информация, реорганизация, реструктуризация, знание сильных и слабых сторон.
Общественные организации	Социальные программы, лоббирование интересов, занятость, социальная ответственность, благотворительность, поддержка социально значимой деятельности, экологические программы.
СМИ	Открытость информации, репутация, стратегия развития, аналитические материалы.
Профсоюзы	Защищенность персонала, социальные программы, льготы, эргономика, повышение квалификации.
Банк России	Соблюдение законодательства, регулятивных норм и требований, своевременное предоставление отчетности.
Государственные органы	Налогообложение, легальность, соблюдение законодательства, инвестиции, обеспечение занятости, репутация.

В условиях нестабильных факторов экономики значение корпоративного управления в банках исключительно актуально. Под понятием «корпоративное управление» понимается

свод правил, которые определяют основные действия собственников и менеджеров при управлении деятельностью коммерческого банка на основе этических стандартов ведения бизнеса и ответственности по отношению к обществу.

Корпоративное управление организует взаимодействие между собственниками и руководящим звеном. Эффективная система корпоративного управления позволяет достичь увеличения стоимости банка, снижения затрат на привлечение капитала, снижения финансовых и операционных рисков, повышения устойчивости к изменениям внешних условий. Низкий уровень практики корпоративного управления оказывает негативное воздействие на эффективность инвестиций, способствует возникновению проблем системного характера на национальном и региональном уровне. Необходимость внедрения норм корпоративного управления и обеспечения большей прозрачности находит все более широкое признание на развивающихся рынках.

Все вышеназванные факторы увеличивают инвестиционную привлекательность банка. Эффективный банк руководствуется в своей деятельности нормами действующего законодательства, этическими нормами, принятыми в деловом сообществе, принципами корпоративного поведения.

Принципами корпоративного управления становятся следующие аспекты:

- подотчетность Совета директоров банка его акционерам;
- справедливость по отношению ко всем акционерам, включая миноритарных акционеров с предоставлением возможности получения эффективной защиты в случае нарушения их прав;
- прозрачность информации обо всех существенных фактах, включая финансовое положение банка, результаты деятельности, структуру собственности и управления, а также свободный доступ к такой информации для всех заинтересованных сторон;

- ответственность перед заинтересованными сторонами в соответствии с требованиями законодательства и иного нормативного регулирования.

Для построения эффективных взаимоотношений между банком и его стейкхолдерами активно формируются самые разнообразные каналы обратной связи: опросы, анализ жалоб и предложений, анализ публикаций в средствах массовой информации, прямые линии с руководством банка. Это позволяет лучше понять потребности и ожидания стейкхолдеров, на основе чего могут вноситься изменения в стратегию развития банка. Оценка восприятия банка, анализ проблемных вопросов, предложения по улучшению работы, полученные по каналам обратной связи, являются частью процесса банковского управления и регулярно используются руководством банка для принятия решений.

1.3. Инфраструктура коммерческого банка

Коммерческий банк является элементом банковской системы. При единстве сущности деятельности банков различают множество их видов.

По *характеру выполняемых операций* коммерческие банки разделяются на универсальные и специализированные.

По *типу собственности* банки делятся на государственные, акционерные, частные и смешанные.

По *масштабам деятельности* выделяются банковские консорциумы, холдинги, крупные, средние и малые банки.

Заметную долю в общем числе кредитных учреждений занимают учреждения микрокредитования: кредитные кооперативы, общества взаимного кредита, ссудосберегательные банки, строительно-сберегательные кассы. Их функции — аккумулировать малые сбережения и мобилизовать их на локальные нужды.

По сфере обслуживания банки можно подразделить на региональные (местные), межрегиональные, национальные (федеральные) и международные.

Банковская инфраструктура — это система взаимосвязанных институтов, функционально обеспечивающая удовлетворение потребностей экономических контрагентов в банковских услугах. Различают две подсистемы банковской инфраструктуры: внутренняя и внешняя. Первая обеспечивает жизнеспособность и стабильность внутренних социотехнических элементов банка, вторая — взаимодействие с внешней средой.

К элементам внутренней инфраструктуры относятся:

- законодательные нормы, определяющие статус банка;
- локальные нормативные акты, методики, бизнес-процессы банка;
- система учета, отчетности, аналитики, информационные и коммуникационные технологии банка;
- структура менеджмента банка.

К внешней банковской инфраструктуре относится информационное, методическое, научное и кадровое, коммуникационное обеспечение. Инфраструктура представлена органами власти, Банком России, аудиторскими, аналитическими, страховыми и консалтинговыми компаниями, рейтинговыми и коллекторскими агентствами, брокерами, IT-компаниями, социальными институтами, банковскими ассоциациями, юридическими фирмами, учреждениями юстиции, судебными и налоговыми органами.

Таким образом, в банковскую инфраструктуру входят институты различного рода деятельности, обеспечивающие функционирование банков. Правильно построенная инфраструктура должна обеспечить доступ банковских услуг в регионы, не имеющие достаточного кредитного потенциала.

Информационное обеспечение — обязательный атрибут при предоставлении банковских услуг. Такую информацию предоставляют специальные агентства, а в странах с развитыми ры-

ночными отношениями ее можно получить из справочников, журналов, специальных изданий или путем запросов в специализированное бюро, ведущее клиентскую картотеку.

Банки как элементы банковской системы, могут устойчиво развиваться только во взаимодействии с другими элементами экономической системы.

Задания для самоконтроля

1. Охарактеризуйте черты коммерческого банка как финансового посредника.
2. Приведите примеры деятельности финансового посредничества небанковских институтов.
3. Приведите примеры влияния стейкхолдеров на деятельность коммерческого банка.
4. Раскройте содержание и принципы корпоративного управления.
5. Охарактеризуйте внешнюю и внутреннюю инфраструктуру коммерческого банка.

Глава 2

Теоретические основы банковского менеджмента

2.1. Содержание, специфика, целевые ориентиры и принципы банковского менеджмента

Что включает в себя банковский менеджмент? Что общего у него с другими видами управления, а в чем его специфика?

В соответствии с классическим представлением о менеджменте можно предложить определение банковского менеджмента, которое в достаточной мере отражает его суть.

Банковский менеджмент — это самостоятельный вид профессиональной деятельности (1), который обеспечивает процесс управления (2), направленный на достижение поставленных целей банка (3), в условиях рынка (4) и неопределенности внешней среды (5). Данное определение базируется на совокупности пяти важных составляющих, которые не противопоставляют банковский менеджмент другим видам менеджмента. Это имеет значение для формирования системного взгляда на управление, что позволяет банковским руководителям осваивать социально-экономическое пространство с наименьшими потерями для организации.

Вышеприведенное определение банковского менеджмента охватывает такие аспекты управления, как экономический,

организационно-технический, правовой, социально-психологический.

Кратко охарактеризуем каждый из перечисленных признаков.

Профессиональная банковская деятельность.

Банковский менеджмент невозможен без осуществления профессиональной деятельности специально подготовленных людей. Деятельность сотрудников банка включает в себя разработку технологий, выполнение банковских операций и расчетов, работу с клиентами, персоналом, предоставление банковских услуг, материально-техническое снабжение, поддержание стабильного рыночного положения. Таким образом, банковская деятельность — это эффективное построение технологической цепочки банковского цикла.

Процесс управления.

В одном случае мы понимаем банковский менеджмент как профессиональную деятельность специалистов, а в другом — как непрерывный процесс управления, который включает такие функциональные элементы, как планирование, организация, анализ, регулирование, мотивация, контроль.

Цели банковской деятельности.

Данный компонент предложенного выше определения предполагает установление и ранжирование целей на основе реальных ресурсов банка. Банк разрабатывает цели, которые определяют его деятельность и стратегию, исходя из потенциальных возможностей и ресурсов, концепции развития и основных направлений деловой активности банка.

Рыночные отношения и неопределенная внешняя среда банка.

Коммерческие банки на одних рынках выступают как продавцы, на других — как покупатели. Различают следующие рынки:

- финансовые рынки, где банки являются продавцами и покупателями (рынки ссудных капиталов, ценных бумаг, валюты и драгоценных металлов);
- рынок услуг, где банки выступают в качестве продавцов банковских услуг для предприятий и граждан;

- ресурсный рынок, где банки выступают в роли покупателей необходимых ресурсов;
- рынок потребительских услуг, на котором банки проявляют себя финансовыми посредниками между покупателями и продавцами;
- рынок труда, на котором банки выступают нанимателями персонала;
- рынок недвижимости, где банки выступают как финансовые посредники (ипотека), как покупатели (приобретение земельных участков и помещений для офисов) или продавцы (реализация своего имущества или залогового имущества должников).

Постоянное изменение внешних условий требует адекватной реакции со стороны коммерческого банка: глубокого анализа финансовой и макроэкономической ситуации, изыскания новых способов создания прибавочного продукта (не считая простых операций и игр на обменных курсах рубля). Банкам необходимо отвечать изменяющимся требованиям рынка, клиентуры, небанковских финансовых организаций и обострению неценовой конкуренции.

Банк «работает» с чужими деньгами. В нем аккумулируются высвободившиеся из кругооборота денежные средства различных собственников: государственных и негосударственных предприятий и организаций, некоммерческих организаций, граждан. В результате банк становится распорядителем и хранителем общественного капитала. Это предполагает его ответственность перед владельцами за сохранность находящихся на счетах в банке клиентских денежных средств. Такое сочетание интересов было свойственно банку всегда, без него нельзя обеспечить ликвидность и устойчивость банка на денежном рынке.

Особенностью банковской деятельности выступает управление денежным оборотом и кредитными отношениями на макро- и микроуровнях, наличие значительного риска при проведении

денежных операций. Из этой особенности вытекает другая особенность, направленная на снижение риска, вызванного человеческим фактором, на основе системно-коллективного принятия наиболее ответственных решений.

Специфичная роль банков в современной экономике определяется также способностью выпускать платежные средства в оборот, осуществлять изъятие платежных средств из оборота.

Деятельность банка является регулируемой со стороны государства в целях защиты интересов владельцев денежных вкладов и депозитов. Кроме законодательного регулирования деятельности банков, существует ряд обязательных нормативов и предписаний, направленных на обеспечение ликвидности кредитных учреждений. С точки зрения организации управления это означает, во-первых, наличие границ в самостоятельном принятии решений, обусловленных соблюдением нормативов и предписаний, во-вторых, необходимость искать пути обеспечения ликвидности банка в условиях изменяющейся конъюнктуры денежного рынка и исходя из установленных нормативов.

Основными принципами банковской деятельности являются нижеследующие положения.

1. Работа в пределах имеющихся ресурсов.

Банк стремится обеспечивать не только количественное соответствие своих ресурсов, кредитных вложений и других активов, но и добиваться соответствия характера банковских активов специфике мобилизованных им ресурсов. Если банк привлекает средства на короткие сроки, а вкладывает их в долгосрочные ссуды, то его ликвидность (способность отвечать по своим обязательствам) находится под угрозой.

2. Экономическая самостоятельность.

Данный принцип предполагает свободу распоряжения собственными средствами, привлеченными ресурсами, доходами. Прибыль банка после уплаты налогов распределяется в соответствии с решением собрания акционеров, которое устанавлива-

ет нормы и размеры отчислений в фонды банка и размеры дивидендов по акциям.

3. Рыночные отношения с клиентами.

Этот принцип означает, что банк как коммерческая организация предлагает своим клиентам услуги на условиях платности, но с учетом конкурентной ситуации на банковском рынке.

2.2. Структура банковского менеджмента, объекты внутрибанковского управления. Банковские операции, услуги и продукты

Для успешного функционирования банку необходимо построить систему взаимодействия элементов сложной динамичной системы, а также определить оптимальные режимы ее функционирования.

В этой связи банковский менеджмент как система отношений представляет собой взаимосвязь финансово-экономических, структурно-функциональных и функционально-технологических параметров. Каждый банк вырабатывает собственную систему менеджмента, периодически пересматривает ее, приводит в соответствие с условиями на конкурентном рынке банковских услуг, а также корректирует в связи с изменениями законодательства.

Сложилось представление, в соответствии с которым банковский менеджмент состоит из двух частей: управления финансами банка и управления персоналом. Однако это одномерный подход. Банковский менеджмент — это управление всеми процессами и отношениями банка: финансовыми, экономическими, технико-технологическими, правовыми, социальными, трудовыми.

В этих процессах необходимо различать управление материальными формами (операционные функции исполнителей)

и управление совместной деятельностью людей (деятельность менеджеров).

Предложенный здесь подход оставляет за банками степень свободы выбора, которая вытекает из принципа экономической самостоятельности. Такая свобода имеет два измерения: банк вправе составить собственный перечень объектов, которыми он намерен управлять, в том числе более детализированный; выбрать разный, соответствующий его возможностям «масштаб» воздействия на объекты.

Банк осуществляет свою деятельность на основании лицензии, выдаваемой Банком России. Перечень операций, считающихся исключительно банковскими, приведен в Федеральном законе от 02.12.1990 г. № 395—1 «О банках и банковской деятельности». К таким операциям относятся:

- привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады;
- размещение привлеченных средств от своего имени и за свой счет;
- открытие и ведение банковских счетов;
- осуществление расчетов физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам;
- инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов;
- кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- купля-продажа иностранной валюты;
- выдача банковских гарантий;
- осуществление переводов денежных средств.

В отношениях с клиентами и партнерами банковские операции приобретают форму банковских услуг. Экономическое содержание и сущность банковского менеджмента и маркетинга связаны с понятиями продукта и услуги. В исследовании банковских проблем эти понятия зачастую отождествляются.

Продукт — это понятие, синтезирующее результаты деятельности природных, животных, растительных и общественных (человеческих) сил. Продуктом в широком смысле можно назвать результаты деятельности естественных (живой и неживой природы) и общественных сил.

Продукт, предназначенный для обмена, должен обладать двумя свойствами: быть полезным для того, кто его будет потреблять и способным участвовать в обмене. Согласно трудовой теории стоимости неотъемлемым свойством продукта, предназначенного для продажи, является его способность обмениваться на другие продукты, вещи, услуги в заданной пропорции (названной «стоимостью»).

На протяжении долгого времени определение банковского продукта было темой для многочисленных дискуссий из-за отсутствия четкой формулировки понятия. Адекватный понятийный аппарат не сложился.

Однако проанализировав рынок банковских продуктов, необходимо выделить составляющие элементы, которые и легли в основу понятия «банковский продукт».

Понятия банковского продукта, услуги и товара в теории вопроса не всегда используются корректно. Как отмечено выше, часто встречается отождествление понятий «банковский продукт» и «банковская услуга».

Понятие «банковский товар» в специальной литературе отсутствует, хотя банки оперируют не просто продуктами и услугами, а фактически производят и продают их в товарной форме. Банковская практика применяет все инструменты системы товарно-денежных отношений — рынок, спрос, предложение, цена, стоимость, издержки производства, расходы, доходы банка, прибыль, убыток.

Главным критерием отнесения той или иной деятельности к сфере услуг служит неосязаемый, невидимый характер производимого продукта в виде услуги. В то же время, услуга всегда передается покупателю через непосредственную дея-

тельность ее производителя, причем эта деятельность должна быть экономически полезной, а «результаты» услуги выступают в качестве товара. Услуга, в отличие от овеществленных товаров, всегда является процессом, в ходе которого происходит взаимодействие производителя и потребителя. Овеществленный товар процессом не является. Поэтому услуги и овеществленные товары являются маркетинговыми продуктами различных типов.

Рассмотрим специфические черты банковской услуги.

1. Покупателю банковской услуги трудно разобраться и оценить, что продается до ее приобретения, а иногда даже после этого. У клиента обязательно должен присутствовать элемент доверия к банку. Одновременно «неосвязаемость» услуги усложняет задачи банковского работника по предложению ее покупателю: сложно объяснить во всех деталях клиентам, за что они платят деньги. В данном случае можно лишь описать преимущества, которые появляются у клиента в результате приобретения той или иной банковской услуги.

2. Неотделимость услуги от источника ее предоставления означает, что производство и сбыт услуги происходят одновременно. В отличие от материальных товаров ее нельзя производить впрок и хранить, услуга производится только в момент ее востребования. Клиент банка не может сразу оценить качество предлагаемой и предоставляемой ему услуги.

3. Изменчивость исполнения банковской услуги связана с несовпадением во времени ее производства и востребования. Изменчивость зависит от того, где, когда, кем и кому она предоставляется. Индивидуальный подход делает невозможным массовое оказание многих видов банковских услуг.

4. Незамедлительность услуги. Услуги, как правило, не могут быть отложены до дальнейшей продажи и предоставления на длительный срок. Если спрос на эти услуги становится больше предложения, то на это нельзя среагировать, как в промышленности, взяв товар со склада.

Банковский продукт базируется на предоставлении конкретной банковской операции, которая осуществляется в процессе обслуживании клиента, а также сопровождается документом, оформляемым при проведении операции. Это может быть вексель, чек, облигация, сертификат (инвестиционный, депозитный, сберегательный), пластиковая карта.

Сходство банковской услуги и продукта состоит в том, что они призваны удовлетворять потребности клиента и способствовать получению прибыли. Однако в большинстве случаев банковская услуга носит первичный характер, банковский продукт — вторичный.

Финансовым услугам присуща высокая степень неопределенности, поскольку их предоставление требует специальных знаний и квалификации, оценить которые клиент зачастую не в состоянии. В связи с этим в банковской сфере неопределенность удваивается, т. к. клиент получает нематериальные услуги в области нематериальных активов.

Перечень возможных банковских услуг разнообразен и обширен, в каждом конкретном случае он определяется функциями банка, его ресурсами и потребностями клиентов.

Спектр банковских услуг очень широк: от хранения ценностей и ведения депозитных счетов до управления потоками наличных и безналичных денежных средств и осуществления валютных операций. Традиционными услугами являются: агентские, консультационные, инвестиционные, учетные, расчетно-кассовые. Развиваются на российском рынке новые типы услуг — траст, брокеридж, лизинг, факторинг, форфейтинг.

По своему экономическому содержанию банковские услуги делятся на кредитные, операционные, инвестиционные, депозитные и прочие. Оказание банковских услуг связано с использованием денег в различных формах (наличные, безналичные, электронные). Нематериальные банковские услуги приобретают зримые черты посредством имущественных договорных отношений с клиентами.

Большинство банковских услуг имеет протяженность во времени. Сроки вкладов и кредитов обязательно содержатся в соответствующих договорах. Сроки проведения платежей указываются в тарифах банка. Банки заинтересованы в том, чтобы операции с клиентами не ограничивались однократным актом, а трансформировались в продолжительные отношения.

Высокий профессиональный уровень, знания и навыки сотрудников являются важными конкурентными преимуществами банков. Клиент зачастую рассматривает сотрудника банка как эксперта, на чьи знания он может положиться. В этом смысле почти всегда продавец услуги становится «частью» услуги. Именно качество доведения услуг до клиентов в значительной мере формирует приверженность клиентов данному банку.

Изменчивость качества услуг, связанная с квалификацией персонала, преодолевается путем разработки стандарта обслуживания, который устанавливает формальные критерии оценки уровня обслуживания клиентов.

Стандарт обслуживания — это комплекс обязательных для исполнения правил, которые призваны гарантировать установленный уровень качества всех услуг банка. Другим источником изменчивости услуг является сам клиент, его «уникальность». Это объясняет высокую степень индивидуализации услуг и порождает проблему учета поведенческих факторов при работе с клиентами.

Несохраняемость услуг, их «сиюминутность» порождает проблему согласования спроса и предложения. Так, например, банку необходимо заранее предусмотреть меры по минимизации очередей при получении услуг. Для этого необходимо сократить время обслуживания за счет автоматизации отдельных операций, поощрять обращение клиентов в банк не в «пиковое» время.

Банки экономически развитых стран оказывают своим клиентам свыше трехсот различных услуг. Считается, что ассортимент практически исчерпан, так как введение инноваций

требует значительных затрат, а реакция конкурентов на олигополистическом рынке не заставляет себя ждать.

Таким образом, банковская услуга является составляющей частью «банковского продукта». Схематично это представлено на рис. 1.

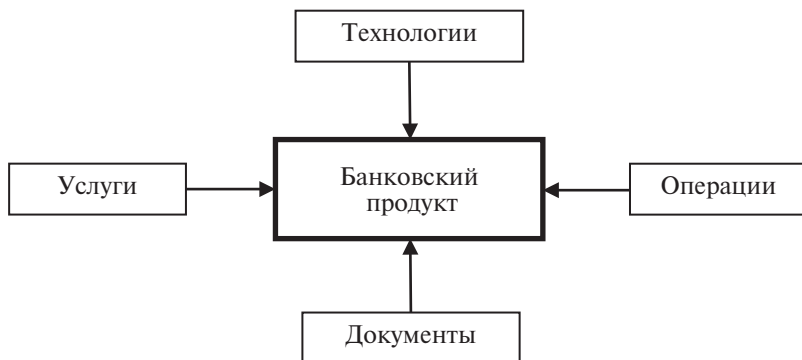


Рис. 1. Элементы банковского продукта

В основе банковского продукта лежит технология, которая определяет тип продукта банка. К технологиям продуктов можно отнести режимы банковских счетов, формы расчетов, способы кредитования.

К банковскому продукту можно отнести любую документально оформленную в виде регламента совокупность банковских функций. Это соответствует определению продукта, предложенному в ФЗ «О техническом регулировании»: «продукция — результат деятельности, представленный в материально-вещественной форме и предназначенный для дальнейшего использования в хозяйственных и иных целях».

Особенностью банковского продукта является то, что он является инструментом денежного обращения, служит целям организации финансового посредничества между клиентом и банком.

2.3. Развитие банковского менеджмента в современных условиях

К настоящему времени в России утвердилась двухуровневая банковская система, модель которой была позаимствована у западных стран — Центральный банк и сеть коммерческих банков.

Банк по своей сути должен являться одним из наиболее надежных институтов экономической системы. Однако банки в полной мере ощущают на себе все пагубные последствия геополитики: инвестиции в реальный сектор экономики сокращаются, производство «падает», происходит увеличение общего объема неплатежей, возрастает инфляция и безработица.

Аккумулируя денежный капитал, банки превращаются из «обслуживающего» звена в звено «распределительное». Наблюдаются скрытые формы концентрации банковского капитала, к которым можно отнести использование банками-гигантами ресурсов мелких банков, диверсификацию деятельности, открытие представительств и филиалов за рубежом.

В условиях банковской конкуренции крупные банки располагают более масштабными возможностями в рекламе и технологиях привлечения клиентуры.

Регулирование деятельности коммерческих банков проводится по двум направлениям. Во-первых, это разработка мер по преодолению влияния острых кризисных моментов на банковскую систему. Во-вторых, это комплексное совершенствование нормативной базы для повышения стабильности банковской системы и, как следствие, укрепление доверия к ней кредиторов и вкладчиков.

Стратегические риски привели на грань банкротства большое количество кредитно-финансовых институтов, и в качестве основных причин такого положения можно назвать недостаточный уровень квалификации кадров и несовершенство банковского законодательства. Банковский персонал в России

не всегда формируется на профессиональной основе. В банках работают люди, не имеющие экономического или юридического образования, или малоквалифицированные экономисты, бухгалтеры, плохо знакомые с функционированием кредитно-финансовой системы.

Слабое информационное обеспечение руководства явилось еще одной причиной неудач банков. Основное внимание сосредотачивалось на быстром привлечении денежных ресурсов, на краткосрочных кредитах и операциях с валютой. Должным образом не анализировалась кредитоспособность заемщиков, а в ряде случаев использовалась знаменитая система «финансовой пирамиды».

Негативными чертами российской банковской системы остаются отсутствие концепций развития; в некоторых банках — медленное внедрение новых продуктов и услуг. Кроме того, банки остаются предметом повышенного внимания со стороны мошенников и преступных группировок.

Из-за большого риска вложений в промышленность банки размещают деньги в государственные ценные бумаги вместо того, чтобы кредитовать производство. Таким образом, банки кредитуют в основном государство, а не промышленность. Это приводит к удорожанию денег для заемщиков, росту процентных ставок, отвлечению денег с рынка капиталов. Перенос стереотипов управления государственными банками в коммерческие банковские структуры снижает эффективность банковской деятельности.

Подходы в развитии российских банков, несмотря на цепь экономических кризисов, все же начинают меняться. Экспансия уже перестает быть основой банковской стратегии. Перспективными направлениями становятся диверсификация кредитных портфелей и модификация организационной структуры.

Итак, современная банковская система России начала формироваться в условиях перехода к рынку с начала 90-х годов

и до сих пор переживает период становления, сотрясаемый системными кризисами и трудной геополитической обстановкой.

Задания для самоконтроля

1. Дайте определение банковскому менеджменту.
2. Охарактеризуйте объекты внутрибанковского управления.
3. Выделите специфические черты банковского менеджмента.
4. Перечислите элементы банковского продукта.
5. Используя материалы периодической печати, интернета охарактеризуйте позитивные и негативные черты российского банковского менеджмента.

Глава 3

Управленческий цикл в банковском менеджменте

3.1. Функциональные элементы управленческого цикла

Процесс банковского менеджмента включает функции планирования, анализа, организации, регулирования, мотивации, контроля. При процессном подходе к управлению каждая структурная единица обеспечивает выполнение конкретных бизнес-процессов.

Обязанности, область ответственности, критерии успешной деятельности для каждой структурной единицы имеют смысл лишь в контексте конкретного бизнес-процесса. Горизонтальные связи между структурными единицами при таком подходе значительно сильнее, чем при использовании функционального подхода. Вертикальные связи между структурными единицами и по линии подчинения несколько слабее. Сотрудник отвечает и за свои функции, и за те бизнес-процессы, в которых он задействован. Возникает взаимная ответственность за результат бизнес-процесса между всеми его участниками.

Выделяют следующие принципы процессного подхода к управлению:

- деятельность организации представляется как симбиоз процессов, необходимых для достижения запланированных целей;

- существуют регламенты процессов;
- каждый процесс востребован внутренним или внешним потребителем;
- процесс контролируется лицом, отвечающим за результат процесса;
- для процессов устанавливаются ключевые показатели, по которым определяется влияние процесса на результат деятельности всей организации.

По характеру деятельности и создаваемому продукту бизнес-процессы организации подразделяются на основные, вспомогательные и управленческие.

Основные бизнес-процессы создают добавленную стоимость продукта, являются источником генерирования дохода и определяют профиль бизнеса.

Банковские основные процессы объединяют в себе все банковские операции по аккумулярованию и перераспределению денежных средств. К числу наиболее весомых бизнес-процессов фронт-офиса банка можно отнести кредитование, инвестиционный банкинг, финансовый консалтинг, частное банковское обслуживание, расчетно-кассовое обслуживание, привлечение денежных средств.

Вспомогательные (обеспечивающие) процессы имеют своей целью обеспечение деятельности основных процессов. Результатом вспомогательного процесса являются ресурсы для основных процессов. Потребителями вспомогательных процессов являются другие процессы организации.

Вспомогательные банковские бизнес-процессы включают все виды банковской деятельности, направленные на обеспечение функционирования банка и объединяются в бэк-офис. К числу наиболее весомых бизнес-процессов бэк-офиса следует отнести бухгалтерский и управленческий учет, юридический консалтинг, кадровую работу, маркетинг, информационно-технологическую и материально-техническую поддержку.

Управленческие процессы так же, как и обеспечивающие, не нужны внешнему потребителю, а нужны для менеджмента банка: именно эти процессы позволяют управлять финансовым учреждением, обеспечивая его выживание, конкурентоспособность и развитие. В бизнес-процессы управления входят стратегическое управление, управление финансами, маркетингом и персоналом. Данный вид процессов формирует мидл-офис банка, главная задача которого заключается в комплексной реализации процесса управления. К числу наиболее значимых процессов мидл-офиса следует отнести риск-менеджмент и контроллинг.

Процессный подход ориентирует менеджмент банка на понимание того, что необходимо управлять не столько людьми, сколько процессами. Это, в свою очередь, предусматривает кардинальное переосмысление роли менеджеров и сотрудников, перераспределение их функций в процессе создания потоков ценностей банка, направлении и концентрации усилий коллектива сотрудников на удовлетворение потребностей клиента. Эффективность управления банком в конечном итоге влияет на финансовые показатели его деятельности.

3.2. Планирование и анализ

Планирование определяет границы взаимодействия структурных подразделений банка, охватывая уровни управления. Через систему планирования выявляются направления развития, в которых предстоит работать сотрудникам, отражается взаимодействие всех сторон деятельности банка через сводные показатели, дается возможность соотнести их выполнение с интересами коллектива посредством системы материального и других видов стимулирования труда. Планы позволяют определить направления поиска новых сфер и методов деятельности в условиях конкуренции на денежном рынке.

Планирование складывается из целеполагания, оценки ресурсов в настоящем, оценки факторов внешней среды (конкуренция, законы, клиенты, политика, снабжение, социокультурная обстановка), выбора оптимальных средств достижения целей. Как правило, планированию предшествуют процессы прогнозирования.

Из-за ошибок в суждениях, изменений факторов внешней среды происходит постоянный пересмотр первоначальных планов.

Процесс планирования включает составление перспективных и текущих планов. Назначение этих документов состоит в том, чтобы обеспечить коллективу банка понимание общих задач, стратегии и тактики их выполнения.

Смысл планирования в том, чтобы определить цели и задачи, разработать стратегию и политику их решения. Планирование охватывает составление текущих планов и перспективных планов-прогнозов, определяет приоритеты и границы, в которых будут действовать сотрудники банка. Планирование охватывает все структурные подразделения банка, включая филиалы и отделения.

Планирование представляет собой многоуровневый процесс, охватывающий все подразделения банка и определяющий локальные и общие перспективы его развития. Результатом планирования является разработка стратегии, бизнес-плана (сводного плана развития банка), а также оперативных планов по отдельным направлениям (кредитная, инвестиционная, депозитная, процентная, кадровая политика). Планирование позволяет заглянуть в будущее банка, предусмотреть цели, сферу, масштабы и результаты деятельности в соизмерении с источниками и затратами.

В бизнес-плане и оперативных планах банка разрабатываются цели, задачи, стратегия, политика и методы их реализации, включая ресурсное, материально-техническое и информационное обеспечение.

Оперативное планирование на основе оперативного анализа практически не позволяет сформулировать важные качествен-

ные и количественные цели банка на плановый период. Во время экономического спада легко растерять силы, растратиться на мимолетные проекты. И напротив, продуманный прогноз вариантов основных направлений деятельности конкретного банка в вынужденных условиях экономической нестабильности обеспечит прилив деловой энергии.

Банки могут использовать элементы «гибкого планирования». Гибкое планирование позволяет постоянно контролировать текущее состояние и учитывать все изменения внешних и внутренних факторов. По результатам контроля исполнения бизнес-плана и анализа достигнутых значений рассчитывается скорректированный бизнес-план, и в дальнейшем банк «живет» с двумя планами: первоначальным планом и скорректированным (гибким). По итогам следующего отчетного периода оценивается выполнение двух планов, после чего осуществляется очередная корректировка гибкого плана.

Анализ в банковской сфере может быть системным (совокупность нескольких аспектов информации) и оперативным (текущий). В настоящий момент российские банки предпочитают оперативный анализ.

Анализ динамики показателей деятельности банка включает в себя оценку пассивов, активов, собственного капитала, кредитного портфеля, объема прибыли, состояния ликвидности, уровня рентабельности. Такая оценка осуществляется в рамках сопоставления с аналогичными показателями прошлой деятельности и с показателями других банков. Сопоставление показателей с аналогичными показателями других банков позволяет определить рейтинг данного банка в системе российских коммерческих банков.

Анализ деятельности банка проводится как для выработки стратегии, так и по отдельным направлениям. Анализ выявляет положительные и отрицательные тенденции в развитии, неиспользованные резервы, недостатки в планировании.

3.3. Процесс организации

Функция организации представляет совокупность действий управленческого персонала, направленных на создание условий для обеспечения наиболее эффективного желаемого результата. Функцию организации можно определить как процесс создания организационной структуры, которая дает возможность эффективно работать для реализации целей.

Организационная структура банка — документально закреплённые логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей — сфер ответственности. Несмотря на то, что структура кредитных организаций не регулируется законодательно, с помощью организационной структуры формализуются управленческие подходы и методы, внутриорганизационные взаимоотношения, назначаются исполнительские группы, разрабатываются схемы контроля.

Эффективные банковские организационные структуры определяют методы управленческого воздействия на банковский персонал, степень децентрализации процессов принятия управленческих решений.

Формы организационных структур банка зависят от способа формирования и принадлежности уставного капитала (акционерная или паевая мобилизация капитала), от видов предлагаемых операций (универсальные или специализированные виды услуг), от отраслевой ориентации.

Правила формирования организационной структуры:

1. Соответствие структуры целям и задачам банка.
2. Проведение четких разграничений в полномочиях и ответственности сотрудников.
3. Прозрачность схемы организационной структуры для изменений в случае реорганизации.
4. Регламентация структуры банка уставом, в котором содержатся положения о системе и функциях управления банка.

5. Утверждение уставом банка прав, обязанностей и ответственности руководящих лиц.

Основным критерием организационного построения банка являются экономическое содержание и объем выполняемых банком операций. Организационная структура банка может пересматриваться в связи с необходимостью регулировать направления развития банка.

Управление организационной структурой банка представляет собой сложную схему. Структура, количество отделов, специализация подразделений, состав руководства, распределение полномочий зависят от многих факторов и определяются экономической целесообразностью. Не существует двух банков с одинаковой структурой: банки изменяют набор отделов и комитетов, состав руководства в связи с меняющимися условиями работы.

Традиционным является тип бюрократической (механистической) структуры, для которого характерны линейно-функциональные структуры с пирамидальной схемой построения. Локальный рынок с ограниченным контингентом клиентов и неактивным соперничеством, с неразвитой филиальной сетью характеризует такой структурный вид. Для него характерна простота вертикальных связей и непосредственное подчинение отделов высшему руководству.

Функциональные (или линейно-функциональные) структуры подразумевают вертикальную иерархию с делением на департаменты, управления, отделы, сектора, группы. Данный вид структуры характерен для кредитных организаций небольших размеров. Признаком линейно-функционального банка являются наличие административных отделов и деление на ключевые операции с созданием валютного, кредитного, операционного, трастового, маркетингового и других отделов. Линейные отделы выполняют основные операции, а штабные (например, ревизионный и административный) — обслуживают линейные.

Структура банка может меняться в зависимости от углубления специализации операционных звеньев и переходом к розничному обслуживанию. Модернизация процессов вызывает усложнение вертикальных связей с переходом управленческих функций дополнительным звеньям с привлечением экспертов, новых технологий. Но все варианты имеют общую черту — все больше полномочий переходит от вышестоящих органов к руководителям более низкого ранга. Возникают промежуточные звенья в вертикальных связях.

Дивизионная структура создает прерогативу процессному подходу с ориентацией на потребителя, продукт или регион (географическая структура). Дивизионы подразделяются на несколько управлений по работе с физическими лицами, юридическими лицами и VIP-клиентами. Характерной чертой становится деление на клиентский функционал (front-офис) и документационный (back-офис).

По мере расширения деятельности банка происходит дальнейшее усложнение и специализация оперативных звеньев с привлечением специалистов, экспертов и использованием новых технологий.

Целесообразно создавать внутри банка систему специализированных профит-центров, предоставляющих клиентам набор финансовых услуг и операций, имеющих свои службы, аппарат управления, смету, калькуляцию издержек и доходов.

Еще большая степень специализации достигается в банковской холдинг-компании. Крупные компании постепенно трансформируются в холдинги: они становятся учредителями банков и иных кредитно-финансовых институтов (лизинговых, факторинговых, страховых и прочих компаний). Дочерние филиалы холдинга обладают юридической самостоятельностью, но есть различия в методах контроля, обусловленные различиями в форме собственности.

Банковский холдинг может контролировать небанковские учреждения, связанные с банковской деятельностью — фи-

нансовые, лизинговые, факторинговые компании, трастовые и инвестиционные фирмы, компании по выпуску кредитных карточек, вычислительные центры по обработке информации, аудиторские фирмы.

Возможна еще одна форма связи — сетевая, аналогичная холдингу. Здесь тоже имеется центральная координирующая организация, но отношения между участниками регулируются с помощью контрактных соглашений. Банк, выступая центром группы, может иметь сложную систему договоров с брокерскими фирмами, выполняющими его поручения по покупке ценных бумаг на фондовой бирже, лизинговыми и другими финансовыми компаниями.

3.4. Регулирование и контроль в коммерческом банке

Регулирование представляет собой координацию всей деятельности банка через систему индикаторов оперативного контроля.

Особенностью банковской сферы является наличие государственного регулирования деятельности коммерческих банков со стороны Банка России. Государственное регулирование предусматривает лицензирование банков, а также требования к достаточности их капитала, ликвидности, рискам, формированию обязательных резервов.

Контроль можно охарактеризовать как систему наблюдения над процессами, происходящими в банке. Основными инструментами, используемыми в процессе контроля в банковской сфере, являются проверки, надзор, мониторинг, аудит. Они используются разными субъектами в зависимости от их полномочий и поставленных целей.

Надзор и проверки осуществляют Банк России, налоговые службы. Аудит осуществляют аудиторские фирмы, имеющие

соответствующую лицензию на право проведения аудита кредитных организаций. Внутренние проверки проводятся самими менеджерами при наличии полномочий и внутренними службами аудита. Основная цель контроля — выявить негативные тенденции в деятельности банка и устранить их.

Внутрибанковский контроль взаимосвязан с внешним контролем и состоит в проверке соблюдения законодательства и нормативных актов Банка России, внутрибанковских инструкций и правил, предписаний внешних контролирующих органов.

Задания для самоконтроля

1. Определите структуру управленческого цикла.
2. Выделите особенности процесса планирования и анализа в банке.
3. Охарактеризуйте типы организационных структур.
4. Раскройте особенности банковского регулирования.
5. Приведите примеры внешнего и внутреннего банковского контроля.

Глава 4

Интеграционные процессы банковского менеджмента

4.1. Внутренние коммуникации как основа принятия решений

Для эффективной деятельности кредитной организации необходим не только правильно сформированный управленческий цикл, но и адекватные интеграционные процессы: коммуникации и система принятия решений.

В ходе совместной деятельности люди обмениваются различными представлениями, идеями, взглядами, предложениями, знаниями, установками. Все это можно рассматривать как информацию, а сам процесс коммуникации представить как процесс обмена информацией. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникации связующим (интеграционным) процессом.

Коммуникации — это система управления внутренними и внешними потоками информации, нацеленными на создание благоприятного мнения о компании у ключевых партнеров, от которых зависит судьба компании. Компании (организации) нацелены на передачу единообразного сообщения всем своим партнерам, чтобы добиться последовательности своих действий, доверия со стороны и отображения этических норм компании. Коммуникации помогают организации объяснить

свои цели и задачи, сформулировать ценности и представления в единую концепцию.

Существует три главных направления в коммуникационной сфере, которые формируют основу бизнеса компании: управленческие коммуникации, организационные, маркетинговые. Первые два относятся к внутренним коммуникациям.

Одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, управленец организует, руководит и мотивирует подчиненных. Поэтому многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена.

Коммуникация — это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до сотрудников. Если коммуникации налажены плохо, люди могут неверно понимать, чего же от них хочет добиться руководство. Поскольку руководитель исполняет свои роли и обеспечивает управленческий процесс, качество обмена информацией может прямо влиять на степень реализации целей. Это означает, что для успеха организационной деятельности, качества принятия решений необходимы эффективные коммуникации.

При рассмотрении коммуникационного процесса необходимо учитывать, что в условиях человеческого общения важно не только то, как информация передается, но и то, как формируется, уточняется, развивается. Коммуникация и информация — различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя и информационное послание, и каналы передачи. Эффективная коммуникация вырабатывает общий смысл действий. А это возможно при условии, что информация не только принята, но и понята, осмыслена.

Организационные коммуникации — совокупность коммуникаций внутри организации между различными уровнями и подразделениями. Выделяют *формальные и неформальные коммуникации*.

Формальные коммуникации — коммуникации, которые определяются организационной структурой компании, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

Неформальные коммуникации — канал распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются ими для запланированной утечки и распространения «нужной» информации.

Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее, информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т. е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной. Слухи точны в отношении непротиворечивой информации о самой компании. В любой организации существует канал слухов, который может оказаться более реальным, чем официальная информация. Уровень точности не может быть таким же высоким, когда речь идет о личной или эмоционально окрашенной информации.

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках *вертикальных коммуникаций*. Она может передаваться по нисходящей, т. е. с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах. Например, директор по маркетингу может сообщать руководителям среднего звена о предстоящих изменениях в модификациях продукта или услуги. В свою очередь, руководители должны проинформировать подчиненных об особенностях предполагаемых изменений.

Помимо обмена «по нисходящей», организация нуждается в коммуникациях по восходящей линии. Коммуникации «по восходящей» также выполняют функцию оповещения топ-менеджмента о том, что происходит на низших уровнях. Обмен информацией «по восходящей» обычно представлен в форме отчетов, предложений и объяснительных записок. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел.

Наиболее очевидным компонентом вертикальных коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Они составляют основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; обсуждением проблем эффективности работы; достижением признания и вознаграждением с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчиненных; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчиненного о грядущем изменении, а также получением сведений об идеях и предложениях.

Горизонтальные коммуникации — коммуникации между различными отделами организации. В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Банк состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними необходим для координации задач и действий. К примеру, представители разных подразделений банка периодически обмениваются информацией по такому вопросу, как продвижение банковских продуктов.

Об эффективности процесса передачи информации можно судить по обратной связи. Обратная связь появляется в результате обмена участниками процесса своими ролями. Получатель

становится отправителем, а отправитель — получателем. Отправитель информации всегда ждет, чтобы получатель каким-то образом на нее отреагировал, т. е. отправил бы сигнал, которым подтверждал бы факт получения сообщения и степень понимания его смысла. Коммуникация с помощью обратной связи превращается в «улицу с двусторонним движением». Устойчивая обратная связь позволяет существенно повысить надежность обмена информацией и частично избежать ее потерь, помех, искажающих смысл.

Руководитель, который не наладит обратную связь для получателя информации, обнаружит, что эффективность его управленческих действий резко снижена. А если обратная связь с персоналом заблокирована, менеджер окажется в условиях изоляции или обмана.

Банки, особенно крупные, устанавливают информационные платформы для совместной работы, которые обеспечивают комплексное взаимодействие между сотрудниками. Внутренние сайты могут стать источником полезных сведений о работе различных подразделений. Так, например, в АО «Альфа-банк» основными инструментами внутренних коммуникаций являются внутрикорпоративный сайт и сетевой журнал «Альфа-Навигатор», который оперативно информирует сотрудников о событиях, изменениях, нововведениях. Публикуя на внутреннем сайте информацию о достижениях компании на рынке, банк формирует у сотрудников чувство лояльности и причастности к общему делу.

В качестве каналов внутренней коммуникации по-прежнему используются корпоративные печатные издания и информационные стенды. База лояльности — информированность, т. к. нельзя быть лояльным по отношению к объекту, о котором ты ничего не знаешь. «Бумажная» технология также находит отражение в корпоративных печатных изданиях, таких как брошюры, буклеты, газеты, журналы. Печатная публикация, в отличие от формализованных документов, может транслировать

необходимую оперативную информацию. Вместе с тем, необходимо понимать, что лозунги, гимны, «миссии, поднимающие дух коллектива», только раздражают.

Нельзя недооценивать важность корпоративных мероприятий для успешных внутренних коммуникаций. Это может быть совместное профессиональное обучение, участие в спортивных турнирах, праздники. Позитивное восприятие «своего банка» и профессии достигается путем совместной деятельности, проведения социально значимых мероприятий.

В системе внутренних и внешних коммуникаций банка особое место занимает отлаженное информационно-аналитическое обеспечение.

4.2. Информационно-аналитическое обеспечение деятельности банка

Эффективность управления банком определяется качеством информационно-аналитического обеспечения, которое представляет собой систему внешней и внутренней информации.

Система внешней информации предоставляет сведения о состоянии окружения, ситуации на рынке, конкурентах, клиентах. Внешнюю информацию получают из средств массовой информации, статистических данных, контактов с клиентами банка, контрагентами.

К внешней информации относят информацию геополитического характера, что особенно актуально сегодня. Основными источниками, исходящими от внешних органов государственной власти, являются законы, указы, постановления, распоряжения, решения, иные нормативные акты. Руководство банков отслеживает вопросы развития отношений собственности (приватизации, акционирования, монополизации, национа-

лизации); основных направлений финансово-экономической политики; валютного регулирования.

Банк России разрабатывает правила ведения операционной работы коммерческих банков, составления отчетности, а также предоставляет сведения о состоянии банковской системы, финансового рынка, денежного обращения. Также Банк России публикует информационно-аналитические сборники «Бюллетень банковской статистики», «Вестник Банка России», «Текущие тенденции в денежно-кредитной сфере». Назначение этих изданий — предоставление оперативной статистической информации о ситуации в банковском секторе.

Для банков важна информация о внешнеэкономической политике правительства, развитии системы государственного регулирования и поддержки внешней торговли, методах ее регулирования, порядке формирования и использования централизованных валютных фондов, объемах экспорта и импорта, величине внутреннего и внешнего долга, состоянии золотовалютных резервов.

Деятельность банков зависит от ситуации, складывающейся на рынке внешних займов. Возникает необходимость использования информации о принимаемых решениях международных финансовых институтов, таких как Международный валютный фонд, Европейский банк реконструкции и развития, Всемирный банк, Лондонский и Парижский клубы, крупные зарубежные инвесторы и страны-кредиторы.

Финансовое состояние коммерческого банка непосредственно зависит от финансового состояния его клиентов, особенно заемщиков. Финансовые отчеты и сведения, касающиеся кредитоспособности клиентов банков, относятся к числу важнейших источников информации.

Уже многие годы широко распространена система рейтингов коммерческих банков, публикуемых различными рейтинговыми агентствами и периодическими изданиями. Хотя используемая для их составления информация не всегда является

достаточно точной и проверенной, в целом группировка и ранжирование банков по определенным критериям, безусловно, позволяют судить об общем состоянии дел в банковской системе.

Научный подход в аналитике банков обеспечивается при получении информации из материалов научных исследований, международных конференций, рекомендаций ученых-экспертов по вопросам экономического развития.

Система внутренней информации возникает в результате деятельности самого банка. В состав внутренней информации входят учредительные документы; локальные нормативные акты (решения наблюдательного совета, приказы, распоряжения, инструкции); правила и процедуры принятия управленческих решений, совершения сделок и операций; бизнес-планы; эмиссионные проекты и отчеты об эмиссии ценных бумаг; данные бухгалтерского учета; материалы внутреннего и внешнего контроля и аудита; документы по реализации сделок и операций.

В банках каждый рабочий (операционный) день в обязательном порядке составляется бухгалтерский баланс, анализ и оценка которого играют важную роль в проведении оперативного финансового анализа.

4.3. Система принятия управленческих решений

Управленческие решения редко принимаются в условиях предсказуемости внешних воздействий (поведения и политики конкурентов, клиентов, государственных органов, социокультурных факторов). Элемент риска существует в любой ситуации. Руководство банка не может быть твердо уверено в том, какие экономические условия сформируются в будущем.

Управленческие решения бывают оперативными и стратегическими. В оперативных решениях меняются в основном

сроки, отдельные количественные параметры, конкретные исполнители, в то время как общие задачи, технология, кадры в целом остаются теми же. Такие решения принимаются быстро, без большой дополнительной подготовки. Стратегические решения носят креативный характер. Такие решения являются следствием анализа, поиска, расчетов, споров и размышлений группы людей.

Стратегические решения — это согласованная программа взаимосвязанных мероприятий, обязательная для выполнения трудовым коллективом и направленная на достижение определенных целей и/или преодоление возникающих противоречий в деятельности банка.

Процесс принятия решений не будет точно соответствовать задуманному плану из-за изменчивости внешних факторов. Однако для быстрой ориентации в ситуации можно разработать некоторые модели решений, в которых сформулирована связь между эффективностью банковских операций и параметрами уровня эффективности. Применение подобных моделей помогает менеджеру в критической ситуации использовать рациональный метод принятия решений, а не только опыт и интуицию.

Модель принятия решений может связывать привлечение клиентов с социально-политическими факторами (неконтролируемые параметры) и с расходами на рекламную деятельность (контролируемые параметры).

Управленческие решения целесообразно классифицировать по наиболее общим признакам в соответствии с уровнем управления:

- высший уровень управления (Совет директоров, Правление банка, Президент);
- средний уровень управления (департаменты, управления, филиалы);
- нижний уровень управления (отделы, группы, дополнительные офисы).

Высшее руководство принимает управленческие решения по основным направлениям корпоративного управления в соответствии с рекомендациями Центрального банка РФ, среднее и низшее руководство — в соответствии с положениями о подразделениях и должностными инструкциями.

На основании анализа особенностей банковской деятельности можно выделить особенности процесса принятия управленческих решений в банке (табл. 2).

Таблица 2

Особенности принятия управленческих решений в банке

Процесс формирования и реализации управленческих решений	Особенности практики коммерческого банка
Выявление проблемы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменения в регулировании со стороны Банка России могут стать причиной проблемных ситуаций в банках. 2. Влияние высокой ответственности за эффективное использование средств вкладчиков и кредиторов на определение последствий проблемы
Анализ ситуации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставление клиентами информации согласно установленным требованиям банка. 2. Учет широкого спектра внешних факторов. 3. Наличие специфического внутреннего фактора — профессионально подготовленных банковских специалистов
Определение критериев решения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Жесткий государственный контроль и регулирование накладывают серьезные ограничения при принятии управленческих решений. 2. Наличие специфических критериев: риск и ликвидность. 3. Акцент на качество обслуживания клиентов
Разработка вариантов решения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкое использование информационных технологий при моделировании ситуаций. 2. Подвижность и изменчивость банковского рынка определяют сжатые сроки разработки вариантов решения

Окончание табл. 2

Процесс формирования и реализации управленческих решений	Особенности практики коммерческого банка
Выбор варианта решения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование специальных методов и информационных технологий для оценки уровня риска и ликвидности. 2. Преобладание в ресурсах банков привлеченных и заемных средств требует выбора варианта решения с наименьшим риском
Принятие решения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Согласование ряда решений с клиентами или партнерами. 2. Учет требований Банка России при принятии большинства решений
Контроль реализации решения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование информационных технологий для получения информации о реализации управленческого решения. 2. Государственный контроль требует почти непрерывного контроля и оперативной корректировки решений
Оценка результатов реализации решения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основные результаты принятия решений представлены финансовыми показателями деятельности. 2. Анализ результатов требует высокого профессионализма кадров

Задания для самоконтроля

1. Охарактеризуйте интеграционные процессы банковского менеджмента.
2. Обоснуйте значение внутренних коммуникаций для банка.
3. Приведите примеры построения системы внутренних коммуникаций.
4. Определите структуру информационно-аналитической системы банка.
5. Охарактеризуйте процесс принятия и реализации решений в банке.

Глава 5

Маркетинг коммерческого банка

5.1. Комплексная система маркетинга. Маркетинговая среда и коммуникации

Маркетинг банка — рыночная концепция управления деятельностью банка, направленная на изучение рынка и экономической конъюнктуры. Целями маркетинга являются: формирование и стимулирование спроса, обеспечение обоснованности принимаемых управленческих решений и планов работы банка, а также расширение объемов предоставляемых продуктов и услуг и, как следствие, рыночной доли.

В современных условиях происходит переориентация банковского маркетинга с конкретных технических приемов на проведение целенаправленной социальной политики и внедрение нового типа мышления банковского служащего, в основе которого лежит принцип «все для клиента».

Оценка маркетинга является одним из составных элементов анализа кредитоспособности клиента и определения степени риска в установлении и развитии с ним кредитных отношений.

Банк выражает не только свои частные интересы, но и социальные. Такой симбиоз интересов был свойственен банку всегда, без него гарантии ликвидности баланса и устойчивости банка на денежном рынке не существует.

В рыночной экономике принято рассматривать маркетинг как комплексную многоуровневую систему. Первая ступень включает в себя категории «цена», «прибыль», «рынок», «конкуренция». Вторая ступень характеризует процесс планирования, организации, контроля и систему информации в маркетинге. Третья ступень включает в себя систему стейкхолдеров. Все эти элементы во взаимосвязи присущи банковской деятельности и представляют собой комплексную систему маркетинга банка.

Основные задачи маркетинга включают в себя обеспечение рентабельной работы банка в изменяющихся условиях денежного рынка; гарантирование ликвидности в целях соблюдения интересов кредиторов и вкладчиков, поддержание социального имиджа банка; удовлетворение запросов клиентов по объему, структуре и качеству банковских услуг. Решение данных задач создает основу для устойчивости деловых отношений с клиентами.

Специфической чертой маркетинговой деятельности банка выступает целый спектр факторов, которые руководству постоянно приходится держать под контролем: денежный оборот и кредитные отношения на макро- и микроуровнях, рискованность финансовых операций, вытекающая из сложного переплетения многочисленных внутренних и внешних обстоятельств.

Банки вынуждены предлагать самый широкий набор банковских услуг не только для развития, но и для выживания. Современный банковский руководитель и специалист обязательно выступают в качестве экспертов по маркетингу, а любой банковский служащий становится продавцом финансовых продуктов.

Банковский маркетинг охватывает и вновь возникающие формы расчетов, в максимальной степени учитывающие мобильный характер деятельности клиентов. Гибкое регулирование процентной политики как меры привлечения вкладчиков осуществляется с одновременным регулированием процентных ставок за пользование кредитами.

Коммуникации выполняют жизнеобеспечивающую роль в банках. Банки пронизаны сетью каналов, которые предназначены как для сбора, анализа и систематизации информации о внешней среде, так и для передачи сообщений во внешнюю среду. Коммуникации служат средством включения банка во внешнюю среду, обеспечивают ей необходимый уровень взаимодействия с окружающими аудиториями. Банку приходится своевременно реагировать на наиболее критические, способные ослабить конкурентоспособность организации внешние сигналы.

Под процессом коммуникации в маркетинговой среде понимается совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами банка и влияющих на возможности финансового учреждения поддерживать деловые отношения с клиентами. В табл. 3 представлена структура коммуникативной модели банка.

Таблица 3

Коммуникативная модель коммерческого банка

Элементы коммуникативной модели	Цели воздействия данного элемента на объект коммуникации	Назначение
Организационная культура	Обеспечение синергетического воздействия при применении маркетингового инструментария и элементов коммуникативного комплекса; формирование долгосрочных и эффективных коммуникаций	Обеспечение эффективности, адаптивности и жизнеспособности банка; качественное развитие; мотивация; сплоченность
Коммерческая реклама	Информирование о банке и его услугах; формирование спроса на продукты банка	Продвижение банковских услуг; продвижение марки; продвижение банка в коммерческой среде
Прямой маркетинг	Формирование первоначальных коммуникаций с клиентами; создание персонализированных коммуникаций с клиентами	Продвижение банковских услуг

Окончание табл. 3

Паблик рилейшнз	Создание имиджа банка; создание устойчивых взаимосвязей с общественностью; формирование благоприятного общественного мнения	Продвижение банка в качестве социального института и экономического агента
Паблисити	Информирование о деятельности банка и его продуктах; формирование благоприятного общественного мнения о банке	Продвижение банка в коммерческой и некоммерческой среде
Лоббирование	Создание благоприятных условий для банка	Продвижение банка в коммерческой и некоммерческой среде
Спонсорство	Создание образа банка и повышение его престижа, авторитета; информирование о банке и его услугах; поддержка рекламной кампании; активизация коммерческой и институциональной сети	Продвижение банка в коммерческой и некоммерческой среде
Меценатство и благотворительность	Реализация социальной миссии; формирование благоприятного общественного мнения	Продвижение банка в качестве социального института в некоммерческой среде
Стимулирование сбыта	Рост продаж банковских услуг	Продвижение банковских услуг
Сервис	Формирование сервисной «паутины» вокруг клиента на основе персонифицированного подхода, способной обеспечить долгосрочные коммуникации	Продвижение услуг, обеспечивающее качественное продвижение банка в коммерческой среде и создание конкурентных преимуществ

5.2. Управление жизненным циклом банковских продуктов.

Ценообразование банковских продуктов и услуг

Особенности маркетинга в банковской сфере обусловлены прежде всего спецификой банковских продуктов и услуг. Предлагая комплекс востребованных продуктов, банк активизирует денежное обращение, проявляет лояльность по отношению к клиентам. Множество банковских продуктов теперь доступно в электронном виде в режиме реального времени.

Процесс банковского маркетинга представляет собой деятельность, обеспечивающую доведение банковских продуктов до клиентов с помощью инструментария, в состав которого входят: исследование рынка, реклама, стимулирование продаж, послепродажный контроль.

Любой продукт, в том числе и банковский, проходит жизненный цикл: возникновение идеи о создании продукта; отбор идей, анализ объема планируемых продаж, тест-маркетинг (проверка реакции потребителей), внедрение продукта на рынок, коммерциализация продукта (назначение конкурентной цены), рост, зрелость и спад (рис. 2).

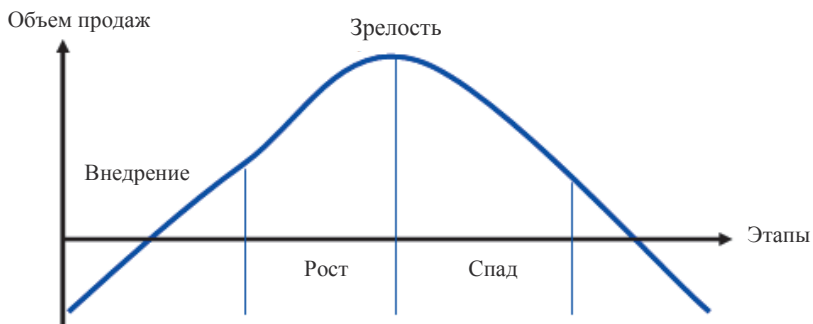


Рис. 2. Модель жизненного цикла банковского продукта

Далее раскроем особенности каждого из этапов жизненного цикла банковского продукта.

1. Внедрение продукта на рынок.

На этой стадии банк впервые предлагает свой продукт целевой аудитории. Первый этап связан с большими затратами на маркетинг и усилиями по созданию широкой осведомленности о продукте. Основным преимуществом является практически полное отсутствие конкуренции.

2. Рост.

Происходит быстрый рост сбыта, размер прибыли достигает максимума. Банк стремится расширить сферу сбыта продукта и проникнуть в новые рыночные сегменты. Такой подход позволяет максимизировать прибыль и дает возможность привлечь значительное количество новых клиентов.

3. Зрелость.

Происходит замедление роста сбыта и даже возможное сокращение. Причины следующие: к моменту зрелости продукта нужды потребителей могут измениться; на рынке может появиться более совершенная услуга или продукт; банк может не выдержать конкурентного давления; продукт может оказаться недостаточно рентабельным для банка из-за появления новых возможностей более эффективного вложения капитала. Основные усилия банка направлены на удержание своей доли рынка, увеличение потребления данного продукта посредством его совершенствования.

4. Спад.

Эта стадия связана с устойчивым падением объемов сбыта и снижением размера получаемой прибыли. Сохранение в продуктовом ряду банка продуктов, вступивших в стадию спада, представляется крайне невыгодным.

Суть модели жизненного цикла банковского продукта заключается в правильном определении стратегии бизнеса банка на каждом этапе существования продукта. Так, в отношении невостребованных продуктов банк может применить стратегию

модификации, и тогда банковский продукт выйдет на рынок по повторному жизненному циклу. Однако, какие бы усилия ни прилагал банк для эффективной работы, существует объективная необходимость в разработке новых продуктов.

Решение о базовой номенклатуре банковских продуктов принимается на этапе создания банка с учетом его специфики (универсальный или специализированный), определения его миссии. Перечень базовых продуктов российских банков приблизительно одинаков, поэтому привлечь клиентов можно с помощью удачной ценовой политики, технологий, качества обслуживания, обновления имеющейся информационной и технической базы.

Объектами ценовой политики являются процентные ставки, тарифы, комиссионные вознаграждения, бонификации (премии).

Специфика цены как инструмента реализации маркетинговой стратегии заключается в том, что она принадлежит к группе контролируемых факторов и является основным показателем, определяющим прибыль, в то время как другие элементы маркетинга определяют затраты. Банки имеют ощутимую свободу в выборе инструментов ценообразования. Свобода обусловлена следующими причинами:

- рынки банковских услуг характеризуются относительно небольшим количеством продавцов — финансово-кредитных институтов и значительным количеством покупателей банковских услуг — юридических и физических лиц;
- ряд цен на банковские услуги не определяются заранее, а устанавливаются по договоренности (исключение — некоторые тарифы на услуги населению, публикуемые в рекламных объявлениях);
- для рынка банковских услуг характерно наличие разнообразных потребительских предпочтений (территориальных, личных), снижающих чувствительность клиентов к ценовым изменениям.

В зависимости от стадии жизненного цикла продукта различают следующие стратегии ценовой политики.

1) Интенсивный (активный) маркетинг. Установка высокого уровня процентных ставок или тарифов на услуги банка обеспечивает значительную прибыль, а расходы на стимулирование сбыта позволяют быстро продвинуть продукт на рынок. Эта стратегия выгодна в случае, если потребители в большинстве своем не осведомлены о новом продукте.

2) Выборочное проникновение (повышенный уровень тарифов на отдельные услуги). Используется в вариантах, когда емкость рынка незначительна, услуги необходимы клиентам и они готовы платить более высокую стоимость.

Далее излагается краткое содержание наиболее распространенных тактик ценообразования.

1. Тактика входящей цены. Принимается банком, впервые выходящим на рынок какого-либо продукта или услуги с целью завоевания рыночной доли. Как правило, применяется, когда приверженность потребителя к продукту невысока или вовсе отсутствует.

2. Ценообразование «снятия сливок». Банк назначает высокую цену на продукт, чтобы получить максимальный доход. Более вероятно обнаружить такое ценообразование, когда у потребителей не было еще шанса соотнести цены на новый продукт. Некоторые клиенты платят высокую цену из-за «ценности» новизны.

3. Тактика занижения цены. Предполагает цены на услуги ниже среднерыночного уровня с целью увеличить продажи. Крайнее проявление тактики — демпинговые цены (в банковской практике применяется достаточно редко).

4. Ограничение цен или введение предельной цены. Применяется в случае большой доли на рынке, при этом банк снижает цену на свои продукты с целью ограничить или не допустить входа на рынок новых конкурентов.

5. Хищническое ценообразование. Используется для удержания долгосрочной низкой цены в надежде, что удастся установить позицию монополии.

6. Конкурентное ценообразование. Предполагает незначительную разницу в ценах. На первый план выступает неценовая конкуренция, например, высокое качество обслуживания, дополнительный сервис.

В банковской практике существуют два основных способа установления цен на банковские услуги — процент и комиссия. Взимание процента происходит от суммы задолженности на периодической основе. Величина комиссии устанавливается по отношению к единице банковской услуги, которая может быть измерена в рублях, количестве сделок (операций). Комиссии могут быть как разовыми, так и периодическими. Некоторые продукты предполагают смешанное ценообразование.

К методам банковского ценообразования относят затратный, рыночный и параметрический подходы.

1. Затратные методы ценообразования ориентируют банк на собственные издержки. Расчет цены продажи банковского продукта происходит путем прибавления к издержкам на его производство (процентным, предельным, переменным или полным) некой определенной величины, называемой маржой. В качестве базиса для расчета процентных издержек банком может приниматься либо вся ресурсная база, либо ее часть (целевые ресурсы или ресурсы, соответствующие срочности). Важным моментом при этом является необходимость учета обязательных резервов, депонируемых коммерческими банками в Банке России. В маркетинговой деятельности важен объем затрат, который понесет банк в результате разработки и продвижения новых продуктов.

2. Рыночные методы ориентируют банк на конъюнктуру. Цена устанавливается при сравнении с ценами на аналогичные продукты конкурентов или на основе субъективной оценки ценности продуктов.

3. Параметрические методы предварительно принимают во внимание нормативы затрат на технико-экономические параметры продукции. Цена складывается из стоимости базового продукта и дополнительной надбавки за улучшенные характеристики (параметры) конкретного продукта. Примером параметрических методов в банке может служить кредитная линия, по которой в цене, кроме процентов, учитывается еще плата за неиспользованный лимит.

С усилением конкуренции приоритет смещается с первой группы методов ценообразования на вторую и третью.

5.3. Развитие современных маркетинговых технологий

Банк призван ориентироваться на удовлетворение реальных потребностей клиентов. Других способов удержать клиентуру в конкурентной экономике и стать центром финансового обслуживания людей на длительную перспективу не существует.

Деятельность банка основана на повторяющихся операциях. Если ранее банки предлагали вкладчикам и заемщикам стандартный набор банковских продуктов, то сейчас они вынуждены постоянно разрабатывать новые виды продуктов и услуг, которые адресно направлены на конкретные группы клиентов — крупный бизнес, средний и малый бизнес, отдельные категории физических лиц. Самым главным критерием в работе банка становятся реальные потребности клиентов.

В развитых странах охват населения банковскими операциями высок: свыше 80 % домашних хозяйств являются клиентами банков, имеют текущие и сберегательные счета, кредитные карточки. Люди, совершая в банке конкретные операции, всегда выступают потенциальными покупателями дополнительных или смежных видов услуг. Например, если клиент покупает у банка дорожные чеки или меняет иностранную валюту,

ему можно предложить услуги по страхованию во время зарубежной поездки.

С развитием и одновременно с усложнением банковской деятельности произошло ужесточение конкуренции между банками за ресурсы вкладчиков, за наиболее привлекательные условия размещения привлеченных ресурсов, что негативно отразилось на финансовых показателях банков. Также возросла конкуренция со стороны кредитно-финансовых учреждений небанковского типа — различных страховых и инвестиционных компаний, пенсионных и сберегательных фондов. Данные организации уже обладают значительными средствами и предлагают их на рынке кредитных ресурсов. Эти учреждения оказывают серьезную конкуренцию банкам и в привлечении свободных средств, прежде всего населения.

Банки совершенствуют методы пополнения своих ресурсов. Так, для привлечения потенциальных вкладчиков банки разрабатывают новые виды вкладов, для корпоративных клиентов — новые виды депозитов. В последнее десятилетие в массовых масштабах используют digital-технологии, мобильный банкинг, интернет-банкинг, он-лайн платежи.

Коммерческие банки все активнее разрабатывают новые методы продвижения своей продукции на рынки. Например, это создание в банке «центров прибыли». Каждый такой центр разрабатывает собственную программу по развитию продаж.

Особое внимание в современной банковской практике уделяется прямому маркетингу как персональному обслуживанию клиента. Целью программ прямого маркетинга является не только предоставление перспективному клиенту полной информации об услугах, но и побуждение его действовать без промедлений. Данный способ маркетинга нацелен на создание новых потребностей у уже имеющейся клиентуры. Для этой цели используются интернет-ресурсы, электронная почта, SMS-информирование, звонки клиентам, рекламные проспекты.

Таким образом, банки активно разрабатывают новые формы маркетинговых инструментов по изучению и развитию рынка своих услуг.

Задания для самоконтроля

1. Выделите особенности современного банковского маркетинга.
2. Охарактеризуйте структуру модели маркетинговых коммуникаций.
3. Приведите примеры функционирования жизненного цикла выбранного банковского продукта.
4. Выделите основные методы банковского ценообразования.
5. Приведите примеры новых банковских технологий продвижения продуктов.

Глава 6

Основы банковского финансового менеджмента

6.1. Содержание финансового менеджмента в коммерческом банке

Основываясь на определении, что *финансы* — это экономические отношения, связанные с формированием, распределением и использованием централизованных и децентрализованных фондов денежных средств, следует понимать, что *финансовый менеджмент* — это управление отношениями по формированию и использованию финансовых ресурсов различных экономических субъектов.

Как вид профессиональной деятельности финансовый менеджмент направлен на управление финансово-экономическими процессами, конечной целью которых является обеспечение финансовой устойчивости экономического субъекта.

Рассмотрим содержание финансового менеджмента коммерческого банка, учитывая специфику его деятельности как финансового посредника.

Объектом финансового менеджмента в коммерческом банке являются экономические отношения, которые возникают при осуществлении банком финансовых операций с использованием финансовых ресурсов. Круг экономических отноше-

ний банка достаточно широк, поскольку он взаимодействует с достаточно большим количеством клиентов и контрагентов.

Субъектом финансового менеджмента в коммерческом банке является управленческий состав (менеджмент банка), который осуществляет целенаправленное воздействие на объект управления. От качества принимаемых управленческих решений зависит результативность деятельности как отдельных подразделений, так и всего банка.

Рассматривая банковский финансовый менеджмент как управленческую систему, можно выделить ряд элементов, которые в совокупности составляют фундамент управления финансами банка. На рис. 3 представлены основные элементы финансового менеджмента в рамках общей системы управления финансами банка. Эти элементы позволяют осуществлять управленческую деятельность в соответствии с поставленными стратегическими и тактическими целями банка.

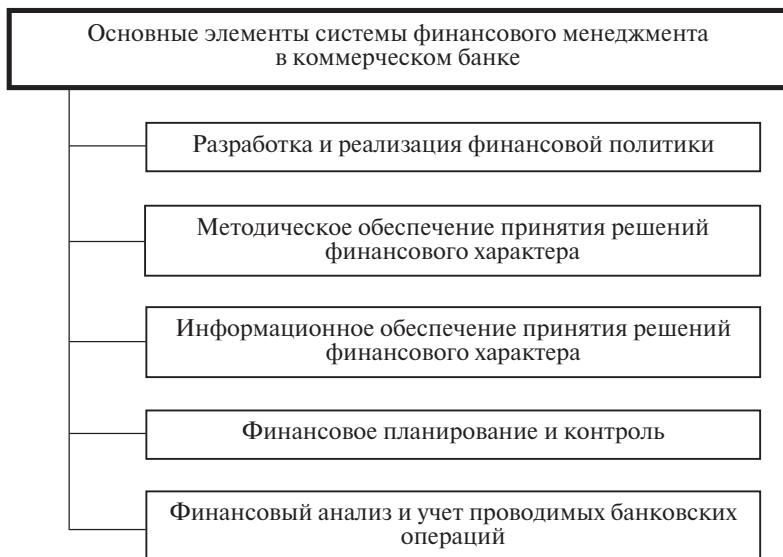


Рис. 3. Система финансового менеджмента в коммерческом банке

С функциональной точки зрения, финансовый менеджмент банка можно рассматривать как совокупность управленческих направлений, реализуемых с целью обеспечения финансовой устойчивости банка. К числу ключевых направлений финансового менеджмента относятся:

- управление капиталом банка;
- управление активами и пассивами банка;
- управление кредитным портфелем банка;
- управление ликвидностью банка;
- управление рентабельностью банка;
- управление банковскими рисками.

6.2. Управление активами и пассивами банка

Активы коммерческого банка представляют собой денежную оценку проводимых активных операций, отражаемую в бухгалтерском учете банка. Активные операции коммерческого банка — это операции по размещению имеющихся ресурсов с целью получения прибыли и поддержания ликвидности.

Цель управления активами банка — это создание такой структуры активов, которая позволит достичь желаемых показателей доходности, риска и ликвидности.

При проведении активных операций банки взаимодействуют с различными категориями клиентов: предприятиями разных форм собственности, государственными органами, другими банками, гражданами.

Рассмотрим активные операции банка по экономическому содержанию.

1. *Кредитные.* Операции по предоставлению (выдаче) денежных средств заемщикам на принципах срочности, возврата и платности.

2. *Инвестиционные.* Операции по инвестированию банком своих средств в ценные бумаги и паи небанковских структур в целях совместной хозяйственно-финансовой и коммерческой деятельности, а также размещение средств в виде срочных вкладов в других кредитных организациях. Отличительная особенность инвестиционных операций коммерческого банка в сравнении с кредитными операциями заключается в том, что инициатива проведения инвестиционных операций исходит от самого банка, а не от его клиента.

3. *Расчетные.* Операции по зачислению и списанию денежных средств в российских рублях и иностранной валюте со счетов клиентов, а также переводы денежных средств без открытия счетов.

4. *Фондовые.* Операции по вложению денежных средств в ценные бумаги сторонних эмитентов (акции, облигации, векселя и производные ценные бумаги).

5. *Кассовые.* Операции, связанные с движением наличных денежных средств через кассу банка (прием и выдача наличных денежных средств в российских рублях и иностранной валюте, валютнообменные операции, замена поврежденных денежных знаков, инкассаторские услуги).

6. *Валютные.* Операции, связанные с использованием валютных ценностей в наличной и безналичной формах (купля-продажа валюты, предоставление кредитов в валюте, привлечение вкладов в валюте и другие).

7. *Гарантийные.* Операции по выдаче банком гарантии (поручительства) уплаты долга клиента (принципала) третьему лицу (бенефициару) при наступлении определенных условий.

Активы банка отличаются друг от друга степенью ликвидности, размером доходности, уровнем риска, срочностью, диверсификацией основных направлений размещения средств. Перечисленные характеристики влияют на качество активов и, как следствие, на финансовые результаты деятельности банка и его конкурентоспособность.

Структура активов во многом определяется сложившимися экономическими условиями в государстве, региональными особенностями, масштабами деятельности конкретного коммерческого банка, составом собственников банка, качеством корпоративного управления.

Наибольший удельный вес в структуре активов банка занимают кредиты, предоставленные корпоративным клиентам, государственным органам, гражданам, другим банкам. Эта группа активов приносит банку наибольший доход, но при этом является достаточно рискованной. Доходными и рискованными также считаются вложения в различные финансовые инструменты. По вышеуказанным рискованным активным операциям банки обязаны создавать резервы на возможные потери. Резервирование осуществляется за счет расходов, что в конечном итоге влияет на финансовое положение банка.

Важным аспектом управления активами является банковский риск-менеджмент, который нацелен на минимизацию внешних и внутренних рисков по группам активов. Так, наиболее распространенными видами банковских рисков по активным операциям являются кредитный риск, валютный риск, процентный риск, риск несбалансированной ликвидности.

Пассивы коммерческого банка представляют собой денежную оценку проводимых пассивных операций, отражаемую в бухгалтерском учете банка. Пассивные операции коммерческого банка — это операции по привлечению денежных средств широкого круга клиентов, а также по формированию собственного капитала банка. Это ресурсы банка, которые затем размещаются в активные операции.

Цель управления пассивами банка — формирование такой структуры ресурсов банка, которая позволит с наименьшими затратами осуществлять активные операции.

При проведении пассивных операций банки взаимодействуют с предприятиями разных форм собственности, государственными органами, другими банками, гражданами.

Рассмотрим операции банка по формированию ресурсной базы.

1. *Операции по формированию собственных ресурсов.* Операции по формированию собственных средств (капитала) банка: уставного капитала, различных фондов и прибыли. Структура собственных средств зависит в основном от продолжительности деятельности банка, его организационно-правовой формы и проводимой ресурсной политики.

2. *Операции по формированию привлеченных ресурсов.* Операции по привлечению денежных средств юридических и физических лиц на депозитной и недепозитной основе в российских рублях и/или иностранной валюте. К депозитам относятся средства, которые размещены в банке по желанию клиентов. Ресурсы недепозитного характера представляют собой средства, которые привлекаются в банк по его собственной инициативе.

Привлеченные ресурсы банка формируются на принципах их платности, срочности, возвратности. Разнообразие условий и способов привлечения средств связано со стремлением банков в условиях жесткой конкуренции на рынке банковских ресурсов обеспечить стабильный приток денежных средств.

Под депозитными ресурсами банка понимаются текущие (расчетные) счета, депозиты до востребования, срочные депозиты, сберегательные сертификаты, обезличенные металлические счета.

Недепозитными ресурсами банка принято считать ресурсы, которые формируются коммерческими банками путем продажи собственных долговых обязательств на денежном рынке или путем получения кредитов от других банков, в том числе от Банка России.

Пассивы банка отличаются друг от друга стоимостью привлечения, способами привлечения, срочностью, степенью влияния того или иного ресурса на ликвидность и доходность банка.

Стоимость ресурсов банка оказывает непосредственное влияние на его доходность, а ликвидность банка во многом зави-

сит от того, на каких условиях привлечены средства клиентов (срочные, до востребования) и какова вероятность их одновременного изъятия.

Пассивы в деятельности коммерческого банка определяют масштабы и направления активных операций и, следовательно, объем и структуру банковских доходов. Состав и структура пассивов коммерческого банка оказывают существенное влияние на его ликвидность и финансовые результаты деятельности.

Центральное место в системе управления пассивами банка занимает депозитная политика, целью проведения которой является привлечение достаточного объема депозитных средств с наименьшими затратами.

В рамках депозитной политики используются ценовые и неценовые методы привлечения средств юридических и физических лиц. Ценовые методы управления основаны на использовании процентной ставки по депозитам как главного рычага в конкурентной борьбе за свободные денежные средства физических и юридических лиц. Неценовые методы управления базируются на использовании разнообразных приемов поощрения клиентов, которые прямо не связаны с изменением процентных ставок (улучшенный уровень обслуживания, расширение спектра предлагаемых банком услуг, дополнительные виды бесплатных услуг, приспособление графика работы банка к потребностям клиентов и другое).

6.3. Управление ликвидностью банка

Ликвидность банка — это комплексная качественная характеристика его деятельности, влияющая на финансовую устойчивость. Как комплексная характеристика ликвидность банка отражает состояние активов, пассивов и внебалансовых операций, а также качество менеджмента анализируемого банка.

Ликвидность банка можно рассматривать в трех аспектах:

- 1) ликвидность банка — способность банка своевременно и в полном объеме выполнять свои обязательства перед вкладчиками, кредиторами и прочими клиентами;
- 2) ликвидность активов банка — способность активов в короткие сроки трансформироваться в денежные средства посредством их реализации или погашения обязательств должником (заемщиком);
- 3) ликвидность баланса банка — такое структурирование активов и пассивов, которое позволяет обеспечивать их сбалансированность по степени ликвидности.

Ликвидность банка отражает качество имеющихся у него ресурсов (собственных и привлеченных), качество размещения этих ресурсов (ссуд, инвестиций, вложений в ценные бумаги и т. д.), а также качество управления банком.

Управление ликвидностью банка направлено на предотвращение и устранение как недостатка, так и излишка ликвидности. Недостаточная ликвидность может привести к неплатежеспособности банка, а чрезмерная — неблагоприятно повлиять на его доходность.

Возникновение у банка риска несбалансированной ликвидности может быть обусловлено внутренними и внешними факторами, отражающими качество управления банком и состояние внешней среды.

К числу внутренних факторов относятся: качество активов банка, качество привлеченных средств, сбалансированность активов и пассивов по суммам и срокам, грамотный менеджмент, имидж банка.

Качество активов банка характеризуется их ликвидностью, рискованностью, доходностью.

Качество привлеченных средств определяется стабильностью депозитов и умеренной зависимостью от внешних заимствований.

Сбалансированность активов и пассивов по суммам и срокам предполагает согласование сроков, на которые размещаются денежные средства, с теми, на которые они были привлечены от клиентов.

Грамотный менеджмент и хороший имидж банка обеспечивают доверие клиентов к банку, что положительно влияет на его ликвидность.

К внешним факторам ликвидности банков относятся: политическая и экономическая обстановка в стране, состояние рынка ценных бумаг и межбанковского рынка, эффективность системы рефинансирования Банком России коммерческих банков, качество банковского надзора.

Управление ликвидностью коммерческих банков в России осуществляется на двух уровнях:

- 1) централизованное управление ликвидностью всей банковской системы России, осуществляемое Центральным банком РФ;
- 2) децентрализованное управление ликвидностью коммерческих банков, осуществляемое самими банками на основе требований Центрального банка РФ и учета собственной политики в этом направлении.

Основной целью управления ликвидностью на обоих уровнях является обеспечение ликвидности, т. е. своевременности погашения своих обязательств каждым российским банком, что создает доверие инвесторов, кредиторов, вкладчиков и других клиентов к конкретному банку и к банковской системе в целом. Базовые рекомендации для коммерческих банков изложены в Письме ЦБ РФ от 27.07.2000 г. № 139-Т «О рекомендациях по анализу ликвидности кредитных организаций».

В целях контроля за состоянием ликвидности банка, то есть его способности обеспечить своевременное и полное выполнение своих обязательств перед клиентами, Центральным банком РФ установлены обязательные нормативы ликвидности, которые ограничивают риски потери банком ликвидности и опре-

деляются как отношение между активами и пассивами с учетом сроков, сумм и типов активов и пассивов.

В соответствии с Инструкцией ЦБ РФ от 03.12.2012 г. № 139-И «Об обязательных нормативах банков» существуют следующие обязательные нормативы ликвидности: норматив мгновенной ликвидности банка (Н2), норматив текущей ликвидности банка (Н3), норматив долгосрочной ликвидности банка (Н4). Методика расчета указанных выше обязательных нормативов ликвидности соответствует международной банковской практике.

6.4. Управление рентабельностью банка

Важным показателем результативности деятельности банка является рентабельность, которая является относительным показателем эффективности его работы за определенный период.

Расчет рентабельности показывает прибыльность (отдачу) каких-либо финансовых ресурсов (затрат). Экономический смысл показателей рентабельности заключается в том, что они характеризуют прибыль, получаемую с каждого затраченного (вложенного) банком рубля.

Прибыль коммерческого банка — это основной финансовый результат деятельности банка, определяемый как разница между доходами и расходами за определенный период. Если расходы превышают доходы, то этот результат имеет отрицательное значение и его называют убытком.

Прибыль является источником собственных ресурсов, основой стабильного финансового положения банка и ликвидности его баланса. Чем выше абсолютная величина прибыли, тем больше возможности для увеличения собственного капитала банка и ресурсов для проведения активных операций, а так-

же для обновления основных фондов и повышения качества банковских услуг.

В банковской практике центральное место занимает балансовая или валовая прибыль (убыток), которая представляет собой разницу между суммой валового дохода и суммой затрат, относимых на расходы банка. Из балансовой прибыли уплачиваются налоги в бюджет.

Чистая прибыль (убыток) представляет собой конечный финансовый результат деятельности банка, то есть остаток денежных средств после вычета расходов, уплаты налогов и прочих отчислений, установленных действующим законодательством. Чистая прибыль банка в дальнейшем может распределяться по различным внутрибанковским фондам и на выплату дивидендов акционерам.

В банковской практике выделяют следующие виды прибыли (убытка):

- 1) операционная прибыль (убыток) — разница между суммой операционных доходов и расходов;
- 2) процентная прибыль (убыток) — разница между суммой полученных процентных доходов и уплаченных процентных расходов;
- 3) комиссионная прибыль (убыток) — разница между суммой комиссионных доходов и расходов.

Для оценки рентабельности банка используются следующие коэффициенты.

1. Показатель общей рентабельности позволяет оценить прибыльность банка за анализируемый период, т. е. прибыль, приходящуюся на 1 рубль полученного дохода:

$$P_{\text{общ}} = \frac{\text{Балансовая прибыль}}{\text{Валовые доходы}} \times 100 \%. \quad (1)$$

2. Показатель рентабельности собственного капитала позволяет оценить эффективность его использования за анализируе-

мый период, т. е. рассчитать прибыль, приходящуюся на 1 рубль собственного капитала (СК). Этот показатель в мировой практике называется ROE (return on equity):

$$ROE = \frac{\text{Балансовая прибыль}}{\text{СК}} \times 100 \%. \quad (2)$$

3. Показатель рентабельности активов позволяет оценить прибыльность активов за определенный период, т. е. прибыль, которую приносит банку каждый рубль активов. Данный показатель в мировой практике обозначается как ROA (return on assets):

$$ROA = \frac{\text{Балансовая прибыль}}{\text{Активы банка}} \times 100 \%. \quad (3)$$

Для расчета и анализа рентабельности отдельных видов активных операций следует определять объем доходов, полученных по каждой однотипной группе операций, и сопоставлять их с соответствующей суммой произведенных расходов по данным операциям.

Задания для самоконтроля

1. Сформулируйте цели управления активами и пассивами банка.
2. Приведите примеры активных и пассивных операций коммерческого банка.
3. Приведите примеры факторов, влияющих на состояние ликвидности коммерческого банка.
4. Объясните экономический смысл показателей рентабельности банка.
5. Приведите примеры факторов, влияющих на рентабельность коммерческого банка.

Глава 7

Управление банковскими рисками

7.1. Характеристика типичных банковских рисков

Банк как коммерческая организация ставит своей задачей получение прибыли, которая обеспечивает устойчивость и надежность его функционирования. Ориентация на прибыльность операций всегда связана с различными видами рисков, которые при отсутствии системы риск-менеджмента могут обернуться дополнительными расходами, сокращением доходов, убытками. Неэффективное управление рисками в банковской деятельности может привести к банкротству.

Основная цель управления рисками — сохранение полностью или частично своих ресурсов и получение ожидаемой прибыли при приемлемом уровне риска. В основе риск-менеджмента — целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, способность получения и увеличения дохода в условиях непредсказуемости.

Банковский риск — это свойственная банковской деятельности вероятность (возможность) возникновения денежных потерь и/или ухудшения ликвидности вследствие наступления неблагоприятных событий, связанных с воздействием внутренних или внешних факторов.

В соответствии с Письмом ЦБ РФ от 23.06.2004 г. № 70-Т «О типичных банковских рисках» к типичным банковским рискам относятся:

1. *Кредитный риск* — вероятность возникновения у банка убытков вследствие неисполнения, несвоевременного либо неполного исполнения должником финансовых обязательств перед банком в соответствии с условиями кредитного договора.

2. *Страновой риск (включая риск неперевода средств)* — вероятность возникновения у банка убытков в результате неисполнения иностранными контрагентами (юридическими, физическими лицами) обязательств из-за экономических, политических, социальных изменений, а также вследствие того, что валюта денежного обязательства может быть недоступна контрагенту из-за особенностей национального законодательства (независимо от финансового положения самого контрагента).

3. *Рыночный риск* — вероятность возникновения у банка убытков вследствие неблагоприятного изменения рыночной стоимости финансовых инструментов торгового портфеля и производных финансовых инструментов банка, а также курсов иностранных валют и (или) драгоценных металлов. Рыночный риск включает в себя фондовый риск, валютный и процентный риски.

4. *Фондовый риск* — вероятность убытков вследствие неблагоприятного изменения рыночных цен на фондовые ценности (ценные бумаги, в том числе закрепляющие права на участие в управлении) торгового портфеля и производные финансовые инструменты под влиянием факторов, связанных как с эмитентом фондовых ценностей и производных финансовых инструментов, так и общими колебаниями рыночных цен на финансовые инструменты.

5. *Валютный риск* — вероятность убытков вследствие неблагоприятного изменения курсов иностранных валют и (или) драгоценных металлов по открытым банком позициям в иностранных валютах и (или) драгоценных металлах.

6. *Процентный риск* — вероятность возникновения финансовых потерь (убытков) вследствие неблагоприятного изменения процентных ставок по активам, пассивам и внебалансовым инструментам коммерческого банка.

7. *Риск несбалансированной ликвидности (риск ликвидности)* — вероятность убытков вследствие неспособности банка обеспечить исполнение своих обязательств в полном объеме. Этот риск возникает в результате несбалансированности финансовых активов и финансовых обязательств банка (в том числе вследствие несвоевременного исполнения финансовых обязательств одним или несколькими контрагентами банка) и (или) возникновения непредвиденной необходимости немедленного и единовременного исполнения банком своих финансовых обязательств.

8. *Операционный риск* — вероятность возникновения убытков в результате несоответствия характеру и масштабам деятельности банка и (или) требованиям действующего законодательства внутренних порядков и процедур проведения банковских операций и других сделок, их нарушения служащими банка и (или) иными лицами (вследствие некомпетентности, непреднамеренных или умышленных действий или бездействия), несоответственности (недостаточности) функциональных возможностей (характеристик) применяемых банком информационных, технологических и других систем и/или их отказов (нарушений функционирования), а также в результате воздействия внешних событий.

9. *Правовой риск* — вероятность возникновения у банка убытков вследствие:

- несоблюдения банком требований нормативных правовых актов и заключенных договоров;
- допускаемых правовых ошибок при осуществлении деятельности (неправильные юридические консультации или неверное составление документов, в том числе при рассмотрении спорных вопросов в судебных органах);

- несовершенства правовой системы (противоречивость законодательства, отсутствие правовых норм по регулированию отдельных вопросов, возникающих в процессе деятельности кредитной организации);
- нарушения контрагентами нормативных правовых актов, а также условий заключенных договоров.

10. *Риск потери деловой репутации банка (репутационный риск)* — вероятность возникновения у банка убытков в результате уменьшения числа клиентов (контрагентов) вследствие формирования в обществе негативного представления о финансовой устойчивости этого банка, качестве оказываемых им услуг или характере деятельности в целом.

11. *Стратегический риск* — вероятность возникновения у банка убытков в результате ошибок, допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития банка (стратегическое управление) и выражающихся в недостаточном учете возможных опасностей, которые могут угрожать деятельности банка, неправильном или недостаточно обоснованном определении перспективных направлений деятельности, в которых банк может достичь преимущества перед конкурентами, отсутствии или обеспечении в неполном объеме необходимых ресурсов (финансовых, материально-технических, кадровых) и организационных мер, которые должны обеспечить достижение стратегических целей деятельности коммерческого банка.

При проведении финансовых операций (кредитных, фондовых, валютных) банки идентифицируют два вида риска: индивидуальный и портфельный. Каждая операция имеет индивидуальный риск, связанный со спецификой деятельности конкретного заемщика, эмитента ценных бумаг, а также с обращением определенной иностранной валюты. А совокупность (множество) операций характеризуется портфельным риском. Примерами такого риска могут быть: совокупный риск портфеля кредитов, совокупный фондовый риск портфеля ценных бумаг.

Для минимизации рисков в ряде российских банков были введены должности портфельных менеджеров, в задачи которых входят разработка и внедрение инструментов управления портфелем активов для обеспечения целевых параметров доходности и риска. Поскольку портфельные риски связаны с качеством активов и распределением по отдельным видам и категориям, то в обязанности портфельного менеджера вменяется своего рода систематический финансовый инжиниринг, направленный на конструирование оптимальной структуры портфеля активов с количественными и качественными параметрами. Одним из основных требований к должности является набор устойчивых психологических и мотивационных характеристик для данной профессиональной группы.

Кроме рассмотренных рисков, на деятельность коммерческих банков оказывают влияние и другие виды рисков, обусловленные влиянием факторов внешней среды. Это могут быть политические, социально-демографические, природно-климатические, экологические, транспортные, технологические и прочие риски.

7.2. Основные элементы процесса управления банковскими рисками

В общем виде технология риск-менеджмента базируется на представлении его как вида целенаправленной деятельности менеджеров и предусматривает структурирование процесса управления рисками. Под элементами процесса управления рисками понимают действия (процедуры), которые приводят к достижению поставленных целей.

Далее излагается содержание основных процедур, входящих в процесс управления рисками банка.

1. Целеполагание по риск-аппетиту банка.

В рамках утвержденной стратегии по управлению рисками структурными подразделениями банка устанавливаются целевые ориентиры по рискам (то есть результаты, которые необходимо получить). Например, величина доходов и расходов, прибыли, резервов, доли рынка.

2. Выявление и идентификация факторов рисков.

В процессе выявления факторов риска учитываются особенности деятельности банка как финансового посредника и специфика отдельных банковских операций. При идентификации рисков особый акцент делается на выявлении наиболее опасных и/или неуправляемых факторов риска.

Важным элементом данного этапа является обеспечение менеджеров информационно-аналитическим инструментарием для получения необходимых сведений о клиентах, контрагентах, конкурентах, сотрудниках. Для выявления внешних рисков важно осуществлять макроэкономический, отраслевой, конкурентный анализ.

3. Оценка вероятности наступления рисковых событий.

В практике риск-менеджмента существуют различные методические подходы, позволяющие количественно оценивать последствия рисков. В общем виде модель оценки последствий риска можно выразить следующим соотношением:

$$R = f(P, I), \quad (4)$$

где R — оценка последствий рискового события; P — вероятность наступления рискового события; I — потенциальные последствия фактора риска.

Количественным выражением того, что в результате принятия управленческих решений ожидаемый доход будет получен не в полном объеме или произойдет рост расходов, является показатель риска.

Виды показателей оценки риска систематизированы на рис. 4. При выборе показателя оценки риска необходимо учитывать обстоятельства, связанные с получением информации для расчета, а также содержательность и сравнимость показателей.

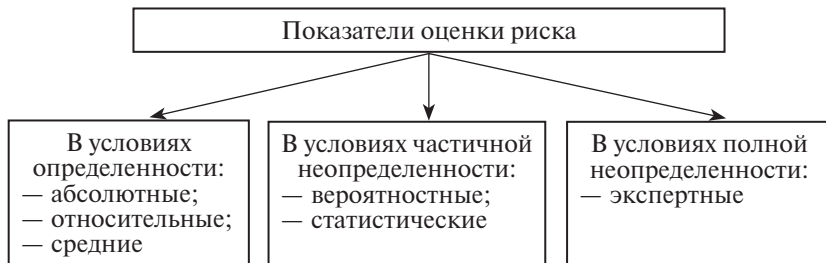


Рис. 4. Система показателей оценки риска

Например, для оценки индивидуального кредитного риска заемщика рассчитывается норматив кредитного риска Н6, а для оценки портфельного кредитного риска рассчитывается отношение суммы просроченной задолженности к общей сумме выданных кредитов. Для оценки валютного риска банка рассчитывается показатель открытой валютной позиции банка, для оценки фондового риска банка может определяться бета-коэффициент Шарпа.

4. Оценка последствий наступления конкретного вида риска.

Последствия наступления рисков сопровождаются прямыми и косвенными потерями. Прямые потери — это непосредственный финансовый ущерб, а также ущерб имуществу банка, здоровью сотрудников банка. Косвенные потери — это упущенная выгода, убытки в виде претензий и исков клиентов банка, невыполненных обязательств перед кредиторами и другими контрагентами, ухудшение репутации и имиджа банка.

Основными негативными финансовыми последствиями рисков событий являются: невозврат основного долга и процентов по кредитам; увеличение резервов на возможные поте-

ри; возникновение убытков или дополнительных расходов из-за неблагоприятного изменения валютных курсов или процентных ставок; незапланированные платежи контрагентам; выплата штрафов; уплата дополнительных налогов; увеличение коммунальных платежей и расходов на ремонт зданий и транспортных средств; потеря доли кредитного и/или депозитного рынка; инфляционное обесценение денег и другие.

5. Проведение мероприятий по нейтрализации рисков.

Для минимизации последствий рисков менеджеры банка должны разрабатывать методы и способы, позволяющие снижать негативные последствия возникающих рискованных ситуаций. Реализация данного этапа как управленческой процедуры позволяет минимизировать возможные потери банка. Эффективность использования методов нейтрализации рисков зависит от профессионализма, опыта и ответственности сотрудников банка.

7.3. Способы минимизации банковских рисков

Способы минимизации рисков представляют собой приемы управления риском для уменьшения вероятности и объема финансовых потерь. Рассмотрим наиболее распространенные способы, используемые в банковской практике.

1. *Уклонение от риска* — отказ от проведения рискованных операций. Например, отказ от кредитования ненадежных заемщиков, отказ от покупки ценных бумаг сомнительного эмитента, отказ от проведения рискованных валютных операций и инвестиционных проектов.

2. *Распределение (диссипация) риска* — распределение риска между участниками какой-либо банковской операции. Например, при кредитовании риск может быть распределен между заемщиком и созаемщиком, а также между заемщиком и поручителями (гарантами). В случае синдицированного кредитования риск распределяется между банками-кредиторами.

3. *Резервирование (самострахование)* — резервирование части финансовых ресурсов банка для того, чтобы снизить последствия риска. Например, при кредитовании и проведении операций с ценными бумагами банки создают резервы на возможные потери. Кроме того, банки создают резервные фонды прочего назначения: фонд накопления, фонд потребления, фонд стимулирования и другие.

4. *Лимитирование (локализация) риска* — ограничение сумм рискованных операций с целью недопущения концентрации риска. Примерами данного способа являются обязательные нормативы деятельности банка: норматив достаточности капитала (Н1), нормативы ликвидности (Н2, Н3, Н4), нормативы кредитного риска (Н6, Н7, Н9.1, Н10.1). Также лимитирование осуществляется при проведении валютных операций (соблюдается лимит открытой валютной позиции банка), при кредитовании (соблюдаются лимиты на контрагентов, на отрасли).

5. *Диверсификация (разделение) рисков*. Это разделение риска по различным финансовым инструментам, отраслям, территориям, валютам, срокам и прочим направлениям с целью снижения концентрации рисков. Данный способ используется при управлении портфелями активов и пассивов. Например, при формировании инвестиционного, кредитного, депозитного, фондового, валютного портфелей банка.

6. *Компенсация риска*. Этот способ включает в себя меры по предупреждению риска, а также действия банка, связанные с получением денежной компенсации в случае возникновения рискованной ситуации. В качестве мер по предупреждению риска выступают прогнозирование и стратегическое планирование, позволяющие предвидеть негативные последствия для банка. В качестве действий, связанных с получением денежной компенсации за риск, могут являться установление повышенной процентной ставки (в качестве платы за риск) и оформление залога имущества (в качестве обеспечения).

7. *Хеджирование* — исключение возможности получения какой-либо прибыли или убытка за счет заключения противоположных сделок (контрпозиций) по рисковым операциям. Эти сделки получили название «своп». Например, при покупке валюты или ценных бумаг может заключаться своп-сделка на продажу этих активов. В последние годы появились инструменты хеджирования кредитных рисков — кредитные свопы. Также для снижения рыночного риска широко используются производные финансовые инструменты — форвардные и фьючерсные контракты, опционы.

8. *Страхование* — передача рисков специализированной организации (страховщику) за определенную плату (страховую премию) на основании договора страхования. При возникновении страхового случая страховщик выплачивает банку страховую сумму, которая покроет ущерб. Например, заемщики банка страхуют свою жизнь и здоровье, указывая банк-кредитор в качестве бенефициара по договору страхования. Также объектом страхования может являться залог имущества по кредитным сделкам, имущество банка, ответственность уполномоченных лиц.

Задания для самоконтроля

1. Дайте определение понятию «банковский риск». Перечислите типичные банковские риски в соответствии с Письмом ЦБ РФ № 70-Т.
2. Изложите факторы, обуславливающие стратегический риск банка.
3. Охарактеризуйте понятие «показатель риска».
4. Перечислите финансовые последствия наступления рискованных ситуаций применительно к банковской практике.
5. Перечислите способы (приемы) нейтрализации банковских рисков.

Глава 8

Управление персоналом банка как базис формирования организационной культуры

8.1. Система управления персоналом коммерческого банка

Основные черты современного банка — интегрированность и динамичность, поэтому возникает потребность в гибких адаптивных структурах, которые быстро отвечают требованиям времени и выходят за рамки жестких кадровых устоев. В предыдущих главах были рассмотрены примеры смены приоритетов и трансформация видов банковского функционирования. Оставаясь «механистичными», банки рискуют быстро утратить конкурентоспособность и уйти с рынка. В данном контексте необходима политика персонал-менеджмента, выстроенная в соответствии с рыночными требованиями. Российские коммерческие банки лишь в последние пять-восемь лет начали создавать комплексные системы управления персоналом.

Состав и особенности системы персонал-менеджмента банка отражены в табл. 4.

Таблица 4

Система персонал-менеджмента коммерческого банка

Подсистемы	Функциональные особенности
1. Учетно-организационная работа	Организация кадрового делопроизводства и учета персонала в соответствии с требованиями нормативных и законодательных актов
2. Планирование и подбор персонала	Определение потребностей подразделений банка и своевременный подбор специалистов, обладающих необходимой квалификацией и личностными качествами
3. Развитие персонала	Подготовка и переподготовка кадров. Ротация персонала. Организация обучения персонала, профессионально владеющего современными банковскими технологиями
4. Система мотивации и стимулирования	Закрепление высококвалифицированных специалистов. Мотивация и стимулирование сотрудников на достижение высоких результатов труда. Повышение квалификации
5. Система контроля	Контроль достижений персонала, контроль численности персонала.
6. Развитие корпоративной культуры и динамика группового развития	Развитие корпоративной культуры в соответствии с требованиями стратегии и философии банка Создание единой команды, организация эффективных коммуникаций, внедрение этических норм поведения

Текущее планирование персонала осуществляется на основании целевых заявок со стороны руководителей структурных подразделений. Перспективные потребности, связанные с практической реализацией стратегии развития банка, определяет департамент региональной политики (или другое подразделение) с указанием сроков открытия новых филиалов и их потребностей в персонале по планируемым рабочим местам. В аналогичном порядке реализуется механизм планирования сокращения персонала при прогнозируемом долговременном ухудшении ситуации на банковском рынке. Эффективность

планирования перспективных кадровых потребностей банка зависит от своевременности получения информации службой персонала. Наиболее рациональным инструментом планирования выступает календарный план.

Самыми востребованными банковскими специалистами на современном этапе являются кредитные работники, риск-менеджеры, проект-менеджеры, маркетологи, специалисты по продажам банковских продуктов и услуг, специалисты по разработке банковских продуктов, в том числе уникальных, специалисты по PR и рекламе. Это связано с усилением конкуренции на банковском рынке, борьбой банков за каждого нового клиента.

В связи с санкционной политикой западных стран и последующим банковским «шоком» наименее востребованы специалисты по работе на открытых рынках. В ближайшее время спрос будет расти на специалистов клиентского блока, банковских технологов, специалистов по лизинговым операциям, риск-менеджеров и аналитиков. Наблюдается прямая связь заработка и дефицитности специальности на рынке банковских специалистов.

В условиях избытка на рынке труда банковских служащих среди претендентов, не имеющих профессионального образования, шансы на трудоустройство имеют либо высококвалифицированные практики, которых принимают для выполнения сложных рутинных работ (кассовые операции, внутрибанковский учет), либо лица, имеющие протекцию высшего руководства банка. Банковский сектор стал в известной мере самодостаточным и способным воспроизводить необходимые для «себя» кадры.

Заслуживает внимания позиция отбора персонала на основе привлекательных личностных качеств человека, тестирования его возможностей, кругозора, опыта. Так, профессор О. И. Лаврушин справедливо замечает, что диплом о банковском образовании еще не является гарантом успеха в банковском деле,

а интеллектуальный потенциал физиков, философов, искусствоведов может оказаться даже более полезным, чем узость взгляда финансиста, поскольку эти люди оказываются «менее зашоренными стереотипными догмами» [6].

8.2. Инструменты мотивации и развития персонала. Показатели результативности труда банковских сотрудников

В общей системе управления развитием персонала банка целесообразно выделять три подсистемы: первичное развитие персонала; базовое развитие персонала; работа с кадровым резервом.

Первичное развитие персонала нацелено на адаптацию работника, прошедшего конкурсный отбор и процедуру найма. Процесс адаптации работника включает несколько стадий: ознакомление с организационной структурой в банке; приспособление к условиям работы и усвоение внутреннего регламента банка; полное приспособление к обстановке; идентификация (отождествление личных целей с целями коллектива).

Новый работник банка проходит три вида адаптации: социально-психологическую, психофизиологическую, профессиональную. В результате социально-психологической адаптации работник полностью признает и выполняет нормы корпоративной культуры и этики взаимоотношений в банке. Прохождение психофизиологической адаптации связано с приспособлением к режиму работы, санитарно-гигиеническим условиям, организации рабочего места, а также к психологическому климату в коллективе. Завершение профессиональной адаптации позволяет полностью освоить методологическое и технологическое содержание исполняемых операций.

Инструментами адаптации, как правило, являются собеседования, корпоративные тренинги, обучения и стажировки. Относительно самостоятельным блоком процесса первично-

го развития персонала банка является адаптация выпускников профильных учебных заведений.

Базовое развитие персонала активизирует внутренние стимулы реализации творческого и инновационного потенциала. Методы базового развития персонала: дополнительное профессиональное обучение; повышение квалификации; переподготовка.

Дополнительное профессиональное обучение устраняет несоответствие фактического уровня образовательной подготовки работника уровню функциональных обязанностей. Несоответствие возникает у сотрудника при выполнении более интеллектуалоемкой операции, а уровень его знаний не повышается. Например, процедура ипотечного кредитования предполагает не только владение навыками кредитного менеджмента, но и наличие знаний в сфере управления недвижимостью и жилищного законодательства.

Повышение квалификации представляет собой процесс обновления специальных знаний, изучения законодательных и методических новшеств, развития практических навыков.

Переподготовка рассматривается в качестве альтернативы привлечению работников с внешнего рынка. Использование указанного метода развития персонала имеет не только экономический, но и психологический и социальный аспекты, а также обусловлено соображениями безопасности.

Методы базового развития персонала предполагают контроль и оценку результатов их применения. В российских банках используется такой метод оценки развития персонала, как аттестация. Результаты аттестации позволяют оптимизировать структуру замещения рабочих мест за счет горизонтальных и вертикальных перемещений работников.

Создание кадрового резерва предполагает обеспечение оптимальных вариантов замещения должностей в банке за счет собственных кадровых ресурсов. Замещение вакансий на высшем уровне должностной структуры часто предполагается за счет ротации управленческого звена низших уровней. Конкретные

условия вертикального перемещения могут быть зафиксированы документально.

При формировании кадрового резерва внимание уделяется таким профессиональным и личностным качествам претендентов, как стаж работы в банке, базовое профессиональное образование, исполнительская ответственность, отношение к работе, инновационный потенциал, неформальное лидерство, коммуникабельность, психологическая устойчивость и совместимость с членами коллектива.

В российских банках существуют инструменты материального стимулирования, которые можно разделить на денежные и неденежные. К первой категории, кроме заработной платы, относят: денежные премии (бонусы) за выполнение целей банка или КРІ (ключевые показатели эффективности), выплачиваемые ежегодно, ежеквартально или по факту достижения показателей; комиссионные выплаты за заключение определенного количества контрактов с клиентами; индивидуальные денежные вознаграждения за особые навыки, лояльность, стаж работы; распределение прибыли банка между сотрудниками; дополнительные пособия.

В неденежную группу входят различные виды социального и медицинского страхования, льготы по банковским услугам, оплата банком некоторых видов расходов (услуги связи, транспортные издержки), пенсионные отчисления, предоставление личного автомобиля, секретаря, парковочного места, предоставление скидок и сертификатов в магазины, кафе, рестораны, туристические путевки и санаторно-курортное лечение, подарки работникам и членам их семей, оплата обучения.

В настоящее время возрастает значение неденежных стимулов персонала. К таким стимулам относят: предоставление гибкого рабочего графика, проведение совместного досуга банковским коллективом, возможность повышения квалификации, перспектива карьерного роста, профессионального развития, возможность участия в принятии решений, обсуждении важ-

ных для банка вопросов (включение в состав кредитного комитета, комитета по управлению активами и пассивами), символические поощрения (доска почета, звание «лучший сотрудник», статья в корпоративной прессе, сувениры, таблички), зачисление в кадровый резерв банка.

Качество персонал-менеджмента оказывает влияние на результаты деятельности банка непосредственным образом. О качестве системы управления персоналом можно судить по таким показателям, как уровень исполнительской дисциплины сотрудников, производительность труда, уровень мотивации сотрудников, лояльность сотрудников, эргономические условия, развитая система стимулов, рост квалификации персонала (профессионализм, уровень образования, объем специальных знаний, стаж работы в данной или аналогичной должности), степень самостоятельности выполнения должностных обязанностей, качество их выполнения и ответственность за порученное дело, стабильность кадров, взаимодействие горизонтальных и вертикальных уровней управления.

Грамотно настроенная система управления персоналом оказывает положительное влияние на финансовое состояние банка. В табл. 5 систематизированы инструменты персонал-менеджмента, оказывающие влияние на доходность банка.

Таблица 5

Влияние персонал-менеджмента на финансовые показатели банка

№ п/п	Способы влияния на доходность	Инструменты персонал-менеджмента	Ожидаемый результат
1	Сокращение потерь за счет укрепления трудовой дисциплины	— комплекс мер по укреплению трудовой дисциплины и их контроль; — система наказаний за нарушения трудовой дисциплины	— сокращение прогулов по неуважительным причинам; — сокращение опозданий на работу, случаев использования рабочего времени в личных целях

Продолжение табл. 5

№ п/п	Способы влияния на доходность	Инструменты персонал-менеджмента	Ожидаемый результат
2	Повышение производительности труда и скорости проводимых операций	— анализ рабочих мест и рабочих процессов; — автоматизация процессов на каждом рабочем месте	— устранение потерь рабочего времени
3	Сокращение затрат, связанных с текучестью кадров	— создание благоприятного психологического климата; — управление конфликтами	— минимизация текучести персонала; — создание атмосферы, способствующей удовлетворенности работой
4	Оптимизация расходов на оплату труда персонала	— анализ рынка труда банковских работников, размера их заработной платы, социальных программ конкурентов; — создание системы поощрений и наказаний; — разработка предложений по изменению системы оплаты труда для руководства, их внедрение и контроль	— минимизация текучести кадров; — формирование корпоративного духа банка и пакета социальных программ; — создание конкурентоспособной системы оплаты труда; — повышение лояльности работников; — появление стимулов к большей самоотдаче на работе; — повышение производительности труда; — улучшение качества обслуживания клиентов
5	Сокращение сумм штрафов и прочих выплат внешним контрагентам	— организация обучения и переобучения персонала, проведение аттестаций; — формирование в банке грамотного юридического штата; — улучшение качества обслуживания клиентов	— сокращение количества рекламаций и претензий клиентов; — сокращение выплат по судебным процессам, решения по которым были приняты не в пользу банка; — сокращение количества ошибок в документах

Окончание табл. 5

№ п/п	Способы влияния на доходность	Инструменты персонал-менеджмента	Ожидаемый результат
6	Сокращение денежных выплат по временной нетрудоспособности	<ul style="list-style-type: none"> — создание безопасных условий труда; — регулярная диспансеризация работников, проведение профилактических мероприятий; — оплата посещения работниками спортивных залов, бассейнов; — специальные программы поддержки здоровья 	<ul style="list-style-type: none"> — сокращение количества отпусков по временной нетрудоспособности; — сокращение уровня заболеваемости работников
7	Увеличение доходов банка	<ul style="list-style-type: none"> — мотивация сотрудников на разработку новых банковских продуктов или модификацию действующих продуктов; — поощрение идей сотрудников по технологическому или управленческому совершенствованию; — поощрение сотрудников за качественное и своевременное выполнение нестандартных задач 	<ul style="list-style-type: none"> — увеличение доходных банковских операций; — увеличение количества проводимых операций; — увеличение клиентской базы банка; — расширение ассортимента банковских продуктов и услуг; — внедрение технологических инноваций; — улучшение качества клиентского обслуживания

8.3. Организационная культура, этические принципы и нормы банковского дела

Система отношений, лежащая в основе организационной культуры, — это те важнейшие аспекты, которые формируют и определяют поведенческие нормы сотрудников банка.

Поведенческие нормы — это те требования (как зафиксированные в документах, так и негласные) к поведению работников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное» поведение сотрудников банка в тех или иных стандартных ситуациях. Например, быстрое и качественное обслуживание клиентов, вежливость, безоговорочное исполнение приказов и распоряжений руководства, помощь и сотрудничество в командной работе.

Корпоративная или организационная культура банка проявляется в базовых философских, социальных и моральных ценностях, особенностях деловых взаимодействий «по вертикали» (руководство-подчинение) и «по горизонтали» (руководство-руководство, подчинение-подчинение), которые излагаются в так называемом корпоративном кодексе банка.

В рамках организационной культуры формируются удовлетворенность персонала своим трудом; социально-психологическая атмосфера; количество и направленность трудовых конфликтов; перспективы роста сотрудников и система поощрения; стабильность и текучесть персонала банка.

В структуре организационной культуры можно выделить следующие основные компоненты:

- ключевые стратегические ценности (представления, лежащие в основе практики управления);
- организационные символы (специальные понятия, термины, дефиниции, которые составляют «понятийное поле» сотрудников банка);
- сотрудники банка;

- правила и традиции (значимые события для сотрудников банка);
- организационные ценности (действия и принципы, вызывающие всеобщее одобрение или неодобрение).

На организационную культуру оказывают влияние миссия и стратегия банка, цели и ценности (приоритеты, принципы, подходы, нормы и желательные образцы поведения). Жизнеспособность организационной структуры основана на степени соответствия ее стратегии развития банка, выявлении позитивных и негативных ценностей.

Организационная культура находит свое отражение и в документах банка: планах, программах, приказах, распоряжениях, положениях. Хотя живая культура больше отражается в представлениях и ценностях работников и руководителей, чем в документах, анализ информации, содержащейся в документации, может помочь выявить реальные представления руководства относительно процесса управления.

Деятельность коммерческого банка, как и любой организации, подчиняется системе формальных и неформальных правил. Примером установленных формальных правил являются правила внутреннего трудового распорядка. Неформальные правила касаются сферы общения с коллегами, отношений «подчиненный — руководитель», одежды, профессиональной лексики.

Нормы и ценности, культивируемые руководством, могут передаваться и закрепляться через церемонии, процедуры, ритуалы. Изучение действующих в организации традиций, формальных и неформальных правил должно быть направлено в первую очередь на определение того, какое влияние они оказывают на рабочее поведение персонала и в какой мере поддерживают выработанную руководством стратегию организационного развития. Руководство банка получает синергетический эффект, если активно формирует и выстраивает такую систему правил и традиций, которая отвечает целям развития банка.

Ассоциация российских банков предложила коммерческим банкам выработать требования к деятельности банковских служащих как к основе корпоративной культуры. В качестве основополагающих требований заявлены преданность банку, высокий профессионализм, высокие моральные качества (ответственность, надежность, честность), способность к сотрудничеству и партнерству.

Задания для самоконтроля

1. Охарактеризуйте систему персонал-менеджмента.
2. Приведите примеры методов первичного и базового развития персонала.
3. Составьте перечень показателей системы управления персоналом, влияющих на эффективность функционирования банка.
4. Перечислите составляющие организационной культуры банка.
5. Изложите этические принципы банковского дела, разработанные Ассоциацией российских банков (на основе ознакомления с Кодексом этических принципов банковского дела, размещенного на официальном сайте Ассоциации российских банков).

Глава 9

Оценка качества и эффективности банковского менеджмента

9.1. Характеристика качества банковского менеджмента

Качество банковского менеджмента — свойство, определяющее эффективность системы управления, т. е. способность банка достигать цели и выполнять поставленные задачи. Система управления в каждом банке индивидуальна и определяется размером банка, организационной структурой, территориальной локализацией.

Как правило, оценка качества менеджмента любой коммерческой организации начинается с оценки экономической эффективности, т. е. изучения конечных финансовых показателей деятельности. Следовательно, основой оценки качества менеджмента в банковской сфере также выступает диагностика финансово-экономических аспектов деятельности, которые включают структуру капитала, качество активов и пассивов, состояние ликвидности, уровень прибыльности, чувствительность к различным видам рисков.

Вместе с тем, оценка экономической эффективности является необходимым, но недостаточным основанием для формирования выводов о качестве банковского управления. Учитывая, что банк осуществляет различные банковские операции с широким кругом клиентов, можно утверждать, что и факторы

оценки качества менеджмента многоаспектны. Поэтому объектом анализа должны быть и другие количественные и качественные факторы, свидетельствующие об эффективном и грамотном управлении банком.

К *количественным показателям* качества банковского менеджмента можно отнести размер капитала банка, величину прибыли, объемы активных и пассивных операций, количество учредителей, клиентов, кредитуемых отраслей, географию деятельности, количество филиалов и дополнительных офисов, банков-корреспондентов, ассортимент банковских продуктов и услуг.

Качественные показатели банковского менеджмента можно разделить на следующие группы:

1. Показатели качества экономических категорий, которые формирует банк в результате деятельности своих работников. Это достаточность капитала, качество активов и пассивов, структура прибыли.

2. Показатели качества выполняемых услуг и операций. Это скорость совершения операций, обработки документов; комплексность предоставляемых банковских продуктов; степень удовлетворения запросов клиентов по видам, характеристикам, объемам и качеству предлагаемых банковских продуктов; вежливое отношение к клиентам.

3. Показатели, с помощью которых можно оценить соответствие персонала нормативным требованиям, диктуемым рыночной экономикой любой предпринимательской структуре. Это состав и компетентность руководящего звена банка (квалификация в соответствии с должностью, опыт работы в банковской сфере на соответствующих должностях, взаимозаменяемость, наличие кадрового резерва); адекватный характер деятельности, соблюдение дисциплины во внутренней политике; способность администрации и персонала предвидеть возможные изменения конъюнктуры рынка и своевременно реагировать на них; умение использовать преимущества наступающих изменений; способность признавать прошлые ошибки и исправлять их.

4. Показатели социального характера, применение которых связано с особым социальным, общественным статусом коммерческого банка. Это отношение персонала банка к своему труду (ответственное и добросовестное); соотношение квалификации, ответственности и вознаграждения персонала; социальная ответственность банка (спонсорство, благотворительность).

Некачественное управление может являться одной из причин оттока клиентов, убыточной деятельности, банкротств, отзывать лицензий и даже банковских кризисов и макроэкономических диспропорций.

Для обозначения такого «плохого» менеджмента существует термин «мисменеджмент». Мисменеджмент — это вид менеджмента, характеризующийся как ненамеренными ошибками, так и умышленными противозаконными действиями персонала банка, отсутствием надлежащего контроля, неадекватными полномочиями надзора и т. д. Мисменеджмент служит объектом пристального внимания центральных банков стран, поскольку он приводит к углублению кризисов в банковской сфере в результате роста убытков, неэффективного размещения ресурсов, неоправданного риска, сверхвысоких процентных ставок. Далее раскроем содержание основных видов мисменеджмента.

1. Технический мисменеджмент. Представляет собой управление, основанное на расплывчатых целевых установках, неадекватной политике, недостатке внутреннего контроля и слабом планировании. Наблюдается в тех случаях, когда банк:

- только организован и проводит агрессивную политику, к тому же с относительно неопытным руководством;
- меняет владельцев и руководство, что вызывает изменения в его политике;
- управляемый ранее успешно, по ряду причин оказывается неспособным предвидеть конъюнктурные изменения рынка или сориентироваться в ухудшившейся ситуации и предпринять оздоровительные меры.

Несмотря на то, что технический мисменеджмент имеет негативные последствия, он все же осуществляется в соответствии с законами, юридическими требованиями, нормами надзора, т. е. цели и политика такого менеджмента, хотя чрезмерно агрессивны и рискованны, но некриминальные. Однако снижение реальной прибыли, скрытые убытки, в итоге приводящие к уменьшению капитала, а также к падению дивидендов акционеров банка, являются важными сигналами о том, что положение банка ухудшилось. В такой ситуации руководство банка может изменить стиль менеджмента, выправить структуры кредитного и депозитного портфелей, реализовать часть активов, привлечь новый капитал. Нужно сделать все возможное, чтобы избежать потери доверия к банку и сохранить контроль над ситуацией. Этот момент — ключевой в судьбе банка. Банк, менеджмент которого примет правильное решение, скорее всего снизит риски своей деятельности и выйдет из негативной ситуации.

2. Косметический мисменеджмент. Представляет собой фальсификацию учета и отчетности операций, сокрытие прошлых и настоящих расходов или доходов. Цель косметического мисменеджмента — создать впечатление о нормальном положении дел в банке путем отражения в отчетной документации на неизменном уровне ряда ключевых показателей. Это осуществляется при помощи таких приемов, как «отчет о доходах наизнанку», неточная классификация ссуд с целью неадекватного, заниженного резервирования, переоценка активов и т. д. Косметический мисменеджмент сам по себе не усиливает риски, но резко снижает защиту от них, а также представляет опасность для клиентов, партнеров, надзорных органов.

3. «Авантюрный» мисменеджмент (кризисное управление). Представляет собой комплекс операций, к которым менеджмент банка прибегает тогда, когда косметический мисменеджмент уже не в состоянии скрыть потерю капитала, убытки и прочие негативные факты. Цель данного вида мисменед-

жмента — хотя бы на короткий срок сконцентрировать ресурсы банка, выиграть время и при благоприятном стечении обстоятельств выправить положение. Кризисное управление включает привлечение депозитов по высоким ставкам, взимание с заемщиков повышенных процентов по кредитам, отсрочку возврата средств вкладчикам, резкое расширение спекулятивных операций.

4. Мошенничество. Представляет собой один из наиболее опасных для общества видов мисменеджмента. С мошенничеством сталкиваются на разных стадиях кризиса банка, но чаще на завершающих. С помощью ряда приемов (кредитование фиктивных фирм и подставных лиц, «переброску» средств в «родственные» фирмы) средства изымаются из банка и вместо удовлетворения требований клиентов и вкладчиков идут на цели обогащения банкиров-мошенников.

Качественный банковский менеджмент способен не только противостоять воздействию негативных макро- и микроэкономических факторов, но и нейтрализовать их и даже использовать в своих целях. Поэтому осуществление банком такого менеджмента является основным условием и гарантией его устойчивости.

9.2. Характеристика эффективности банковского менеджмента

Эффективность менеджмента необходимо рассматривать как форму проявления эффективности в области управленческой деятельности. Эффективное управление банком должно за счет управленческих воздействий обеспечивать достижение целей деятельности банка при минимальных затратах.

Смысл эффективности управления с экономической точки зрения заключается в достижении максимального экономиче-

ского эффекта при оптимальных ресурсах (затратах) на управление (рис. 5).



Рис. 5. Взаимосвязь элементов системы банковского менеджмента

Эффективность деятельности коммерческого банка — это не только результаты его деятельности, но и эффективность системы управления, построенной на формировании научно обоснованной стратегии деятельности банка (системы целей деятельности банка, ранжированных по значимости и ценности) и контроле над процессом ее реализации.

Совокупность видов эффективности менеджмента можно классифицировать следующим образом:

- 1) по содержанию: экономическая, организационная, социальная, технологическая эффективность;
- 2) по целям воздействия: целевая, мотивационная, стратегическая, тактическая, ресурсная, затратная, плановая,

- прогнозная, программная, концептуальная, функциональная эффективность;
- 3) по стадиям развития системы менеджмента: эффективность на стадиях формирования, становления, совершенствования, реформирования;
 - 4) по фактору времени: текущая, оперативная, перспективная эффективность;
 - 5) по видам управленческой деятельности: маркетинговая, инновационная, инвестиционная, финансовая эффективность;
 - 6) по субъектам: эффективность системы менеджмента, процесса управления, управленческого новшества, деятельности менеджера.

На эффективность банковского менеджмента оказывают воздействие внутренние и внешние факторы деятельности банка. Сложность управления банком состоит в том, что не только банк «движется» к определенному целевому состоянию, но и сама внешняя среда, в которой происходит движение, изменяется. Отсюда вытекает необходимость непрерывной проверки и мониторинга внешней среды, которые позволяют своевременно реагировать на изменение внешних факторов.

Во взаимодействии с внешними контрагентами (руководителями и менеджерами юридических лиц, физическими лицами) используемые средства воздействия и взаимодействия также имеют свою специфику, что связано с необходимостью согласования часто противоречивых или разнонаправленных интересов. Именно во взаимодействии с внешней средой происходит реализация банковских продуктов и выявление конечных результатов деятельности банка и различных видов ее эффективности. В связи с этим взаимодействие с клиентами, государственными органами, конкурентами и прочими контрагентами является приоритетной сферой реализации функций менеджмента и в значительной степени определяет его эффективность.

Определение эффективности управленческой деятельности может быть произведено на основе различных критериев. Поскольку банк является коммерческой организацией, то наиболее значимыми критериями являются те, которые характеризуют его экономическую эффективность. Экономический эффект банковского управления проявляется также и в значимости банков в укреплении государственной денежной системы, росте инвестиций в экономику посредством кредитования реального сектора, стабильности функционирования платежной системы, что в итоге производит ощутимый вклад в развитие экономики страны.

В современной экономической литературе выделяют общие, локальные и качественные критерии эффективности менеджмента [8, 9, 18].

1. Общие критерии — обобщающие экономические результаты деятельности банка в целом. В состав этого критерия входят следующие абсолютные и относительные показатели:

- прибыль (убыток);
- валовые доходы и валовые расходы;
- нормативы ликвидности;
- рентабельность;
- рейтинг банка.

2. Локальные критерии — частные экономические показатели, характеризующие отдельные аспекты деятельности банка. В состав данного критерия входят следующие показатели:

- процентные доходы и процентные расходы;
- операционные доходы и операционные расходы;
- размер кредитного портфеля;
- размер просроченной задолженности по кредитам;
- размер депозитного портфеля;
- чистая процентная маржа;
- стоимостные и временные затраты труда на выполнение какой-либо услуги или операции;
- размер затрат на заработную плату и отчисления в социальные внебюджетные фонды;

- размер управленческих, транспортных, рекламных расходов;
- затраты на капитальный ремонт и коммунальные услуги;
- прочие.

3. Качественные критерии — показатели, отражающие качественный состав или структуру какой-либо экономической категории, а также характеризующие качественную оценку результата труда персонала банка. К числу таких показателей относятся:

- состав и структура активов;
- состав и структура пассивов;
- состав и структура кредитного портфеля;
- репутация и имидж банка;
- выполнение служащими своих обязанностей в соответствии с внутренними регламентами банка (своевременно и безошибочно);
- соответствие банковских продуктов и услуг требованиям клиентов;
- наличие ресурсосберегающих технологий;
- текучесть кадров;
- прочие.

Представленная выше система показателей оценки эффективности менеджмента банка характеризует результат взаимодействия как подразделений банка, так и конкретных сотрудников в контексте поставленных целей. Для определения результативности деятельности конкретных сотрудников может использоваться методика KPI (Key Performance Indicators).

9.3. Оценка результатов труда персонала на основе методики KPI

Для всесторонней оценки результатов работы кадров широко используется методика KPI. Дословно KPI (Key Performance Indicators) — это ключевые показатели исполне-

ния работы. На русский язык КРІ наиболее часто переводят как ключевые показатели эффективности, хотя это не совсем точно и с лингвистической, и с содержательной точек зрения.

В управленческой практике КРІ — это своеобразные «измерительные приборы», с помощью которых оценивают разнообразные результаты деятельности организации, подразделений и работников. Это адаптированная к практике конкретной организации система показателей, по которым можно оценивать результативность деятельности как коллектива сотрудников, так и индивидуальную результативность труда отдельных сотрудников.

В общем случае с помощью показателей деятельности измеряют следующие характеристики работы (деятельности, бизнес-процессов):

1. *Полезный эффект* — то, ради чего выполняется работа. Например, чистая прибыль, доходы, объем оказываемых услуг, размер клиентской базы, доля банка на рынке, качество услуг, удовлетворенность клиентов, квалификация и компетенции сотрудников, имидж и репутация банка и другое.

2. *Побочный эффект* — нежелательные, но часто неизбежные результаты, сопутствующие основным (желаемым) результатам деятельности банка (например, текучесть персонала, просроченная задолженность, технические сбои и другое).

3. *Затраты ресурсов* — любые издержки (постоянные, переменные, прямые, косвенные) и затраты материальных и нематериальных ресурсов, имеющих денежное выражение.

4. *Затраты времени* — время, затраченное на выполнение работы (процесса).

5. *Соотношение полезного эффекта и затрат ресурсов/времени* — объективные оценки полезного эффекта на единицу затрат/времени или субъективные суждения об уровне эффективности работы на основе известных характеристик полезного эффекта, затрат ресурсов и времени. Именно в этом смысле КРІ представляют собой показатели эффективности.

При формировании системы KPI следует определить состав показателей эффективности деятельности персонала и оценочную шкалу, по которой можно производить ранжирование показателей. Показатели эффективности могут быть:

- финансовыми или нефинансовыми;
- индивидуальными или командными;
- количественными или качественными;
- абсолютными или относительными;
- оперативными или стратегическими;
- функциональными или проектными.

Состав показателей зависит от особенностей деятельности банка, его стратегии и целей деятельности. Для оценки результатов деятельности сотрудника, подразделения или всего банка используются не все возможные показатели эффективности (их очень много), а лишь ключевые (KPI), что обеспечивает концентрацию внимания и энергии людей на достижении наиболее важных результатов работы в определенный период (месяц, квартал, год). Вместе с тем, в процессе регулярного (например, ежемесячного) измерения KPI можно и даже необходимо производить оценку ключевых компетенций. Это позволяет показать сотрудникам их недостатки и мотивировать их к постоянному развитию наиболее важных личностных и профессиональных качеств.

При настройке оценочной шкалы обычно используют следующие уровни: базовый, нормативный, целевой.

Приведем обобщенный алгоритм методики KPI:

1. Разработать для конкретной должности модель компетенций (корпоративных, управленческих, экспертных, операционных, аналитических и т. д.).

2. На основе должностных функций определить финансовые и нефинансовые, количественные и качественные, индивидуальные и командные показатели результативности деятельности сотрудника.

3. Выбрать KPI (не более 7) для оценки результатов деятельности в предстоящем месяце (квартале).

4. Оценить степень значимости (важности) показателей и определить их вес в виде чисел от 0 до 1, дающих в сумме 1.

5. Определить базовый, нормативный и целевой уровни для каждого показателя (KPI).

6. Разработать и предъявить сотруднику персональную таблицу результативности на предстоящий период (в начале месяца или квартала).

7. По истечении месяца (квартала) оценить фактические значения KPI, определить результат и рейтинг работника.

8. Проинформировать сотрудника о результатах за прошедший период.

9. Провести собеседование с работником, при необходимости внести изменения в результаты оценки. Это позволяет повысить объективность оценок с учетом дополнительной информации, полученной от сотрудника.

10. Составить рейтинг-лист работников банка (подразделения). На основании рейтинга руководители могут проводить сравнительный анализ эффективности сотрудников и делать выводы о необходимости обучения и поощрения.

Задания для самоконтроля

1. Раскройте понятие «качество банковского менеджмента».
2. Перечислите количественные показатели качества менеджмента.
3. Охарактеризуйте виды эффективности банковского менеджмента.
4. Изложите критерии эффективности банковского менеджмента.
5. Объясните содержание метода оценки эффективности труда на основе KPI.

Библиографический список

Нормативно-правовые акты

1. О банках и банковской деятельности: [федер. закон от 02.12.1990 г. № 395—1 (с изменениями и дополнениями)] // Справочная правовая система ГАРАНТ (интернет-версия). — Режим доступа: www.garant.ru, свободный (дата обращения: 04.02.2016). — Загл. с экрана.
2. О техническом регулировании: [федер. закон от 27.12.2002 г. № 184-ФЗ (с изменениями и дополнениями)] // Справочная правовая система ГАРАНТ (интернет-версия). — Режим доступа: www.garant.ru, свободный (дата обращения: 04.02.2016). — Загл. с экрана.
3. Об обязательных нормативах банков: [инструкция ЦБ РФ от 03.12.2012 г. № 139-И] // Справочная правовая система ГАРАНТ (интернет-версия). — Режим доступа: www.garant.ru, свободный (дата обращения: 04.02.2016). — Загл. с экрана.
4. О типичных банковских рисках: [письмо ЦБ РФ от 23.06.2004 г. № 70-Т] // Справочная правовая система ГАРАНТ (интернет-версия). — Режим доступа: www.garant.ru, свободный (дата обращения: 04.02.2016). — Загл. с экрана.

Учебная литература

5. Кинг Б. Банк 3.0. / Б. Кинг. — М. : Олимп-Бизнес, 2016. — 499 с.
6. Лаврушина О. И. Банковская система в современной экономике : учебное пособие / под ред. О. И. Лаврушина. — М. : Кнорус, 2016. — 360 с.
7. Хабаров В. И. Банковский маркетинг / В. И. Хабаров, Н. Ю. Попова. — М. : Московская финансово-промышленная академия, 2004. — 165 с.
8. Максютов А. А. Банковский менеджмент : учебно-практическое пособие / А. А. Максютов. — М. : Альфа-Пресс, 2007. — 444 с.
9. Банковский менеджмент: учебник / под ред. Е. Ф. Жукова. — М. : Юнити-Дана, 2012. — 319 с.
10. Тавасиев А. М. Банковское дело : словарь официальных терминов с комментариями / А. М. Тавасиев, Н. К. Алексеев. — М. : Дашков и К, 2014. — 651 с.
11. Ольхова Р. Г. Банковское дело: управление в современном банке : учебное пособие / Р. Г. Ольхова. — М. : Кнорус, 2013. — 304 с.
12. Тавасиев А. М. Банковское дело: управление кредитной организацией: учебное пособие / А. М. Тавасиев. — М. : Дашков и К, 2011. — 640 с.
13. Щегорцов В. А. Деньги, кредит, банки : учебник для вузов / В. А. Щегорцов, В. А. Таран. — М. : Юнити-Дана, 2012. — 415 с.
14. Ибрагимова Д. Х. Динамика доверия финансовым институтам и парадоксы сберегательного поведения населения / Д. Х. Ибрагимова // Банковское дело. — 2015. — № 12. — С. 27–34.

15. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение / Л. Маллинз; пер. с англ. Т. Цеханович, М. Соболевского. — М.: Новое знание, 2003. — 1040 с.
16. Вайн С. Оптимизация ресурсов современного банка / С. Вайн. — М. : Альпина Паблишер, 2013. — 194 с.
17. Димитриади Г. Г. Риски управления банком / Г. Г. Димитриади. — СПб. : ЛКИ, 2010. — 240 с.
18. Риск-менеджмент в коммерческом банке / под ред. И. В. Ларионовой. — М. : Кнорус, 2014. — 456 с.
19. Максимцов М. М. Современный менеджмент: учебник / М. М. Максимцов, В. Я. Горфинкель. — М. : Вузовский учебник, 2014. — 299 с.
20. Никонова И. А. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И. А. Никонова, Р. Н. Шамгунов. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. — 304 с.
21. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. — СПб. : Питер, 2011. — 512 с.
22. Устойчивость банковской системы и развитие банковской политики / под ред. О. И. Лаврушина. — М. : Кнорус, 2016. — 279 с.
23. Поморина М. А. Финансовое управление в коммерческом банке : учебное пособие / М. А. Поморина. — М.: Кнорус, 2013. — 376 с.
24. Жарковская Е. П. Финансовый анализ деятельности коммерческого банка : учебник / Е. П. Жарковская. — М.: Омега-Л, 2010. — 325 с.
25. Масленченков Ю. С. Финансовый менеджмент банка : учебное пособие / Ю. С. Масленченков. — М. : Юнити-Дана, 2012. — 399 с.
26. Талев Н. Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости / Н. Н. Талев. — М. : Колибри, 2000. — 528 с.

27. Герасимов Б. И. Экономический анализ менеджмента качества коммерческого банка : учебное пособие / Б. И. Герасимов, А. Ю. Сизикин. — Тамбов : Изд-во Тамб. гос. тех. ун-та, 2005. — 116 с.
28. Экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. — М. : Институт новой экономики, 2015. — 1152 с.
29. Козловски П. Этика банков : учебное пособие / П. Козловски. — М. : Кнорус, 2014. — 272 с.
30. Кузнецова Л. В. Эффективность корпоративного управления в банковской деятельности / Л. В. Кузнецова. — М. : Креативная экономика, 2012. — 160 с.



ШЕРШНЕВА ЕЛЕНА ГЕННАДЬЕВНА

доцент кафедры «Банковский и инвестиционный менеджмент» Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина.

Елена Геннадьевна читает цикл экономических дисциплин: «Деньги. Кредит. Банки», «Управление финансовой устойчивостью коммерческого банка», «Финансовая политика».

Профессиональные интересы: совершенствование финансового механизма деятельности коммерческого банка, повышение эффективности кредитного менеджмента банка, развитие процедур риск-менеджмента.



КОНДЮКОВА ЕЛЕНА СТАНИСЛАВОВНА

доцент кафедры «Банковский и инвестиционный менеджмент» Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина.

Елена Станиславовна читает цикл управленческих дисциплин: «Менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Теория организации», «Банковский менеджмент», «Банковский маркетинг», «Управление персоналом», «Документационное обеспечение управления».

Профессиональные интересы: создание комплексной системы мотивации на предприятии, корпоративная культура, идеология и коммуникационные процессы банковского учреждения.