

# **БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: методы и инструменты**

**Шустова Е.П.**

**Курс лекций**

# Банковский менеджмент

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

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

Субъект БМ - это органы управления банка

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

## Макроэкономические приоритеты

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

## Микроэкономические приоритеты

Обеспечение высокой доходности банка;  
Обеспечение устойчивости банка;  
Увеличение капитала

# СУЩНОСТЬ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА



# ОСОБЕННОСТИ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

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

# ПРАВОВАЯ ОСНОВА БМ

## Законодательные акты

Регулируют деятельность банков и определяют требования к организации БМ

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

## Нормативные документы

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

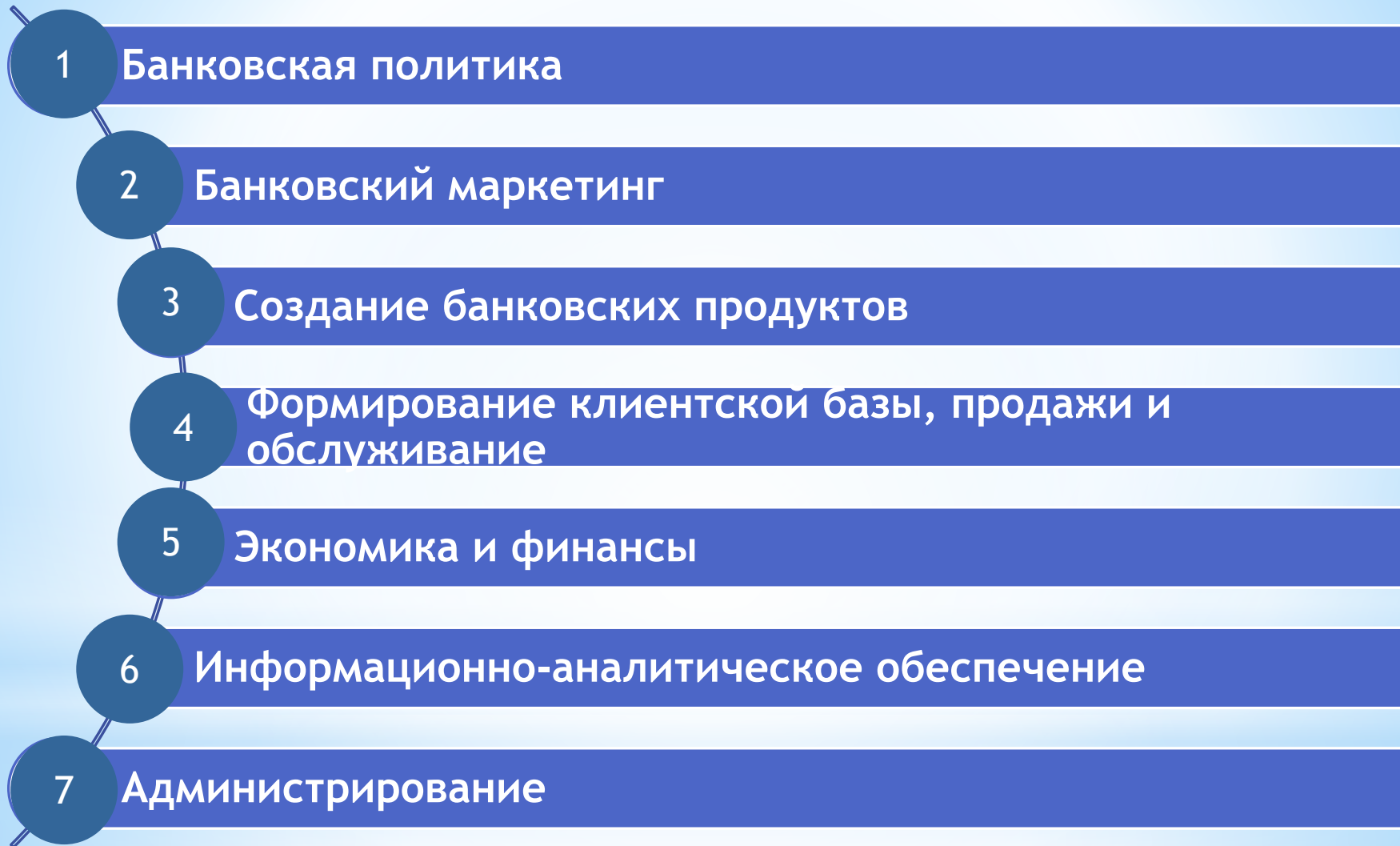
Например:  
инструкции, положения и письма ЦБ РФ

## Внутренние документы

Определяют специфику конкретного банка. Не противоречат и дополняют законы

Например:  
положения, инструкции и методики

# СТРУКТУРА БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

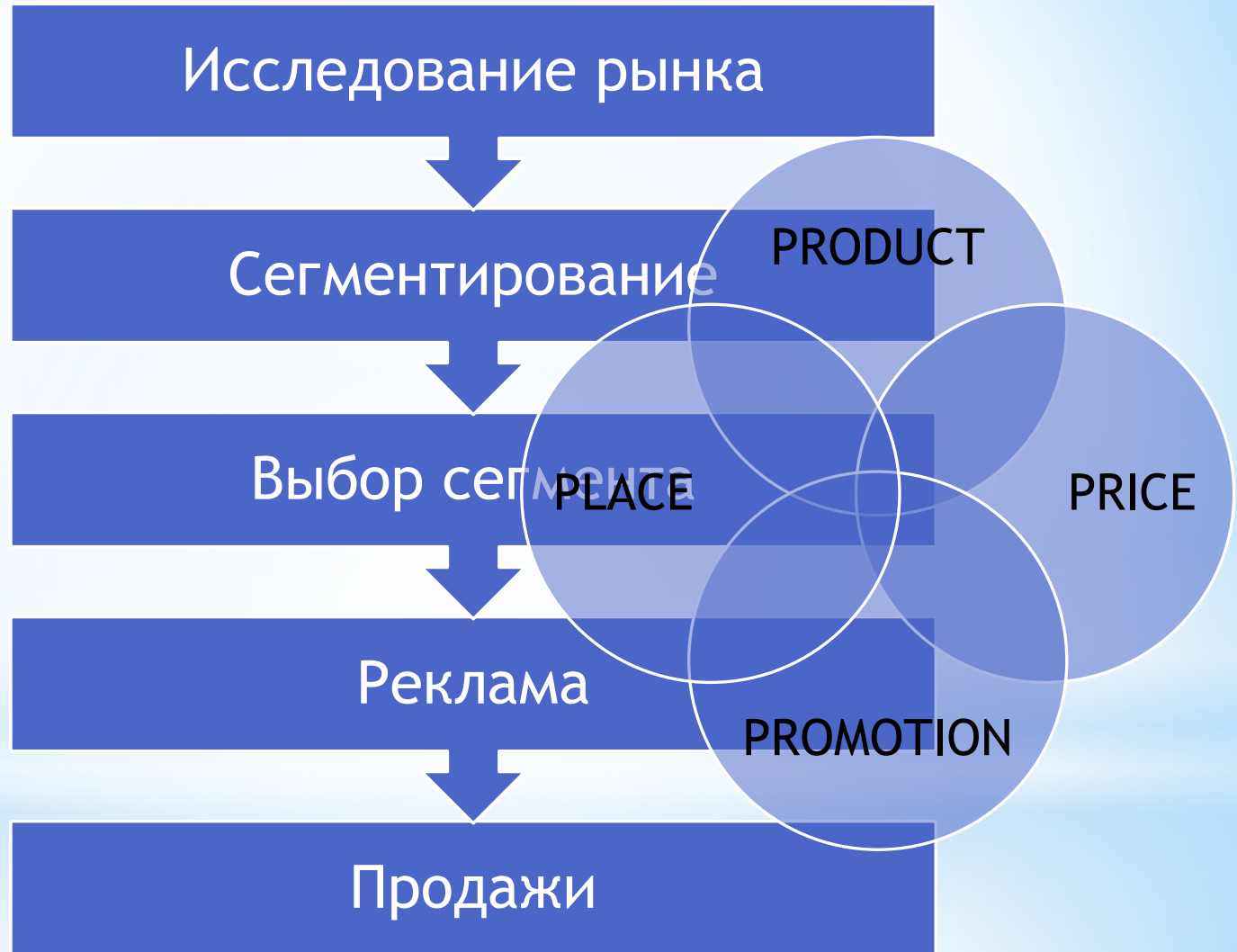


# Банковская политика





# Банковский маркетинг



# Создание продуктов - продажи - обслуживание



# Экономика и финансы

1

Получение прибыли

2

Приращение капитала

3

Управление ликвидностью, рисками и  
прибылью

4

Управление издержками банка

5

Обоснование финансовых решений

6

Обеспечение стабильности развития банка

# Прочие блоки БМ

## Информационно-аналитическое обеспечение

- Создание информационно-аналитической системы планирования и реализации финансовых операций

## Администрирование

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

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



# ЧТО ВЛИЯЕТ НА УСТОЙЧИВОСТЬ БАНКА?

## \* **социально-политическая ситуация**

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

## \* **общеекономическое состояние**

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

## \* **положение на финансовом рынке**

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

## \* **внутренняя устойчивость банка**

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

# ВИДЫ УСТОЙЧИВОСТИ БАНКА

- \* **Капитальная устойчивость - capital stability**  
определяется размерами собственного капитала банка
- \* **Коммерческая устойчивость - commercial stability**  
зависит от специализации, которая позволяет более эффективно управлять выбранным ассортиментом банковских продуктов, или универсализации банка (часть клиентов предпочитает удовлетворять весь набор своих потребностей в банковских продуктах в одном банке)
- \* **Организационно-структурная устойчивость - stability of organizational structure**  
характеризуется устойчивостью организационной структуры банка
- \* **Финансовая устойчивость - financial stability**  
характеризуется такими показателями деятельности, как: объем и структура собственных средств, уровень доходов и прибыли, норма прибыли на собственный капитал, достаточность ликвидности и т.д.



# Показатели Банковского менеджмента Indicators of Banks Management

Количественные,  
качественные  
Quantitative,  
qualitative

Объективные,  
субъективные  
Objective,  
subjective

Формальные,  
неформальные  
Formal, informal



## **Количественные показатели БМ**

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

## **Качественные показатели БМ**

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

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

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

## **Технический мисменеджмент - technical mis-Management**

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

## **Косметический мисменеджмент - surface mis-Management**

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

## **Авантюрный мисменеджмент - adventurous mis-management**

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

## **Мошенничество fraudulent**

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

# Основные характеристики окружающей среды банка

## bank's environment

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

# Информация в системе банковского менеджмента

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

# Контур управления





## 1 этап. Определение цели

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

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

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



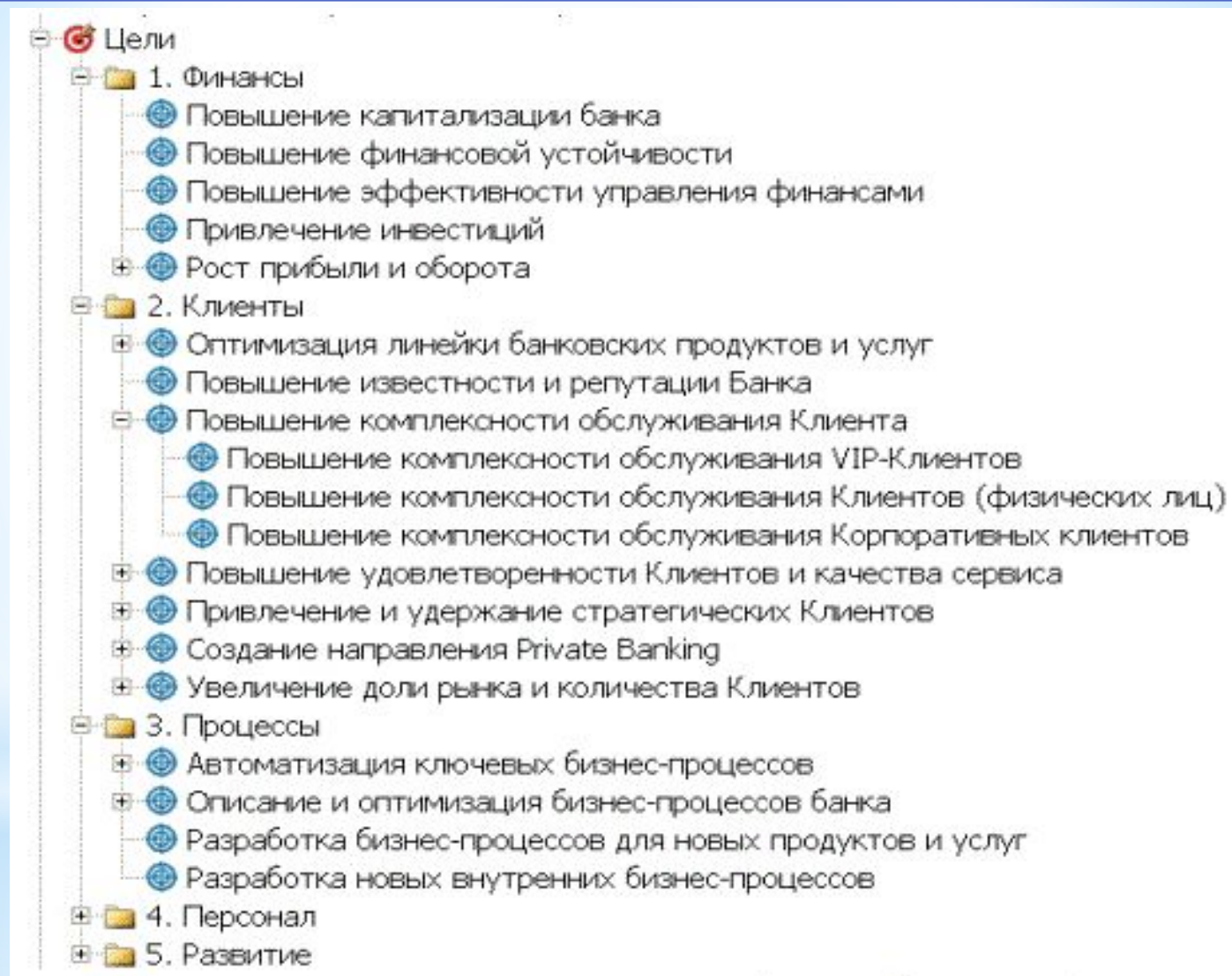
# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ БАНКА

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

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

 Цели должны быть сформулированы с учетом критериев SMART

# ПРИМЕРЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ



# Формулировка целей по SMART

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

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

## 2 этап. Составление плана, формулировка задач

В процессе планирования деятельности банка выделяют:

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



# ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ





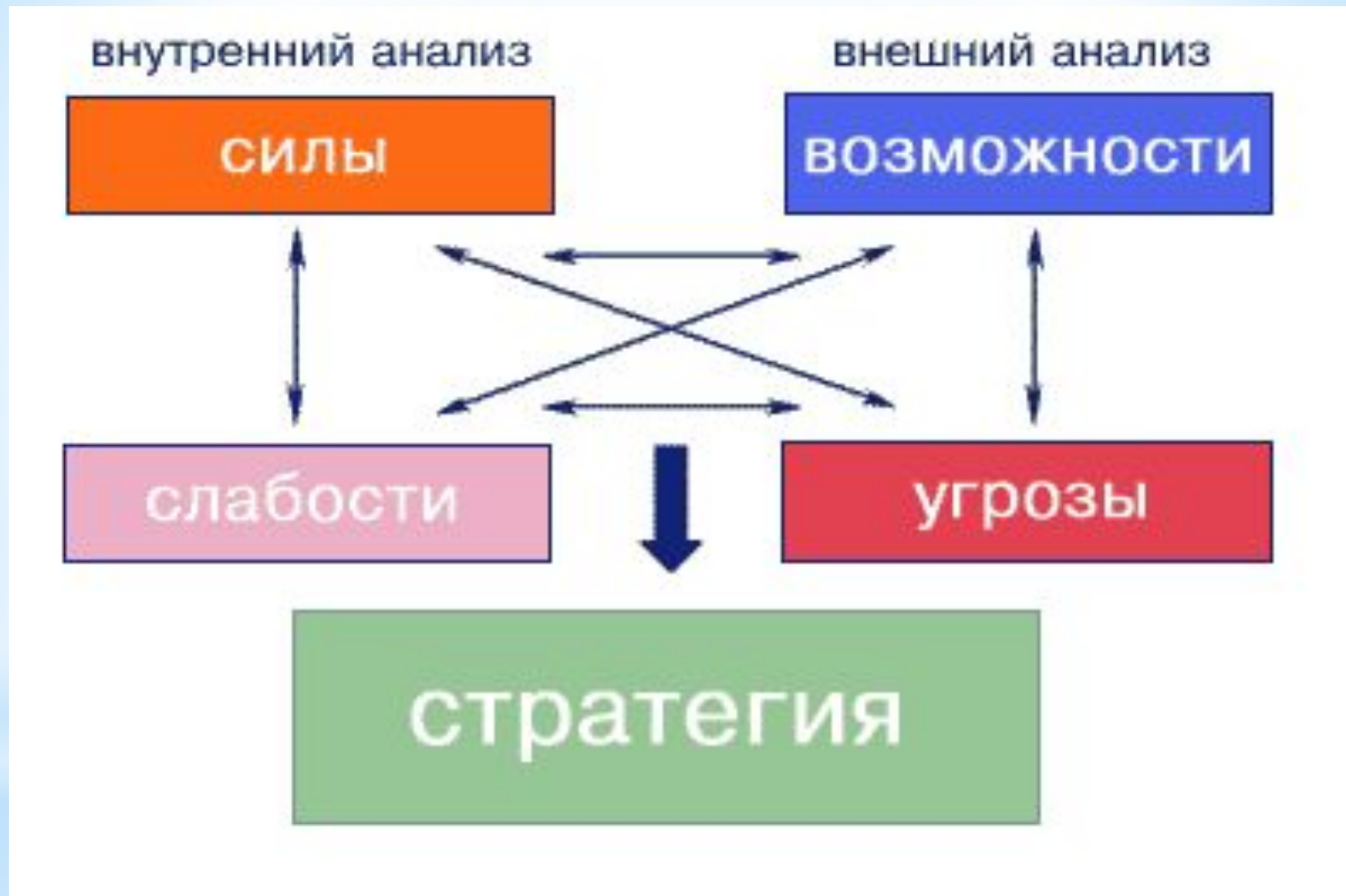
# \* SWOT - АНАЛИЗ



Акроним был представлен профессором Эндрюсом визуально в виде SWOT матрицы

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

# SWOT-АНАЛИЗ В ПЛАНИРОВАНИИ





# ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА SWOT-АНАЛИЗА

## ПРАВИЛО ПЕРВОЕ

- Область анализа должна быть конкретно определена

## ПРАВИЛО ВТОРОЕ

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

## ПРАВИЛО ТРЕТЬЕ

- Только покупатели знают истинные сильные и слабые стороны

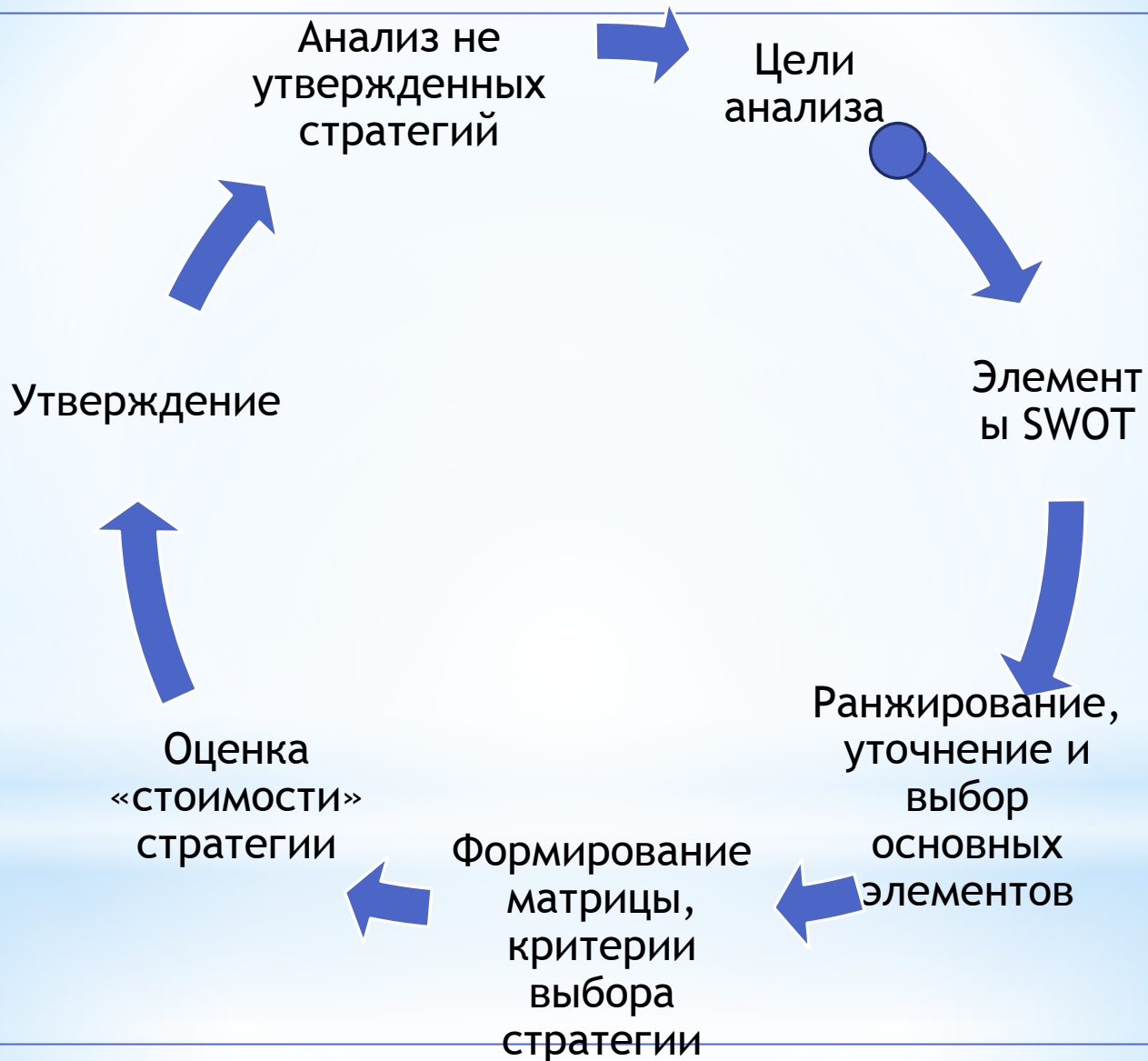
## ПРАВИЛО ЧЕТВЕРТОЕ

- Анализ должен быть объективным и использовать разностороннюю информацию

## ПРАВИЛО ПЯТОЕ

- Формулировки должны быть точными и отражать поставленные задачи

# ЭТАПЫ SWOT-АНАЛИЗА



# ПРИМЕРЫ СИЛЬНЫХ СТОРОН

1

Хорошая деловая репутация (место в рейтинге)

2

Компетентный менеджмент и персонал

3

Современные технологии обслуживания и продаж

4

Степень универсализации (количество продуктов)

5

Конкурентные условия (скорость решений)

# ПРИМЕРЫ СЛАБЫХ СТОРОН

1

Высокие риски

2

Неконкурентные условия (ставки)

3

Отсутствие бланкового кредитования

4

Высокий дисконт залога

5

Низкая степень вхождения в рынок (ф.л.)

# ПРИМЕРЫ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

1

Новые продукты

2

Партнерские программы (АИЖК)

3

Со-брендинг (бонусы, транспорт и т.д.)

4

Выход на новые рынки (инвестиции)

5

Новые направления бизнеса (лизинг, факторинг)

# ПРИМЕРЫ УГРОЗ

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

# ЗАДАНИЕ 1

1

Выбрать 2-3 сильные и слабые стороны

2

Выбрать 2-3 возможности и угрозы

3

Сформулировать компенсирующие действия для угроз

4

Подготовить матрицу SWOT-анализа

5

Предложить стратегические инициативы

# Методы и инструменты планирования

## Метод "дерево задач"





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

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

Есть определенные преимущества и недостатки данного метода:

*Преимущества:* наглядность - легко увидеть что надо сделать;

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

*Недостатки :* слишком упрощает некоторые бизнес-процессы

Не показывает как использовать ресурсы

# Диаграмма Ганта



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

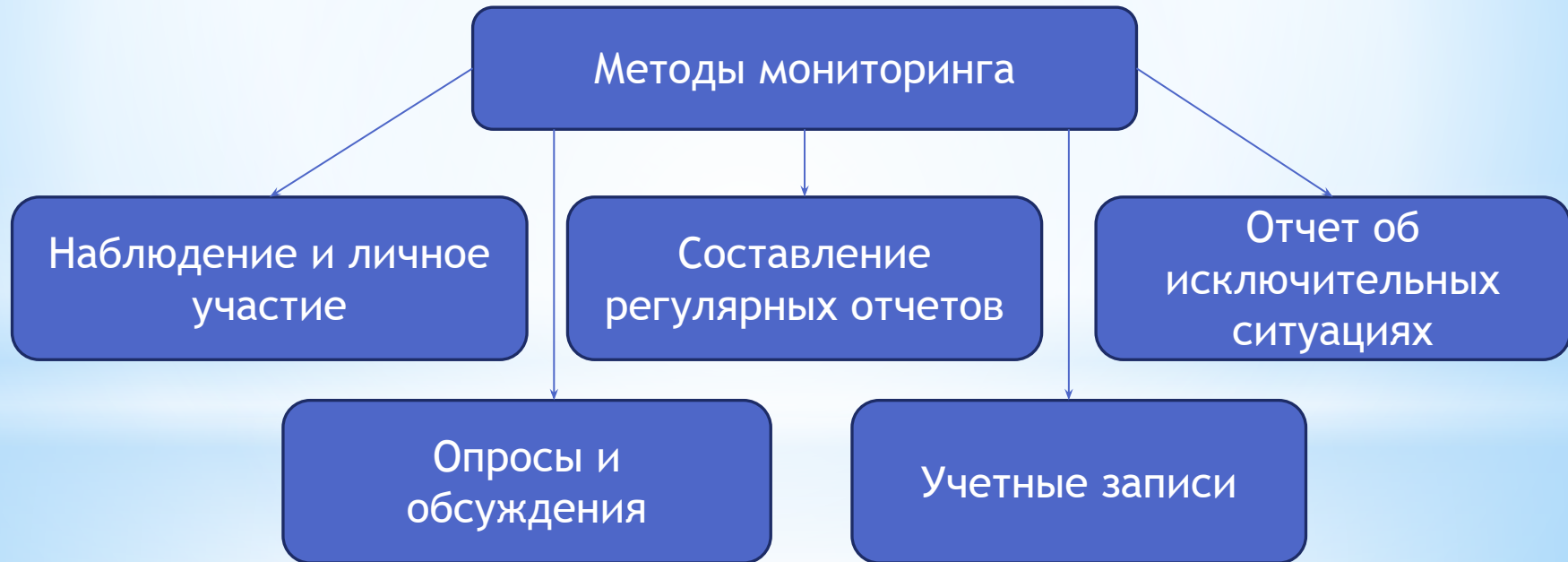
# Метод сетевого анализа

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

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

## 3 этап. Проведение мониторинга

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



## 4 этапа мониторинга

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

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

3 этап: Сравнение текущих показателей выполняемой работы с установленными стандартами

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



# Взаимосвязь мониторинга и оценки

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



# Вклад оценки в организационные решения



# Типы оценки

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

# 1. Оценка эффективности

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

# 2. Оценка процесса

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

### **3. Оценка влияния**

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

### **4. Стратегическая оценка**

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

## 5. Комбинированная оценка

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

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

# Количественные и качественные методы оценки

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



# Проблемы мониторинга и оценки

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

# Коммуникации - основа эффективного управления процессами и проектами

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

Координация действий всех участников процесса является важной функцией менеджмента.

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

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

# Матрица коммуникаций

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

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

## Выводы по теме:

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

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

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

## Выводы по теме

Основными инструментами эффективного планирования являются следующие:

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

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

## Выводы по теме

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

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

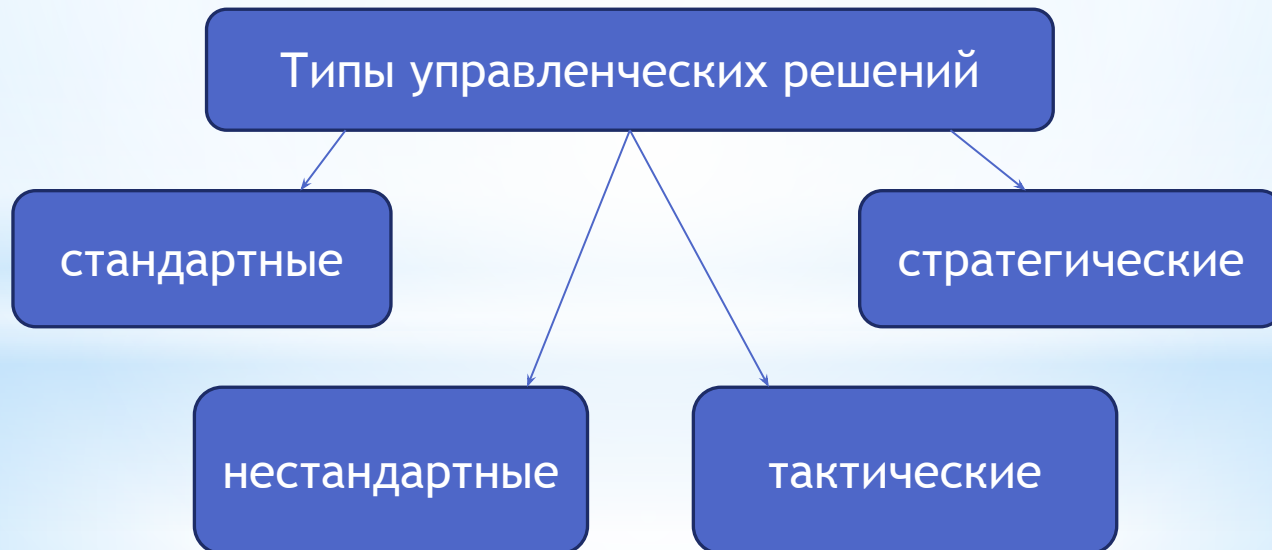
Очень важно внимание к людям - консультирование и идентификация потенциальных сторонников и противников.



# Принятие управленческих решений

## Структурированный подход

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



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

## Этапы структурированного подхода

1. Описание и формулировка проблемы

2. Постановка цели

3. Оценка вариантов и принятие  
решения

4. Информирование и реализация

5. Мониторинг и контроль

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

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

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

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

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

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

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

## Проблемы, возникающие в рамках структурированного подхода

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



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

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

**Выбор конкретной техники определяется характером проблемы!**

(см. карту Ограниченные и неограниченные проблемы)

# Техники принятия управленческих решений

Творческие

Побочное мышление

Мозговой штурм

Рациональные

матрицы

Дерево решений

Причинно-  
следственные  
диаграммы

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

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

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

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

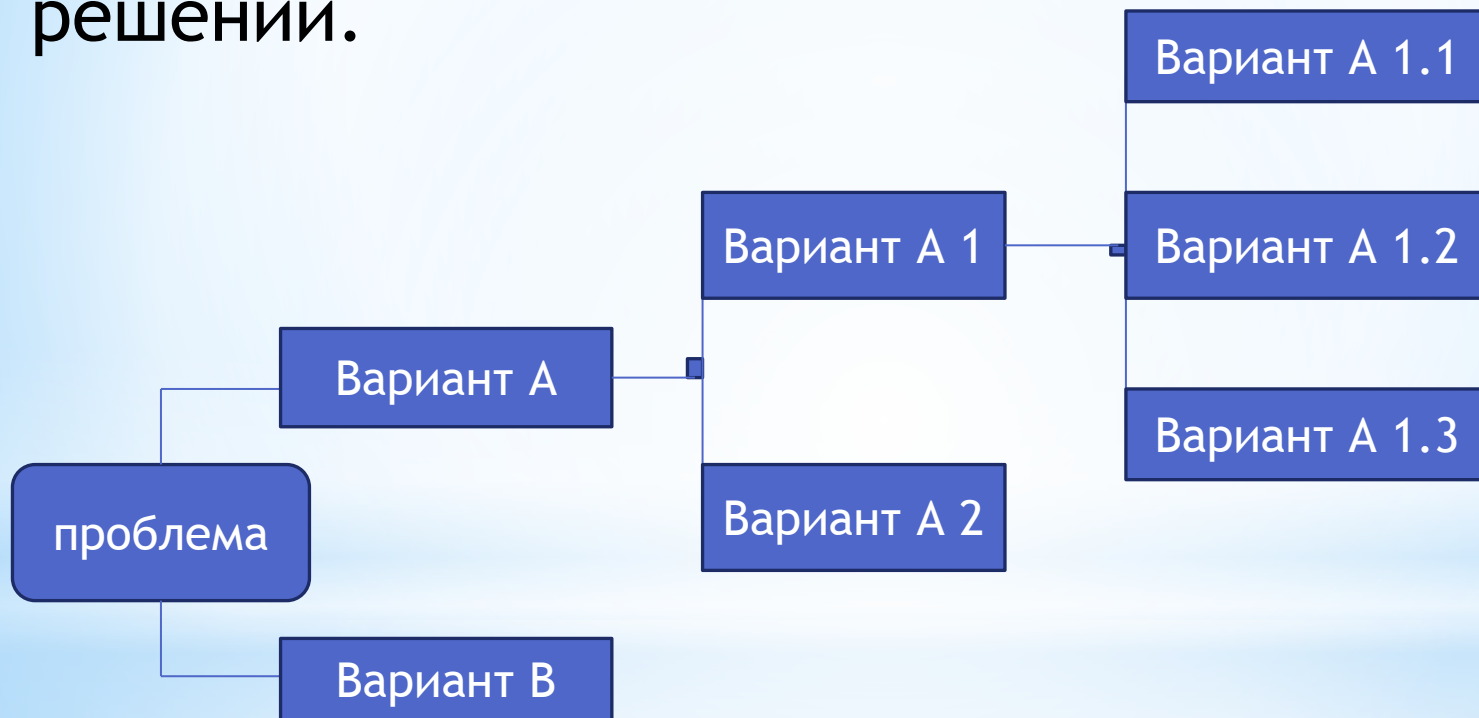
Задание 5. В структурном подразделении коммерческого банка «Новэкс» существенно сократился поток клиентов в текущем году в связи с открытием 2 подразделений других банков на соседней улице.

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

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

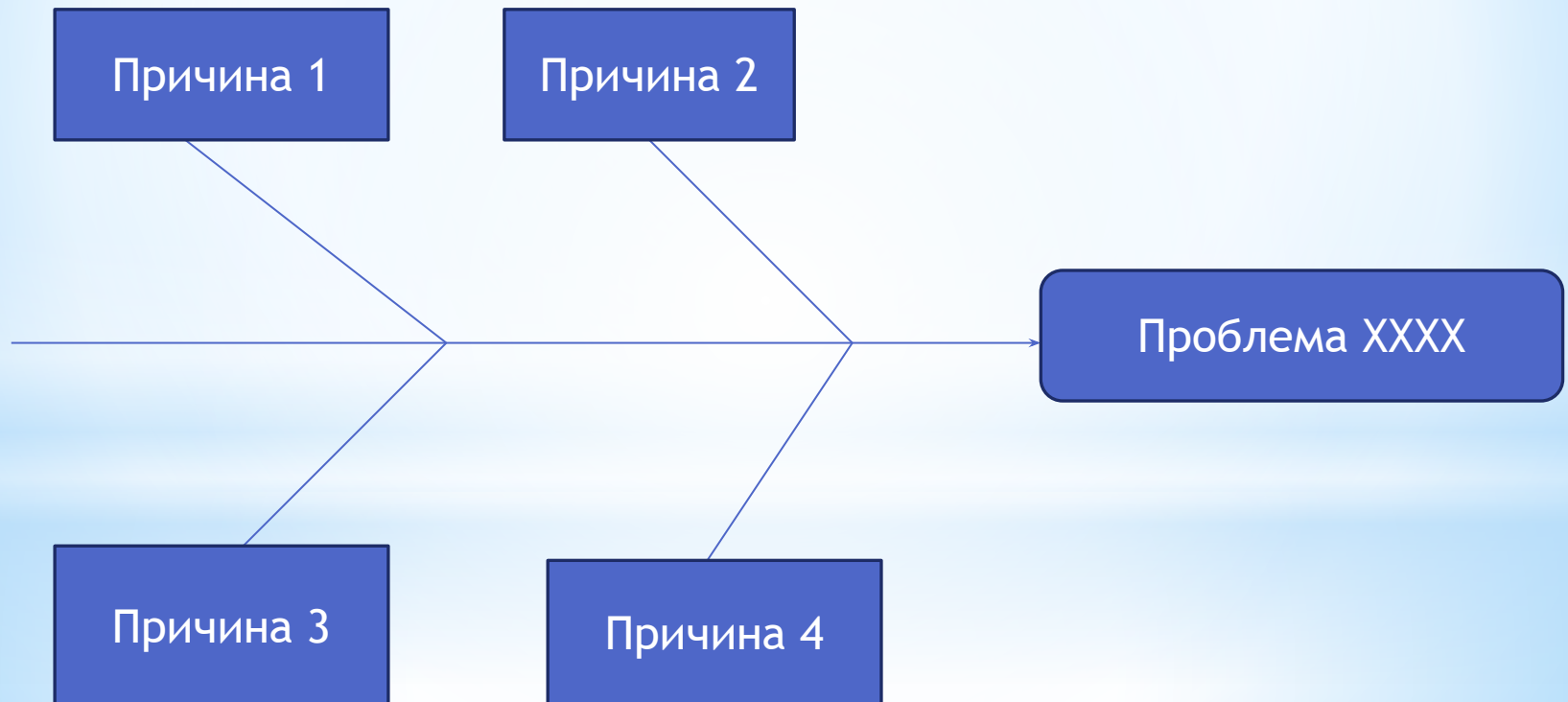
Показатели	Размещения нового офиса банка В старом здании на правах аренды	Строительство нового здания для размещения нового офиса банка
1. Осуществление строительных, ремонтных работ		
2. Расходы на содержание и эксплуатацию здания		
3. ....		

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





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



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

(работа в группах)

## Основные выводы по теме:

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

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

## Основные выводы по теме:

В рамках структурированного подхода используется методика 5 С:

Обдумывание - consider

Обсуждение - consult

Принятие решения - crunch

Информирование - communicate

Проверка - check

## Основные выводы по теме:

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

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