

## СУРС 1

### ТЕМА 10: БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- 1 Содержание и функции банковского менеджмента
- 2 Финансовый менеджмент в банке
- 3 Управление персоналом в банке

#### 1 Содержание и функции банковского менеджмента

**Банковский менеджмент** – научная система управления банковским делом и персоналом, занятым в банковской среде. Менеджмент банка характеризуется эффективностью организации и руководства банком в постоянно изменяющихся условиях. Менеджмент является важным инструментом устойчивости банка, его неуязвимости при любых внешних потрясениях.

**Содержание банковского менеджмента** раскрывается через следующие его основные функции: планирование, анализ, регулирование, контроль.

**Планирование** позволяет предусмотреть цели, сферу, масштабы и результаты деятельности банка в соизмерении с источниками и затратами. Планирование включает в себя составление перспективных и текущих планов. Планирование – это многоуровневый процесс, охватывающий все подразделения банка и определяющий локальные и общие перспективы развития банка. Результатом планирования является разработка бизнес-плана, а также оперативных планов по отдельным направлениям.

**Анализ** направлен на оценку деятельности банка в целом и по отдельным направлениям на основе сравнения фактически достигнутых результатов с прогнозными, с результатами истекших периодов и с результатами лучших банков. Материалы анализа позволяют выявить положительные и отрицательные тенденции в развитии банка, потери, неиспользованные резервы, недостатки в планировании и неудачи в принятии решений.

**Регулирование** в банковском менеджменте имеет особенности, обусловленные наличием государственного надзора за деятельностью коммерческих банков. Банковская деятельность весьма рискованная, так как вовлекает в оборот крупные суммы «чужих» денег. Государственное регулирование предусматривает ряд требований к лицензированию банков, ограниченно сфер их деятельности, достаточности капитала, ликвидности, формированию обязательных резервов. Система

внутрибанковского регулирования включает такие направления как совершенствование организационной структуры банка, разработку новых и совершенствование действующих инструкций и методических материалов, корректировка целей, приоритетов и методов банковской политики, принятие конкретных мер по ограничению объемов рисков, определение мер по совершенствованию кадровой политики.

**Контроль** в банковской сфере подразделяется на внешний и внутренний. Внешний осуществляет Национальный банк Республики Беларусь и внешние аудиторы. Внутренний контроль организуется самим банком. Именно внутрибанковский контроль является частью менеджмента банка. Он реализуется менеджерами и органами внутреннего аудита. Направлениями контроля являются оперативное обнаружение отрицательных тенденций в деятельности банка, проверка соблюдения законодательных и нормативных актов Национального банка Республики Беларусь, внутрибанковских инструкций и правил.

**Сфера банковского менеджмента** подразделяется на два блока: финансовый менеджмент и управление персоналом.

## **2 Финансовый менеджмент в банке**

**Финансовый менеджмент** охватывает управление движением денежного продукта, его формированием и размещением.

**Цель финансового менеджмента** в банке – определение рациональных требований и методических основ построения организационной структуры и режимов работы, обеспечивающих планирование и реализацию финансовых операций банка и поддерживающих его устойчивость при заданных параметрах, направленных на приращение собственного капитала (акционерного капитала) и/или прибыли при условии сохранения стабильности и устойчивости банка.

**Основные задачи финансового менеджмента в банке:**

1 определение текущих приоритетов деятельности банка и выбор секторов финансового рынка, позволяющих банку оптимально использовать свой кадровый и клиентский потенциал;

2 определение процентных ставок по привлечению и размещению ресурсов, обеспечивающих маржу банку, которая покрывала бы накладные расходы банка и обеспечивала оптимальную прибыль;

3 размещение свободных ресурсов, которое учитывало бы специфику банковских пассивов;

4 определение тактики поведения банка на финансовых рынках;

5 управление возникающими банковскими рисками.

**Субъектом управления** финансового менеджмента в коммерческом банке являются высшее руководство, аппарат управления, персонал банка, который посредством различных форм управленческого воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта.

**Объект управления** – денежные средства банковской клиентуры, совершающие движение в соответствии с оформленными сделками (договорами).

**Основными направлениями** финансового менеджмента выступают:

– разработка банковской политики с конкретизацией по отдельным сферам деятельности банка;

– банковский маркетинг;

– управление активами и пассивами банка;

– управление ликвидностью;

– управление доходностью;

– управление собственным капиталом;

– управление кредитным портфелем;

– управление банковскими рисками;

– создание информационной системы.

**Особенностью** финансового менеджмента является отсутствие единообразной технологии управления экономическими процессами и организации банковских процедур в рамках единой банковской системы. В условиях конкуренции каждый банк вырабатывает собственные правила поведения, корректирует и совершенствует приемы ведения банковского дела.

**Методы финансового менеджмента:**

1 перевод денежных средств : кредитные карточки; дебетовые карточки; платежное поручение; платежное требование-поручение; аккредитив; чеки; банковский перевод; расчёты по открытому счету; инкассо; трансферт;

2 перемещение капитала для его прироста: депозиты; вклады; текущая аренда; рента; лизинг; селенг; траст; инжиниринг; реинжиниринг; франчайзинг; эккаутинг; бенчмаркинг; финансовый

кредит; фирменный кредит; факторинг; форфейтинг; кредит по открытому счету; вексельный кредит; овердрафт;

3 спекулятивные операции: репорт; депорт; операции с курсовыми разницами; операции СВОП; валютный арбитраж; процентный арбитраж; валютная спекуляция;

4 сохранение способности капитала, приносить высокий доход: страхование; хеджирование; залог; ипотека; диверсификация.

### **3 Управление персоналом в банке**

**Управление персоналом** направлено на рациональное использование знаний и опыта банковских служащих. Оно включает: мотивацию труда; организацию труда; расстановку кадров; систему подготовки и переподготовки банковских кадров; механизма оплаты труда, поощрений и стимулирования; организацию контроля; систему продвижения по службе; принципы общения в коллективе. Научную основу управления персоналом составляют психология и деловая этика, позволяющие найти дифференцированные подходы к каждому сотруднику, планировать служебную карьеру и организовать материальное стимулирование.

К основным условиям успешного функционирования банка относят профессионализм его работников, который составляют:

- профессиональная этика (честность и порядочность, умение хранить банковскую тайну);
- дисциплинированность (обязательность);
- способность к творчеству (нетрадиционный подход к решению проблем);
- общая подготовка;
- широкий кругозор;
- другие.

Стимулом формирования профессиональных качеств для сотрудников банка может быть аттестация.

Система профессиональной подготовки и повышения квалификации должна охватывать всех без исключения сотрудников банка на всех уровнях управления.

Осуществление этих задач (аттестации и организация повышения квалификации) возлагается на службу кадрового обеспечения банка.

Важное значение имеет **корпоративная культура** банка – отношение к клиентам, стремление к мировым стандартам и расширению своих услуг, системам обучения, нормам поведения и другим. Основными параметрами корпоративной культуры банка являются:

- внимание к результатам деятельности;
- клиент во главе внимания;
- личная ответственность за результат;
- продвижение по способностям;
- вознаграждение сильнее наказания;
- открытое общение;
- активный руководитель.

Повысить корпоративную культуру можно только комплексно путем проведения следующих мер:

- создание принципиально новой системы контроля за работой персонала;
- введение гибкой системы стимулирования деятельности сотрудников;
- развитие горизонтальных связей между подразделениями банка;
- рационализация процедур взаимодействия руководителей и персонала банка;
- введение системы взаимообучения и самообучения персонала;
- подготовка правил для персонала банка, памятки для руководителей подразделений, положений о подразделениях банка, должностных инструкций для сотрудников.