

БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Под редакцией заслуженного деятеля науки
Российской Федерации,
доктора экономических наук,
профессора **О.И. Лаврушина**

Допущено Министерством образования РФ
в качестве **учебника** для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по программе «Финансы и кредит»

Четвертое издание, стереотипное



МОСКВА
2011

УДК 336(075.8)
ББК 65.262.1я73
Б23

Рецензент

Кафедра банковского дела Саратовского государственного социально-экономического университета (зав. кафедрой д-р экон. наук, проф. Г.Г. Коробова, канд. экон. наук Е.Б. Ширинская)

Банковский менеджмент : учебник / коллектив авторов ; под ред. д-ра экон. наук, проф. О.И. Лаврушина. — 4-е изд., стер. — М. : КНОРУС, 2011. — 560 с.

ISBN 978-5-406-01524-7

Учебник подготовлен кафедрой «Денежно-кредитные отношения и банки» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. В нем рассмотрен комплекс вопросов, связанных с управлением денежно-кредитными институтами. Первый раздел посвящен экономическим, организационным и правовым основам банковского менеджмента. Во втором разделе подробно охарактеризованы различные аспекты финансового менеджмента в коммерческом банке. В учебнике нашли отражение современные взгляды на банковский менеджмент. Его отличает высокий профессиональный уровень и глубина проработки вопросов. Методический аппарат включает выводы и вопросы для самопроверки по главам.

Для студентов, преподавателей, аспирантов экономических вузов. Может быть полезен работникам банковской сферы.

УДК 336(075.8)
ББК 65.262.1я73

БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.60.953.Д.006828.04.10 от 28.04.2010 г.

Изд. № 3708. Подписано в печать 20.12.2010.

Формат 70×100/16. Гарнитура «Petersburg». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 45,5. Уч.-изд. л. 36,9. Тираж 2000 экз. Заказ №

ООО «КноРус».

129085, Москва, проспект Мира, д. 105, стр. 1.

Тел.: (495) 741-46-28.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано с готовых файлов заказчика

в ОАО «ИПК «Ульяновский Дом печати».

432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14.

ISBN 978-5-406-01524-7

© Коллектив авторов, 2011
© ООО «КноРус», 2011

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	9
-----------------------	---

РАЗДЕЛ I **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ, ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ** **БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Глава 1. Необходимость и особенности банковского менеджмента	12
1.1. Особенности управления в различных банковских организациях	12
1.2. Значение банковского менеджмента в периоды экономического подъема и кризиса	13
1.3. Тенденции в развитии банковского хозяйства и банковский менеджмент	16
Выводы	18
Контрольные вопросы	19
Рекомендуемая литература	19
Глава 2. Общая характеристика системы банковского менеджмента	19
2.1. Теоретические основы банковского менеджмента	19
2.2. Цели и задачи банковского менеджмента	24
2.3. Содержание банковского менеджмента	26
2.4. Развитие системы банковского менеджмента в современных условиях	29
2.5. Оценка качества банковского менеджмента	32
Выводы	37
Контрольные вопросы	39
Рекомендуемая литература	39
Глава 3. Организация банковской деятельности	39
3.1. Задачи и принципы организации банковской деятельности	39
3.2. Линейные модели организационных структур банка	43
3.3. Матричные модели организационных структур банка	45
3.4. Причины и факторы изменения организационной структуры банков	50
3.5. Изменение организационной структуры банка	52
3.6. Организация управления деятельностью подразделений банка	56
Выводы	61

Контрольные вопросы	61
Рекомендуемая литература	62
Глава 4. Стратегическое и оперативное планирование деятельности банка	62
4.1. Планирование как основная функция стратегического менеджмента	62
4.2. Структура системы планирования	73
4.3. Концептуальные основы системы планирования	84
4.4. Стратегическое планирование деятельности коммерческого банка	86
4.5. Структурирование бизнеса банка для реализации финансовых целей	95
4.6. Финансовое планирование как инструмент обоснования и развития стратегии банка	101
Выводы	107
Контрольные вопросы	108
Рекомендуемая литература	108
Глава 5. Банковский маркетинг в системе управления банковской деятельностью	109
5.1. Содержание банковского маркетинга	109
5.2. Составные части банковского маркетинга	113
5.3. Организация сбыта банковских продуктов (услуг)	129
Выводы	131
Контрольные вопросы	132
Рекомендуемая литература	132
Глава 6. Содержание и роль аналитической работы в деятельности банка	133
6.1. Назначение и виды аналитической работы в банке	133
6.2. Направления аналитической работы в банке	137
6.3. Организация аналитической работы в банке	138
6.4. Приемы и методы анализа	139
Выводы	141
Контрольные вопросы	142
Рекомендуемая литература	142
Глава 7. Внутренний контроль как инструмент банковского менеджмента	142
7.1. Цели и задачи внутреннего контроля банка	142
7.2. Служба внутреннего контроля в банках	146
7.3. Организация внутреннего контроля за рисками банковской деятельности ...	148
7.4. Организация внутреннего контроля за деятельностью кредитных организаций на финансовых рынках	153
7.5. Контроль Банка России за состоянием внутреннего контроля в банках	156
7.6. Анализ и оценка постановки внутреннего контроля аудиторскими фирмами	157
Выводы	160
Контрольные вопросы	161
Рекомендуемая литература	161
Глава 8. Управление персоналом банка	161
8.1. Особенности и структура банковского персонала	161
8.2. Кадровая служба банка	163

8.3. Планирование потребности в персонале	164
8.4. Подбор и наем персонала	167
8.5. Оценка персонала	169
8.6. Мотивация труда	173
8.7. Управление развитием персонала	177
Выводы	179
Контрольные вопросы	179
Рекомендуемая литература	180
Глава 9. Оценка деятельности коммерческого банка	180
9.1. Необходимость и содержание оценки деятельности	180
9.2. Рейтинговая система оценки надежности CAMEL	183
9.3. Рейтинговая система RATE	197
9.4. Система оценки финансового состояния кредитных организаций Банком России	202
Выводы	204
Контрольные вопросы	205
Рекомендуемая литература	206
РАЗДЕЛ II	
ХАРАКТЕРИСТИКА ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА	
Глава 10. Управление ликвидностью банка	207
10.1. Система централизованного управления ликвидностью коммерческого банка	207
10.2. Система децентрализованного управления ликвидностью	209
10.3. Управление ликвидностью на основе экономических нормативов	213
10.4. Механизм управления ликвидностью на основе денежных потоков	218
10.5. Зарубежный опыт управления ликвидностью	222
Выводы	227
Контрольные вопросы	228
Рекомендуемая литература	228
Глава 11. Управление прибылью банка	229
11.1. Система управления прибылью банка	229
11.2. Способы оценки и регулирования уровня прибыли банка	230
11.3. Управление прибылью банка на низших уровнях	243
Выводы	249
Контрольные вопросы	249
Рекомендуемая литература	250
Глава 12. Управление пассивами банка	250
12.1. Собственный капитал банка и международные стандарты оценки его достаточности	250
12.2. Оценка и анализ достаточности капитала	263
12.3. Управление собственным капиталом банка	272
12.4. Состав привлеченных ресурсов коммерческого банка	284
12.5. Организация управления привлеченными ресурсами	293
12.6. Методы и инструменты управления привлеченными ресурсами	297
Выводы	305
Контрольные вопросы	308
Рекомендуемая литература	308

Глава 13. Управление активами и пассивами	308
13.1. Понятие и сущность управления активами и пассивами	308
13.2. Организационная структура и функции подразделений, обеспечивающих управление активами и пассивами	316
13.3. Управление рисками в рамках управления активами и пассивами	321
Выводы	338
Контрольные вопросы	339
Рекомендуемая литература	339
Глава 14. Управление кредитом и кредитными рисками	340
14.1. Содержание понятия «управление кредитом»	340
14.2. Организация управления кредитом в банке	342
14.3. Организация кредитования и наблюдения за кредитом	348
14.4. Управление кредитными рисками	352
14.5. Система и способы обнаружения кредитных рисков	360
14.6. Методы регулирования кредитных рисков	371
14.7. Работа банка с проблемными кредитами	381
Выводы	386
Контрольные вопросы	387
Рекомендуемая литература	388
Глава 15. Управление расчетными технологиями	388
15.1. Цели и задачи управления расчетными технологиями	388
15.2. Виды расчетных рисков	389
15.3. Управление рисками и доходностью расчетных технологий при безналичных расчетах	391
15.4. Операционные риски и способы управления ими	396
15.5. Управление межбанковскими расчетными технологиями	399
15.6. Роль Центрального банка в организации инфраструктуры расчетных технологий	402
Выводы	404
Контрольные вопросы	405
Рекомендуемая литература	405
Глава 16. Управление процентным риском	405
16.1. Сущность процентного риска и система управления им	405
16.2. Способы оценки процентного риска	410
16.3. Способы управления процентным риском	418
Выводы	423
Контрольные вопросы	423
Рекомендуемая литература	423
Глава 17. Управление валютным риском	424
17.1. Валютные риски и их классификация	424
17.2. Особенности организации риск-менеджмента по валютным рискам	427
17.3. Управление риском открытой валютной позиции	434
17.4. Управление рисками форфейтингового кредитования	445
Выводы	451
Контрольные вопросы	451
Рекомендуемая литература	452

Глава 18. Организация дилинга коммерческого банка	453
18.1. Цели и задачи дилинга	453
18.2. Принципы организации дилинга коммерческого банка	455
18.3. Операции банка на денежном и финансовом рынках	460
18.4. Организация анализа и контроля за проведением операций на денежном и финансовом рынках	463
Выводы	465
Контрольные вопросы	466
Рекомендуемая литература	466
Глава 19. Управление рыночными рисками	466
19.1. Сущность рыночных рисков	466
19.2. Расчет процентного риска	469
19.3. Расчет фондового и валютного рисков	472
19.4. Измерение риска на основе метода Value-at-Risk (VaR)	475
Выводы	478
Контрольные вопросы	479
Рекомендуемая литература	479
Глава 20. Управление банковскими инновациями	480
20.1. Понятие и виды банковских инноваций	480
20.2. Стратегии разработки банковских инноваций	483
20.3. Услуги по управлению денежной наличностью и индивидуальное банковское обслуживание	485
20.4. Технологические инновации	487
20.5. Продуктовые инновации	491
Выводы	495
Контрольные вопросы	496
Рекомендуемая литература	496
Глава 21. Управление банками в процессе санации	496
21.1. Основные направления восстановления финансового положения кредитных организаций	498
21.2. Управление кредитной организацией в процессе финансового оздоровления	503
21.3. Программа реструктуризации кредитной организации и ее практическая реализация	508
Выводы	516
Контрольные вопросы	516
Рекомендуемая литература	517
Глава 22. Управление безопасностью коммерческого банка	518
22.1. Содержание и принципы управления безопасностью коммерческого банка	518
22.2. Риски преступных посягательств на собственность банка и управление ими	523
22.3. Риски преступных посягательств на порядок функционирования банка	543
Выводы	550
Контрольные вопросы	550
Рекомендуемая литература	551
ЛИТЕРАТУРА	552

АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ

- О.И. Лаврушин** — заслуженный деятель науки РФ, академик Академии экономических наук и предпринимательской деятельности РФ, чл.-корр. Российской академии естественных наук, д-р экон. наук, профессор (введение, главы 1, 3, 8, 14);
- И.Д. Мамонова** — академик Академии экономических наук и предпринимательской деятельности РФ, д-р экон. наук, профессор (главы 2, 9, 10);
- Н.И. Валенцева** — заслуженный деятель науки РФ, действительный член Международной академии наук Евразии, чл.-корр. Академии экономических наук и предпринимательской деятельности РФ (главы 5, 11, 16);
- З.Г. Ширинская** — д-р экон. наук, профессор (главы 7, 15);
- И.В. Ларионова** — чл.-корр. Академии экономических наук и предпринимательской деятельности РФ, д-р экон. наук (глава 21);
- Й.Х. фон Штайн** — д-р экон. наук, профессор (глава 14);
- В.А. Гамза** — канд. экон. наук (глава 22);
- Л.А. Гурина** — канд. экон. наук, доцент (глава 12);
- О.Ю. Дадашева** — канд. экон. наук, доцент (глава 18);
- Н.С. Казанкова** — (глава 6);
- Р.Г. Ольхова** — канд. экон. наук, профессор (главы 12, 13, 19);
- А.И. Полищук** — канд. экон. наук, доцент (глава 20);
- М.А. Поморина** — канд. экон. наук (глава 4);
- Н.Э. Соколинская** — канд. экон. наук, профессор (глава 17);
- И.Б. Ткачук** — канд. юр. наук, доцент (глава 22);
- А.А. Шептун** — канд. экон. наук, доцент (глава 8)

ВВЕДЕНИЕ

Десять лет назад на одной из конференций в Вене ученые и практические банковские работники спорили по поводу того, что в наибольшей степени содействует успеху банковской деятельности — наличие стратегии развития или управление банковской деятельностью (банковский менеджмент). Одни из них на первое место ставили стратегию, другие — управление. Видимо, для споров были определенные основания, ведь каждый ссылался на свой опыт и знания, хотя вполне очевидно, что управление без стратегии, так же как только стратегическое планирование без управления, немыслимо. Недаром в последующем возникло стратегическое управление, или стратегический менеджмент, правильная постановка которого оказывает решающее воздействие на эффективность работы кредитных учреждений. Управление, текущее и с учетом перспективы, было и остается главной составляющей успеха банковской деятельности.

Для российской практики совершенствование управления работой банка особенно актуально. Переход к рыночной идеологии потребовал овладения новыми управленческими методами и инструментами. За сравнительно небольшой отрезок времени банки сумели в значительной степени освоить и применять современные способы управления, адекватные рыночным условиям. Однако считать, что все методы и способы управления уже известны и в той или иной степени применяются на практике, было бы заблуждением, «возвышающим обманом». События недавнего времени показали, что российская банковская практика еще далека от совершенства и банкам предстоит долгий путь овладения современными инструментами управления своей деятельностью.

Настоящий учебник может стать полезным пособием для российских банкиров, овладевающих рыночной технологией. Нельзя сказать, что это первое издание подобного рода. За последние годы в стране вышло несколько работ отечественных авторов, посвященных управлению банком. Есть и переводы-публикации известных зарубежных авторов. Данный учебник является первым лишь в том смысле, что он в отличие от других подобных изданий рассматривает вопросы управления банковской деятельностью не с общих позиций управления, а с позиции банковского дела. В нем в полной мере учитывается специфика банка, отличия его от других предприятий и организаций. Вопросы управления поэтому рассмотрены с учетом банковского законодательства, особой структуры банковских подразделений, банковского маркетинга, формирования персонала и выполняемых операций. По существу — это первый учебник, в котором международный

опыт адаптирован к российским условиям, обобщена российская практика, подробно описано управление важнейшими банковскими операциями.

Учебник включает два раздела. Раздел I посвящен экономическим, организационным и правовым основам банковского менеджмента, раздел II — финансовому менеджменту.

В разделе I рассматриваются вопросы необходимости и сущности банковского менеджмента, его стадии и критерии оценки. Особое внимание обращено на организацию банковской деятельности, ее методы и этапы, модели построения банка и его подразделений. Значительное место уделено планированию, маркетингу, анализу и внутреннему контролю, а также формированию и развитию банковского персонала. Раздел завершается главой, в которой раскрываются содержание и методы оценки деятельности коммерческого банка, российская и зарубежная методика и практика ранжирования денежно-кредитных институтов.

Раздел II учебника посвящен подробному описанию управления важнейшими сторонами деятельности банка и его операциями, отдельно раскрыты вопросы управления ликвидностью и прибылью банка, пассивами и активами, в том числе рассмотрели современный подход в управлении на основе ограничения величины риска и модели имитации. Специальные главы посвящены кредит-менеджменту, управлению расчетными операциями, процентным риском, валютным риском, забалансовым риском, а также новым банковским услугам в системе управления банком.

Управление банковской деятельностью является органическим продолжением банковского дела. В дополнение к учебному курсу «Организация деятельности коммерческого банка» (учебник «Банковское дело») в разделе I нами рассматриваются новые вопросы, по существу не рассматриваемые так подробно ранее в других учебных дисциплинах. Важность их трудно переоценить. Именно здесь сконцентрированы современные проблемы банковской деятельности. Планированию (не формальному, а хорошо поставленному стратегическому и текущему), как известно, российские коммерческие банки не уделяют должного внимания. Придерживаясь рыночной идеологии, банки крайне недостаточно изучают рынок и уделяют мало внимания маркетингу. В организации структуры управления звеньев сохраняется влияние прежней распределительной системы. Внутрибанковский контроль и внутренний аудит банка находятся лишь в стадии формирования. Методы оценки деятельности банка в целом несовершенны, а рынок не получает или получает, по существу, искаженную информацию о деятельности отдельных кредитных организаций. Разумеется, это связано с тем, что в банках недостаточно внимания уделяется формированию и развитию банковского персонала. Специалистов с высокой квалификацией, опытом управления банковским хозяйством явно недостаточно.

Во многом это относится и к проблемам раздела II. Акцент здесь сделан не на развитии содержания вопросов, уже известных из курса «Организация деятельности коммерческого банка», а на их раскрытии с уклоном на управление. Известные положения, например, о содержании ликвидности, доходности той или иной операции опускаются, полагая при этом, что читатель уже усвоил общие положения из предшествующего учебного и методического материала, поэтому все внимание сосредоточивается на методах и способах управления. При этом все

вопросы управления раскрываются в комплексе, т.е. последовательности: планирование, анализ ситуации, контроль за тем или иным процессом, а уже затем — что и как необходимо предпринять для улучшения положения, какие методы управления целесообразно использовать.

В некоторой степени настоящий учебник выходит за границы чисто учебного материала, в нем содержится описание некоторых практических приемов, которые могут применяться банками в целях совершенствования управления. В этом смысле учебник одновременно является определенным методическим пособием, которое банковские работники могут использовать в своей деятельности.

Учебник сочетает в себе теорию и практику, отечественный и международный опыт, апеллирует событиями как давней, так и современной истории российского банковского дела. В нем читатель найдет описание конкретных расчетов и способов, с помощью которых коммерческие банки управляют своей деятельностью.

В системе подготовки специалистов в области банковского дела данный курс занимает видное место. Он, с одной стороны, опирается на теоретические положения, заложенные в курсе «Деньги, кредит, банки», а с другой — привносит в теорию некоторые новые моменты из непосредственной банковской практики. В известном смысле курс «Банковский менеджмент» является продвинутым курсом, поскольку он развивает, расширяет представление о банковском деле. Он тесно взаимосвязан с курсом «Организация деятельности коммерческого банка», использует его важнейшие положения при раскрытии новых аспектов банковской деятельности. Будучи прикладной, специальной учебной дисциплиной, настоящий курс в системе обучения тесно взаимосвязан с такими учебными дисциплинами, как «Менеджмент», «Анализ хозяйственной деятельности», «Операционная техника и учет в банках».

В настоящем учебнике не только раскрываются проблемы, которые возникают в банковской деятельности, но и предлагаются рекомендации по их разрешению.