

# Банковский менеджмент

учебник  
4-е издание



УДК 336.71:[005+339.13](470+571)(075.8)  
ББК 65.262.101(2Рос)-21я73-1+65.262.101(2Рос)-32я73-1  
Б23

Авторы:  
*Е.Ф. Жуков, Н.Д. Эриашвили, Е.И. Кузнецова,*  
Г.А. Васильев, *В.А. Поляков*

**Б23** **Банковский менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. Е.Ф. Жукова, Н.Д. Эриашвили. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с.**

**И. Жуков, Евгений Федорович.**

**И. Эриашвили, Нодари Дарчоевич.**

ISBN 978-5-238-02175-1

Агентство СІР РГБ

В учебнике освещены теоретические основы банковского менеджмента. Рассмотрены цели, задачи, принципы, содержание, правовые и методические основы менеджмента и маркетинга в банках. В рамках комплексного управления банковской деятельностью проанализированы управление ликвидностью, пассивными и активными операциями, процентной и инвестиционной политикой, затратами, организационной структурой, материально-технической базой, финансовыми рисками и персоналом банка.

Приведены маркетинговые стратегии банка и специализированных небанковских кредитно-финансовых институтов.

Для студентов, обучающихся по экономическим специальностям, аспирантов и преподавателей экономических специальностей вузов, а также работников банковской сферы.

**ББК 65.262.101(2Рос)-21я73-1+65.262.101(2Рос)-32я73-1**

ISBN 978-5-238-02175-1

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, 1997, 2007, 2009, 2012

Принадлежит исключительное право на использование и распространение издания (ФЗ № 94-ФЗ от 21 июля 2005 г.).

Воспроизведение всей книги или любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства.

© Оформление «ЮНИТИ-ДАНА», 2007, 2009, 2012

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

<b>От авторов</b>	<b>3</b>
<b>Раздел I. Банковский менеджмент</b>	<b>5</b>
<b>Глава 1. Теоретические основы менеджмента</b>	<b>6</b>
1.1. Сущность менеджмента	6
1.2. Менеджер	12
<b>Глава 2. Теоретические основы банковского менеджмента</b>	<b>16</b>
2.1. Теоретические аспекты банковского менеджмента	16
2.2. Цели и задачи банковского менеджмента	18
Экономические и социальные цели банков	18
Задачи банковского менеджмента	20
2.3. Содержание банковского менеджмента	20
Планирование деятельности банка	20
Анализ деятельности банка	21
Регулирование и контроль деятельности банка	22
2.4. Правовые основы банковского менеджмента	23
2.5. Качество банковского менеджмента и его оценка	24
Вопросы для самоконтроля	26
<b>Глава 3. Принципы, механизм и методические основы организации банковского менеджмента</b>	<b>27</b>
3.1. Принципы банковского менеджмента	27
3.2. Механизм банковского менеджмента	28
Внутрибанковское управление	29
Принципы внутрибанковского управления	29
Функции внутрибанковского управления	30
Банковские методы	30
Управление банковской деятельностью	30
Проведение НИР	31
Обеспечение развития банковской деятельности	31
Обеспечение реализации банковских продуктов	32
Организационная структура управления банком	32
Управление персоналом банка	32
Разработка и проведение кадровой политики	33
Оплата и стимулирование труда	34
Групповое управление взаимоотношениями в коллективе и с профсоюзами	34
Социально-психологические аспекты управления	35
3.3. Разработка целей и стратегий банковского менеджмента	36
3.4. Методические основы организации банковского менеджмента	39
Принятие и реализация решений	39

Информационное обеспечение банковского менеджмента	41
Экономический механизм банковского менеджмента	42
Управление банковской деятельностью	42
Управление персоналом	43
Управление предпринимательской деятельностью банка	43
Вопросы для самоконтроля	47
<b>Глава 4. Аспекты управления банковской деятельностью</b>	<b>48</b>
4.1. Управление ликвидностью банка	48
Ликвидность банка и его активов	49
Оценка ликвидности	50
Методы управления ликвидностью	53
4.2. Управление активными операциями	57
Общий метод распределения средств	57
Метод распределения активов, или конверсии средств	58
Научный метод управления активами	60
4.3. Управление пассивами банка	61
4.4. Управление процентной политикой банка	62
Методы управления процентным риском	64
Варианты банковской процентной политики	65
4.5. Инвестиционная стратегия и управление портфелем ценных бумаг	67
Понятие инвестиционной стратегии	67
Методы управления инвестиционной деятельностью	68
Управление доходностью инвестиционного портфеля	73
Прогнозирование рынка ценных бумаг	76
Прогнозирование ликвидности фондового рынка	82
Оценка рисков инвестирования	84
Формирование портфеля ценных бумаг банка	88
Стратегии управления портфелем ценных бумаг	92
4.6. Управление затратами банка	96
Подходы к определению затрат банка	96
Дескриптивная модель управления затратами	97
Оптимизация банковских затрат	99
4.7. Управление организационной структурой банка	103
Подразделения (управления) и службы (отделы) банка	103
Типы организационной структуры банка	105
4.8. Управление материально-технической базой банка	111
4.9. Управление финансовыми рисками коммерческих банков	113
Теоретические аспекты управления финансовыми рисками	113
Методы управления финансовыми рисками	116
Методики управления финансовыми рисками	118
4.10. Управление персоналом банка	124
Теоретические и методологические основы мотивации персонала	124
Основные элементы мотивации персонала	128
Вопросы для самоконтроля	129

<b>Глава 5. Управление безопасностью коммерческого банка</b>	<b>130</b>
5.1. Содержание и принципы управления безопасностью банка	130
Понятие банковской безопасности	130
Государственное регулирование безопасности банковской деятельности	131
Банковские риски как фактор угроз безопасности банка	132
Управление безопасностью банка	134
5.2. Оценка кредитоспособности заемщика как метод управления безопасностью банка	138
Анализ кредитоспособности заемщика	139
Оценки кредитоспособности	141
5.3. Безопасность банковской системы России	143
Анализ причин финансового кризиса и их влияние на развитие банковского сектора	144
Вопросы для самоконтроля	146
<b>Глава 6. Банковский менеджмент в России</b>	<b>147</b>
6.1. Особенности организации банковского менеджмента в России	147
Основные сферы банковского менеджмента	151
6.2. Анализ практики банковского менеджмента в России	152
Причины неэффективного функционирования банковской системы в начальный период	152
6.3. Особенности управления персоналом российских коммерческих банков	156
Изменение системы мотивации персонала банка	157
Оплата труда, социальные льготы и гарантии	159
Должностные перемещения, работа с кадровым резервом и планирование карьеры	161
Оценка результатов деятельности и аттестация персонала	163
Оценка профессиональной деятельности персонала	165
Вопросы для самоконтроля	170
<b>Раздел II. Банковский маркетинг</b>	<b>171</b>
<b>Глава 7. Теоретические основы банковского маркетинга</b>	<b>172</b>
7.1. Характеристика банковской деятельности	172
7.2. Понятие банковского маркетинга	174
7.3. Цели, принципы, задачи и функции банковского маркетинга	175
Цели банковского маркетинга	175
Задачи банковского маркетинга	177
Принципы банковского маркетинга	177
Функции банковского маркетинга	178
Изучение рыночного спроса на банковские продукты	178

7.4.	Содержание банковского маркетинга и его элементы	183
	Анализ рынка	184
	Разработка продуктов и услуг и определение их стоимости	185
	Организация сбытовой сети	186
	Создание офшорных филиалов	186
7.5.	Методы банковского маркетинга	187
7.6.	Организация маркетинговой деятельности банка	190
	Способы организации маркетинговой деятельности банка	190
	Маркетинговая служба и ее функции	190
7.7.	Маркетинг в российских банках	192
	Недостатки маркетинговых стратегий российских банков и их причины	192
	Сравнительный анализ маркетинговых стратегий российских банков	196
	Перспективы дальнейшего развития банковского маркетинга в России	197
	Вопросы для самоконтроля	200
<b>Глава 8.</b>	<b>Банковские продукты и услуги</b>	<b>201</b>
8.1.	Понятие и характеристика банковских продуктов и услуг	201
	Понятие банковского продукта и банковской услуги	202
	Основные виды банковских продуктов	202
	Основные виды банковских услуг	203
8.2.	Разработка и внедрение банковских продуктов и услуг	205
	Вопросы для самоконтроля	206
<b>Глава 9.</b>	<b>Маркетинговые стратегии банка</b>	<b>207</b>
9.1.	Сегментация банковского рынка	207
	Понятие сегментации банковского рынка	207
	Виды сегментации	208
	Виды сегментации и маркетинговые стратегии	215
9.2.	Управление спросом	217
	Анализ спроса	217
	Виды спроса и маркетинговые стратегии	218
9.3.	Конкурентная стратегия банка	220
	Понятие конкурентной стратегии банка	220
	Внутриотраслевая конкуренция	221
	Межотраслевая конкуренция	221
	Анализ состояния конкуренции на рынке банковских продуктов и услуг	222
9.4.	Ценовая стратегия банка	226
	Разработка ценовой стратегии	226
	Определение цен на отдельные виды банковских продуктов и услуг	227
9.5.	Стратегии продаж банковских продуктов и услуг	230
	Стратегия и тактика продаж	231
	Стратегия персональных продаж	233
	Стратегия развития комплекса услуг	233

Стратегия специализации	233
Стратегия продаж кредитных продуктов	234
Стратегия совершенствования продуктового ряда	235
Стратегия специализации	237
Налаживание системы персональных коммуникаций	237
Бюджетирование	238
Создание систем планирования, контроля качества и мотивации персонала	238
9.6. Маркетинг клиентской базы	239
Формирование оптимальной клиентской базы	240
Мониторинг клиентской базы	241
9.7. Маркетинговые исследования как средство достижения основной цели банковской деятельности	242
Вопросы для самоконтроля	245
<b>Глава 10. Маркетинг специализированных небанковских кредитно-финансовых институтов</b>	<b>246</b>
10.1. Страховой маркетинг	246
Страховой маркетинг по пассивным операциям	247
Страховой маркетинг по активным операциям	248
10.2. Маркетинговые стратегии небанковских кредитно-финансовых учреждений	249
Маркетинговые стратегии пенсионных фондов	249
Маркетинговые стратегии инвестиционных компаний	250
Маркетинговые стратегии ссудосберегательных ассоциаций	251
Маркетинговые стратегии финансовых компаний	253
Вопросы для самоконтроля	253
<b>Глава 11. Маркетинговые коммуникации банка</b>	<b>254</b>
11.1. Назначение и содержание маркетинговых коммуникаций	254
Содержание маркетинговых коммуникаций	256
11.2. Стимулирование продаж услуг	257
Цели стимулирования сбыта	257
11.3. Связи с общественностью — PR	258
Сущность и основные принципы PR	258
Основные направления деятельности по связям с общественностью	260
Мероприятия, осуществляемые в сфере публичных релейшнз	260
Ошибки восприятия мероприятий по публичным релейшнз	261
11.4. Реклама	261
Сущность и требования к рекламе	261
Цели рекламы	265
Выбор средств рекламы	266
Критерии выбора качественных и количественных характеристик рекламы	268
Анализ целевой аудитории	269
Способы и средства размещения банковской рекламы	269

11.5. Прямой маркетинг (директ-маркетинг)	278
Вопросы для самоконтроля	279
<b>Глава 12. Оценка эффективности рекламы банковской деятельности</b>	<b>280</b>
12.1. Анализ понятия «эффективность рекламы»	280
Действенность рекламы	282
Способы определения эффективности рекламы	286
12.2. Определение коммуникационной эффективности рекламы	291
Процесс восприятия рекламы	291
Исследование эффективности рекламы	293
Методы тестирования	294
Оценка эмоционального воздействия рекламы	297
Методы оценки коммуникационной эффективности рекламы	299
12.3. Определение экономической эффективности рекламы	303
Определение рекламного дохода и рекламной прибыли	304
Повышение экономической эффективности рекламы	306
Определение стоимости рекламной кампании банка	307
12.4. Оценка рекламной активности банка	308
Особенности оценки рекламной активности	309
Издержки и прибыль в рекламной деятельности	311
Вопросы для самоконтроля	312
<b>Библиографический список</b>	<b>313</b>



# БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

---

- Глава 1. Теоретические основы менеджмента
- Глава 2. Теоретические основы банковского менеджмента
- Глава 3. Принципы, механизм и методические основы организации банковского менеджмента
- Глава 4. Аспекты управления банковской деятельностью
- Глава 5. Управление безопасностью коммерческого банка
- Глава 6. Банковский менеджмент в России

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

---

## 1.1. Сущность менеджмента

Рассмотрение термина «менеджмент» следует начинать с семантики<sup>1</sup> этого слова. Перед нами возникает закономерный вопрос: почему мы заимствуем данный термин, а не довольствуемся, скажем, его русскоязычным аналогом — словом «управление»?

*Управление* — свойство систем различной природы сохранять свою целостность, структурное единство и добиваться достижения поставленных целей.

*Система* — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристику целого.

*Система*<sup>2</sup> *управления* состоит из субъекта и объекта. *Субъект* — тот, кто управляет, *объект* — тот, кем управляют.

В нашем случае в качестве объекта управления мы рассматриваем организацию, которая является основой мира менеджеров, причиной, обуславливающей существование менеджмента.

*Организация* — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Приведенное выше определение организации в 30—40-х годах прошлого века сформулировал Честер Барнард, один из классиков менеджмента, который называл любую формальную организацию «системой сознательно координируемых действий двух или более человек».

---

<sup>1</sup> Семантика (*греч.* *semantikos* — обозначающий) — смысловая сторона языка, слов, частей слова или словосочетаний.

<sup>2</sup> Система (*греч.* *systema* — составленное из частей; соединение) — 1) множество закономерно связанных друг с другом элементов (предметов, явлений, взглядов и т.д.), представляющее собой определенное целостное образование, единство; 2) порядок, обусловленный планомерным, правильным расположением частей в определенной связи, строгий последовательностью действий; принятый, установившийся распорядок чего-либо; 3) форма, способ организации чего-либо; 4) совокупность хозяйственных единиц, учреждений, родственных по своим задачам и организационно объединенных в единое целое.

Употребляя термин «менеджмент», мы следуем давно установившейся традиции в международных изданиях по теории управления. При этом мы не вступаем в противоречие с практикой, сложившейся в отечественной литературе по управлению, где уже более 20 лет он использовался как синоним капиталистического управления. Кроме того, термин «управление» не является удовлетворительным заместителем термина «менеджмент» потому, что в последнем случае речь идет лишь об одной из форм управления. При этом, однако, следует отметить, что в английском языке семантика термина «менеджмент» весьма сложна. Английский исследователь менеджмента Линдэлл Урвик отмечал, что слово «менеджмент» в англоязычных странах употребляется весьма вольно и в различных значениях. В фундаментальном Оксфордском словаре английского языка слово «менеджмент» трактуется как: 1) способ, манера обращения с людьми; 2) власть и искусство управления; 3) особого рода умелость и административные навыки; 4) орган управления, административная единица.

Американский авторитет в области теории менеджмента Питер Друкер считает: «Термин “менеджмент” исключительно труден для понимания. Во-первых, он специфически американского происхождения и едва ли может быть переведен на какой-либо другой язык, включая английский язык Британских островов. Он обозначает функцию, а также людей, ее выполняющих; он указывает на социальное или должностное положение, но в то же самое время означает учебную дисциплину и область научного исследования. Однако даже в американском употреблении менеджмент не адекватен как понятие: для организаций, не имеющих отношения к бизнесу, как правило, не говорят о менеджменте и менеджерах». Тем не менее большинство современных исследователей менеджмента считают, что государственные и общественные организации также должны использовать принципы и методы менеджмента, если только они хотят максимально достичь своих целей при минимуме затрат.

В настоящее время *менеджмент* существует как *междисциплинарная отрасль научного знания с четко выраженным приоритетом прагматических установок*. Ценность менеджмента как способа решения социально-экономических задач состоит не в том, что он предполагает совершенную теорию подобных решений, а в том, что он создает необходимые организационные условия для синтеза науки, практических навыков и знаний, позволяющие принимать оптимальные решения.

Исследователь менеджмента Л. Урвик так описал переворот, который произвел менеджмент при своем возникновении: «Эта новая отрасль знания, ныне обычно именуемая “менеджмент”, основана на предположении, что методы мышления, развитые естественными науками, давшие человечеству столь беспрецедентную степень кон-

троля над миром материальных вещей, могут и должны быть применены к самому человеку, к организации его сообществ, больших и малых, а также к тем политическим, экономическим и социальным проблемам, которые возникают в этих сообществах. Уже сейчас эта новая отрасль знания глубоко изменила человеческие представления об управлении деловыми предприятиями почти в любой стране мира. Там, где она применена полностью и со знанием дела как к индивидуальным, так и к коммерческим начинаниям, она дала существенное приращение в производительности и обеспечила громадную экономию человеческих усилий».

В плане структуры профессионального труда по управлению эксперты в США полагают, что неправомерно смешивать деятельность по руководству предприятием (администрацию) с собственно менеджментом. Менеджмент чаще понимается лишь как одна из функций руководства. Принятые в настоящее время различия между администрацией и менеджментом, возможно, восходят к управленческой триаде Оливера Шелдона, проанализированной им в книге «Философия управления»<sup>1</sup>, где указано: «Как обширное подразделение промышленности, *управление* отличается, с одной стороны, от капитала, с другой стороны, от труда. Оно *распадается на три составные части*:

1. *администрацию*, занятую выработкой корпоративной политики; координацией финансов; производством, распределением и установлением границ организации и верховного контроля администратора;
2. *менеджмент* в собственном смысле слова, связанный с выполнением политики в пределах, определенных администратором, также с использованием организации для решения задач, поставленных перед нею;
3. *организацию*, т.е. процесс, таким образом комбинирующий труд, выполняемый индивидами или группами людей, наделенных качествами, необходимыми для его выполнения, что обязанности, сформулированные подобным образом, обеспечивают наилучшие каналы эффективного, систематического, позитивного и скоординированного приложения знаний».

Организация формирует аппарат, менеджмент — управляющего, а администрация — высшее руководство. Администрация определяет организацию, менеджмент использует ее; первая ставит задачи и ориентирована на цели, второй борется за их выполнение, применяя различные средства. *Сфера компетенции администрация* очерчена выработкой политики компании, общими проблемами поведения в экономическом, политическом и социальном окружении, инвестиционным подходом, составлением ежегодного бюджета и т.п.

---

<sup>1</sup> Sheldon O. The Philosophy of Management. N.Y., 1966. P. 301.

*Менеджмент* — вид оперативного искусства с его повседневными решениями, относящимися к проведению политики, к обеспечению прибыли, к минимизации потерь. Таким образом, администрация связана со стратегией корпорации, тогда как менеджмент обязан заботиться о тактике. «Под *администрацией* мы понимаем аспекты, связанные главным образом с формулированием цели, ценностными проблемами и человеческим компонентом организаций. Под *менеджментом* мы понимаем решение более рутинных вопросов, определяемых и программируемых с помощью количественных методов... Чистый администратор — это философ, чистый менеджер — технолог», — писал в своей книге «К философии администрации» К. Ходжкинсон<sup>1</sup>.

Х. Пирсон проводил следующее различие между упомянутыми терминами<sup>2</sup>: администрацию он трактовал как совокупность моральных, социальных и политических аспектов управления предприятием, в то время как менеджмент увязывал главным образом с технической стороной управления. Из этого различия он выводил «научность последнего», поскольку в администрацию науку внедрить значительно труднее.

Администратору, как правило, принадлежит высший организационный статус в управленческой иерархии, в то время как менеджер обычно занимает средний или даже низший уровень в системе ответственности и надзора за текущими делами корпорации. В повседневном употреблении термин «администрация» чаще используется для характеристики руководства в правительственных институтах, а также в общественных объединениях, ассоциациях и разного рода благотворительных организациях, в то время как «менеджмент» большей частью употребляется применительно к предпринимательским компаниям.

Функция руководства оценивается в структуре организации большинством социологов чрезвычайно высоко. К. Дэвис писал: «Без руководства любая организация есть не что иное, как скопище людей и механизмов. *Руководство* — это способность убеждать других с энтузиазмом искать решения поставленных задач. Это некий человеческий фактор, связующий группу воедино и мотивирующий ее к достижению целей. Различные виды управленческой деятельности, как, например, планирование, организация, принятие решений, остаются нераскрывшимися коконами до тех пор, пока лидер не приводит в действие рычаги мотивации в людях и не направляет их к поставленным целям. Акт мотивации лидера в своем эффекте подобен скрытому химикалию, действие которого превращает ку-

---

<sup>1</sup> *Hodgkinson. Towards a Philosophy of Administration. Oxford, 1978. P. 5.*

<sup>2</sup> *Person H.S. Scientific Management // Bulletin of the Taylor Society. Oct 1919. Vol. 4. P. 8—14.*

колку насекомого в бабочку, вся красота которой являлась потенциалом куколки. Руководство превращает возможность в действительность. Это завершающий акт, несущий успех всему могучему потенциалу, заключенному в организации и ее людях»<sup>1</sup>.

Для изучения менеджмента как междисциплинарной отрасли научного знания с четко выраженным приоритетом прагматических установок необходимо знать его принципы.

*Принцип* (лат. *principium* — основа, начало) — 1) основное, исходное положение какой-либо теории, учения и т.д.; руководящая идея, основное правило деятельности; 2) внутреннее убеждение, взгляд на вещи, определяющие норму поведения; основа устройства, действия какого-либо механизма, прибора, установки.

***Принципы менеджмента — основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей.***

Впервые принципы менеджмента сформулировал А. Файоль<sup>2</sup>.

1. *Разделение труда.* Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

2. *Полномочия и ответственность.* Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность — его составляющая противоположность. Где даются полномочия — там возникает ответственность.

3. *Дисциплина.* Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между организацией и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих организацию и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.

4. *Единоначалие.* Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. *Единство направления.* Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6. *Подчиненность личных интересов общим.* Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.

7. *Вознаграждение персонала.* Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

8. *Централизация.* Соответствующая степень централизации должна варьироваться в зависимости от конкретных условий. И

---

<sup>1</sup> Davis K. Human Relations at Work: The Dynamics of Organizational Behavior. N.Y., 1967. P. 96.

<sup>2</sup> Henri Fayol. General and Industrial Management (London: Pitman, 1949). P. 20—41.

здесь возникает вопрос о пропорциях между централизацией<sup>1</sup> и децентрализацией<sup>2</sup>, обеспечивающих лучшие результаты.

*Централизация управления* — сосредоточение управления в одном центре, в одних руках, в одном месте; создание иерархической структуры управления, в которой преобладают вертикальные связи, при этом верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а сами эти решения строго обязательны для нижних уровней.

*Децентрализация управления* — передача прав, функций и ответственности с верхних уровней управления на нижние.

9. *Скалярная цепь*. Ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, — вниз, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

10. *Порядок*. Место для всего, и все на своем месте.

11. *Справедливость*. Справедливость — сочетание доброты и правосудия.

12. *Стабильность рабочего места для персонала*. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

13. *Инициатива*. Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации; придает организации силу и энергию.

14. *Корпоративный дух*. Союз — это сила, а она является результатом гармонии персонала.

Многие из принципов, сформулированных А. Файолем, полезны и в наше время.

Так на каких принципах строится современный менеджмент как специфический вид управленческой деятельности? Отвечая на этот вопрос, П. Друкер выстраивает следующую их цепочку<sup>1</sup>.

1. Менеджмент вращается вокруг человека, его задача состоит в том, чтобы сделать людей способными к совместному действию, придать их усилиям эффективность и сгладить присущие им слабости, ибо человеческая способность вносить

---

<sup>1</sup> Централизация — 1) сосредоточение чего-либо в одном месте, в одних руках, в одном центре; 2) условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

<sup>2</sup> Децентрализация — передача функций управления от центральных органов власти местным органам, расширение круга полномочий нижестоящих органов управления за счет вышестоящих.

вклад в общество столь же зависит от эффективности управления предприятиями, как и от собственных усилий и отдачи людей.

2. Поскольку менеджмент связан с интеграцией людей в общем предприятии, он глубоко укоренен в культуре. То, что менеджеры делают в Западной Германии, в Британии, в США, в Японии или в Бразилии, является, по сути дела, одинаковым. То, как они это делают, может быть совершенно различным. Один из главных выводов, стоящих перед менеджерами, состоит как раз в том, чтобы отыскать те элементы их собственной истории, культуры и традиций, которые можно использовать как строительные блоки модернизированной системы управления.
3. Каждое предприятие требует от менеджмента простых, четких и единых задач; миссия менеджмента состоит в том, чтобы сплотить своих членов вокруг общих целей. В противном случае перед нами будет не предприятие, а толпа.
4. Задача менеджмента состоит и в том, чтобы предприятие и каждый его член развивали как свои потребности, так и возможности их удовлетворения. Подготовка и развитие людей должны осуществляться на любом уровне организации, они не должны останавливаться ни на минуту.
5. Любое предприятие состоит из людей с различными навыками и познаниями, выполняющих разнообразные виды работ, поэтому оно должно строиться на коммуникации между работниками и их индивидуальной ответственности.
6. Ни объем выпуска продукции, ни базовые производственные линии сами по себе не являются адекватным измерением деятельности менеджмента и всего предприятия; в этом отношении предприятие схоже с человеком: как человеку необходимы разнообразные средства для поддержания здоровья и осуществления деятельности, так и для предприятия требуются многообразные средства для его успешного функционирования.
7. Наконец, когда речь заходит о предприятии, следует помнить: оно никогда не достигает результатов в своих собственных стенах; в рамках предприятия существуют лишь центры, создающие стоимость, однако результаты достигаются во внешнем мире.

## 1.2. Менеджер

Главный элемент, лежащий в основе менеджмента, — профессиональный характер управленческой деятельности. Английский термин «manager» подразумевает наемных профессиональных управляющих.



*Менеджер* (англ. manager, manage — управлять) — наемный управляющий, специалист по менеджменту.

Ключевой вопрос теории менеджмента — вопрос о том, что такое хороший менеджер. На протяжении долгого времени он оставался основным при выяснении, как достичь успеха. Внимание при этом концентрировалось на личных качествах руководителя. Так, Конфуций исходил из того, что руководитель, прежде всего, обладает тонким и глубоким проникновением в характер и чувства своих соратников. Греки во времена Гомера видели следующие четыре качества, необходимые идеальному руководителю: мудрость Нестора; справедливость Агамемнона; хитрость Одиссея; энергичность Ахиллеса.

Гомер подчеркивал, что в действительности идеального руководства не существует, к нему можно только приблизиться, когда различные руководители — каждый с присущими ему качествами — будут целенаправленно работать вместе. При этом руководитель обязан постоянно помнить о своих сильных и слабых сторонах; в противном случае он может пасть жертвой собственного высокого положения.

На рубеже XX—XXI вв. некоторые ученые полагали, что для современного менеджера необходимы качества, отмеченные в табл. 1.1.

Таблица 1.1. Качества, необходимые современному менеджеру

<i>Качества современного менеджера</i>	<i>Описание качеств</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• физические</li> <li>• личностные</li> <li>• интеллектуальные</li> <li>• способности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— активность, энергичность, здоровье, сила</li> <li>— приспособляемость, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху</li> <li>— ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало</li> <li>— контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность</li> </ul>

Противники этого мнения считают, что:

- обладание менеджером перечисленными выше качествами еще не гарантирует эффективности руководства;
- всем отмеченным требованиям удовлетворяет только небольшое число людей;
- данный подход предполагает, что «руководителями рождаются»;
- хорошо руководить нельзя (или практически нельзя) научиться.

В настоящее время большинством теоретиков менеджмента признано, что в идеале менеджер должен обладать такими качествами как:

- глубокое знание всего того, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики;
- умение учитывать политические последствия решений;

- склонность и способность искать и использовать резервы человеческого фактора в предпринимательстве;
- умение эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса;
- готовность на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей;
- психологическое образование;
- склонность и желание руководствоваться принципами социальной справедливости;
- умение принимать на себя ответственность;
- способность критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;
- постоянно проявлять инициативу и предприимчивость;
- деловитость (умение не делать бесполезных дел);
- стремление преодолевать препятствия, проявлять волю и гибкость;
- логическое мышление;
- способность в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции;
- стрессоустойчивость как средство защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы.

В работе менеджера особую роль играет рациональность мышления. *Диалектику мыслительного процесса* современного отечественного менеджера можно охарактеризовать следующими чертами:

- панорамность мышления (системность, широта, комплексность) и профессиональная предметность (знание деталей и тонкостей управления);
- умение понимать, принимать и использовать точки зрения, позиции, мнения, противоположные собственным, проводя свою принципиальную линию;
- противодействие неделовому нажиму сверху без попадания в оппозицию к руководству;
- умение не соглашаться, не становясь при этом неприятным;
- склонность к новым идеям и достижениям, способность отличить их от прожектерства<sup>1</sup>;
- способность рисковать (принимать решения, действовать без уверенности в позитивности последствий этих решений и действий), редко ошибаться с существенным вредом для бизнеса;

---

<sup>1</sup> Прожект — (*фр.* projet, *англ.* project, *лат.* projectus — брошенный вперед) — 1) *уст.* проект; 2) надуманный, неосуществимый проект, план, не имеющий реальной основы. Прожектер — составитель неосуществимых планов, проектов.

- предельная тактичность и вежливость в обращении с людьми и жесткое противодействие любым отклонениям от установленных правил работы;
- демократичность, позволяющая не сковывать своим авторитетом мысли и действия подчиненных людей, и одновременно твердость в проведении линии на повышение дисциплины, без которой высокорезультативная работа невозможна.

Современный менеджер должен обладать способностью быть разным в различных условиях, чтобы соответствовать требованиям обстановки в процессе управления.

*Искусство менеджера* в различных сферах бизнеса включает в себя:

- способность устанавливать и поддерживать систему отношений с равными себе людьми;
- быть лидером — способность руководить подчиненными, справляться со всеми сложностями и проблемами, которые приходят к человеку вместе с властью и ответственностью;
- умение разрешать конфликты, предупреждать их, а если это не удалось, способность выступать в роли посредника между двумя сторонами в конфликте, урегулировать неприятности, порождаемые психологическим стрессом;
- готовность обрабатывать информацию и на этой основе строить систему коммуникаций в организации, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать;
- смелость принимать нестандартные управленческие решения — способность находить решения проблем в условиях, когда альтернативные варианты действий, информация и цели неясны или сомнительны;
- умение эффективно распределять ресурсы в организации — способность выбрать нужную альтернативу, найти оптимальный вариант в условиях короткого периода времени и ограниченности ресурсов;
- быть предпринимателем — идти на оправданный риск и на внедрение нововведений в организации;
- быть готовым к самоанализу — объективно оценивать свою позицию лидера, роль в организации; уметь видеть, какое воздействие менеджер способен оказывать на коллектив.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

---

### 2.1. Теоретические аспекты банковского менеджмента

В условиях рыночной экономики компания, корпорация, предприятие любой сферы деятельности, в том числе банковской, требует управления. Управление, или менеджмент, предполагает учет колебаний рыночной конъюнктуры, обеспечение конкурентоспособности, стремление к эффективной, рентабельной, социально ориентированной деятельности. Трактовки термина «*банковский менеджмент*» различны. Чаще всего его понимают как управление банком в условиях рыночной экономики. Научное определение трактует банковский менеджмент как теоретические и методические основы управления конкретной сферой деятельности — банковской деятельностью.

Возникает вопрос: почему на определенном этапе исторического развития возникла острая потребность в менеджменте, в том числе и банковском?

Появление банковского менеджмента обусловлено кризисом 1929—1933 гг. Многие коммерческие банки в это время либо обанкротились, либо пережили серьезные потрясения и потерпели убытки. Банковский менеджмент, как и весь менеджмент в западных странах, начинает интенсивно развиваться после Второй мировой войны, когда усиливается система регулирования экономики на микро- и макроуровнях.

Циклические колебания и кризисы вынудили капиталистические страны искать пути регулирования экономики, одним из которых являлся менеджмент на микроуровне. Необходимо также отметить, что большую роль при этом сыграл опыт планирования в СССР.

В последующем в западных странах возникает теоретическая база менеджмента, основой которого становится внутрифирменное планирование. Наиболее известной является *теория эффективного портфеля* американского экономиста, лауреата Нобелевской пре-

мии Г. Марковица. Согласно его концепции, совокупный риск компании может быть значительно уменьшен за счет объединения рисковых активов в портфеле (кредитный и валютный портфели и портфель ценных бумаг). При этом большое значение имеют два вывода:

1) в целях минимизации риска инвесторам следует объединить рисковые активы в портфель;

2) уровень риска по каждому отдельному виду активов (рыночный риск) необходимо измерять в тесной связи с риском портфеля в целом.

В основе теории Марковица лежит понятие эффективного портфеля. Основным критерием эффективности портфеля является обеспечение ожидаемой доходности или прибыльности (обеспечение рентабельности при любом риске и минимизация риска при любой ожидаемой доходности). Следует отметить, что в системе банковского менеджмента теория эффективного портфеля занимает особое место, так как речь в данном случае идет о привлеченных ресурсах. Именно поэтому формирование эффективных кредитно-ссудных, инвестиционных, валютных, лизинговых и других портфелей банка — весьма важная научно-практическая задача банковского менеджмента.

Теория портфеля Марковица была дополнена моделями оценки доходности финансовых активов, разработанными западными экономистами, в частности Дж. Митесом, Я. Мойсином, У. Шарфом.

Теоретической основой менеджмента стала также *теория структуры капитала*, разработанная в конце 1950-х гг. Ф. Модильяни и М. Миллером. Согласно их концепции, компания должна иметь самостоятельную оптимальную структуру капитала, т.е. оптимальное соотношение собственных (самофинансирование) и заемных средств. Причем это соотношение может изменяться под воздействием колебаний экономической конъюнктуры<sup>1</sup>.

Данная теория позволяет компании сначала оценить, а затем определить оптимальную структуру капитала. Основным показателем оптимальной структуры капитала, как правило, является повышение стоимости компании, выраженной в курсе (рыночной стоимости) акций. Данная концепция в полной мере применима и для банков, если понимать под капиталом совокупность ресурсов банка (собственных и привлеченных).

К теоретическим основам менеджмента следует отнести также *теорию агентских отношений*, которая раскрывает взаимоотношения между акционерами и менеджерами, с одной стороны, и акционерами и кредиторами — с другой. Основная идея концепции сводится к тому, что все взаимоотношения являются источником потенциального конфликта. Так, главная цель акционеров — максимизация стои-

---

<sup>1</sup> Подробно см.: Жуков Е.Ф. Самофинансирование при капитализме: теория и практика. М.: Финансы и статистика, 1990.

мости компании за счет повышения стоимости акций, включая их рыночную стоимость и рост дивидендов. В то же время основная цель менеджеров — увеличение размеров фирмы, властных полномочий, собственного статуса и доходов (премий, тантьем и т.д.).

Для разрешения подобного конфликта акционер должен либо обладать набором инструментов для ограничения полномочий менеджеров, либо иметь возможность материально стимулировать их деятельность в целях повышения ее эффективности.

Противоречие существует также и между акционерами и кредиторами, когда первые через управляющих добиваются повышения стоимости компании за счет увеличения объема рискованных операций, ущемляя при этом интересы кредиторов. В данном случае менеджеры должны стать агентами как акционеров, так и кредиторов, чтобы сформировать баланс интересов и преодолеть возникающие противоречия в процессе осуществления компанией своей деятельности.

Рассмотренные теории управления явились основой для формирования банковского менеджмента как отдельной, обособленной отрасли общего менеджмента.

Банковский менеджмент, будучи составной частью современной теории управления, рассматривает сущность и роль банков в экономике, содержание целей и задач управления банком, специфику объектов, методов и инструментов банковского менеджмента.

Банковский менеджмент постепенно развивается и совершенствуется по мере развития науки, практики и появления новых аспектов деятельности банков. Кроме того, в качестве его теоретической основы широко используются психология, деловая этика, социология, математические и статистические модели применительно к отдельным сферам управления банковской деятельностью.

Каждый блок банковского менеджмента имеет определенную направленность, что обусловлено спецификой деятельности банка как особого кредитно-финансового института.

## 2.2. Цели и задачи банковского менеджмента

### Экономические и социальные цели банков

Как правило, цели банковского менеджмента определяются экономическими и социальными целями функционирования банка. Важнейшая *экономическая цель* любого банка — получение прибыли, что объективно обусловлено природой банка как коммерческого предприятия. Собственники банка (акционеры, пайщики), формируя уставный капитал, рассчитывают на прибыльное размещение денежных средств вкладчиков, приносящих им доход в виде дивидендов. При этом в получении прибыли заинтересованы и вкладчи-

ки, так как рентабельность банка свидетельствует о его надежности и устойчивости. Кроме того, в прибыльности банка заинтересован персонал банка — от менеджеров высшего звена управления до мелких служащих.

В то же время максимизация прибыли банка может носить краткосрочный характер, который выражается в принципе: заработать больше и максимально снизить издержки. Такой подход в качестве стратегической цели не направлен на долгосрочную перспективу, поскольку при наличии максимальной текущей прибыли не требуется осуществлять расходы на улучшение технического обслуживания, увеличение резервов, развитие деловых связей с низкорентабельными, но в дальнейшем перспективными предприятиями.

Следовательно, экономическая цель банковского менеджмента должна заключаться не в получении максимальной текущей прибыли, а в *максимизации стоимости банка*, что означает получение прибыли в долгосрочном плане, потенциальный рост операций банка, повышение стоимости его акций и стабильные дивиденды, а также обеспечение приемлемого уровня риска для кредиторов.

Кроме того, банк, аккумулируя свободные денежные средства как юридических, так и физических лиц, должен *обеспечить сохранность привлеченных средств и сбережений его вкладчикам*. Реализация данной цели предусматривает управление текущей ликвидностью, обеспечение сбалансированности активов и пассивов банка по срокам, суммам и структуре, обладание соответствующими резервами, высокое качество кредитного и депозитного портфелей.

*Социальная цель* предусматривает удовлетворение потребностей клиентов банка в наборе и качестве услуг, скорости выполнения заявки, высокой культуре обслуживания. В этом случае система управления банком должна включать маркетинговые исследования банковских продуктов и услуг, а также цен на них. Реализация социальных целей банком невозможна без современных информационных технологий и учебных программ, развивающих специальные навыки персонала банка в общении с клиентурой.

К социальным целям банковского менеджмента можно отнести *содействие банка развитию экономики* путем вложения ресурсов в различные сферы экономики, особенно в промышленность и регионы.

Банки, являясь общественным институтом, должны увязывать свою деятельность с общим экономическим развитием страны и таким образом расширять масштабы своих будущих операций. Однако данный аспект социальных целей не всегда реализуется банками, так как их деятельности присущи определенные противоречия: погоня за прибылью, с одной стороны, и нежелание инвестировать средства в производственный сектор — с другой, поскольку прибыль можно получить на спекулятивных или более выгодных, чем инвестирование, операциях (например, валютных). В качестве при-

мера можно привести деятельность коммерческих банков в России в 1990-е гг., которые, по существу, игнорировали вложения в производственную сферу и развитие отечественной экономики. Еще один пример: несмотря на наличие этического кодекса для служащих японских банков, в обязанность которых входит осмысление общественного значения этих кредитно-финансовых институтов, его положения не всегда соблюдаются, и под давлением руководства банковские служащие реализуют узкие и эгоистические цели банков.

В целом игнорирование социальных целей характерно для большинства коммерческих банков в различных странах, включая крупные западные банки.

### **Задачи банковского менеджмента**

Экономические и социальные цели определяют *задачи банковского менеджмента*, к основным из которых следует отнести:

1) *обеспечение прибыльности банка при допустимом уровне риска*, что предполагает организацию эффективной системы управления прибылью, доходами и расходами, стоимостью акций, объектом и структурой пассивных и активных операций банка;

2) *поддержание ликвидности при оптимизации объема прибыли*, включая управление денежными потоками, развитие и улучшение качественной структуры пассивов, контроль за состоянием высоколиквидных активов, прогнозирование ликвидной позиции банка;

3) *управление рисками*, что предусматривает организацию прогноза общих параметров развития как собственной, так и мировой экономики, разработку параметров оценки различных банковских рисков, а также прогноз ликвидности на ближайшее будущее;

4) *обеспечение максимально эффективной деятельности персонала банка*, включая его обучение, материальное стимулирование и внутренний контроль.

### **2.3. Содержание банковского менеджмента**

Содержание банковского менеджмента с точки зрения управления складывается из планирования, анализа, регулирования и контроля.

#### **Планирование деятельности банка**

Планирование дает возможность руководству банка определить параметры развития банка, определить цели, масштабы и потенциальные результаты его деятельности с учетом возможных источников и затрат.



Как правило, процесс планирования включает разработку *перспективных* (долгосрочных) и *текущих* (краткосрочных) *планов-прогнозов*, позволяющих определить:

- цели, задачи, стратегию и тактику развития банка, а также меры по их реализации;
- условия и границы, в которых должен осуществлять свою деятельность банк и его персонал;
- новые сферы деятельности банка с учетом конкуренции на банковском рынке;
- конечные результаты деятельности.

Кроме того, планирование дает возможность координировать все стороны деятельности банка через различные сводные показатели.

Планирование сопряжено с разработкой стратегических целей и задач, анализом общеэкономической ситуации в стране и на банковском рынке, созданием стратегии банка, предполагает наличие механизма распределения ресурсов и контроль за исполнением планов.

Одним из инструментов планирования и контроля деятельности банка являются *специальные документы*, утверждаемые высшим органом банка (его правлением). Они определяют стратегию и политику банка, содержат описание организационной структуры, распределение обязанностей и ответственности руководства банка и его персонала, процедуры принятия решений, методики определения лимитов риска, механизм документооборота и исполнения решений, описание используемых инструментов с соответствующими инструкциями по их применению, а также процедуры учета и отчетности.

## **Анализ деятельности банка**

Анализ, применяемый в банковском менеджменте, направлен, как правило, на сравнение фактических достигнутых результатов с прогнозными, а также с результатами истекших прогнозов и лучших банков.

Главными направлениями анализа, проводимого банком, является *оценка*:

- развития объемных показателей: активов, пассивов (особенно депозитов), собственного капитала, кредитов и прибыли;
- ресурсной базы, включая объем, структуру и основные тенденции развития собственного капитала, депозитов и межбанковского кредитования;
- состояния активов, включая их объем, структуру и основные тенденции развития (кредиты, инвестиции, недвижимость);
- ликвидности банка, включая расчет ее коэффициентов, выявление факторов, влияющих на ликвидность, определение степени сбалансированности активов и пассивов по срокам и суммам (размерам);