

Т. А. Алабина, И. Г. Грентикова, А. А. Юшковская

БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ СПО

Рекомендовано Учебно-методическим отделом среднего профессионального образования в качестве учебного пособия для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования

**Книга доступна на образовательной платформе «Юрайт» urait.ru,
а также в мобильном приложении «Юрайт.Библиотека»**

Москва ■ Юрайт ■ 2020

УДК 336.7(075.32)
ББК 65.262.10я723
А45

Авторы:

Алабина Татьяна Александровна — кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и кредита Института экономики и управления Кемеровского государственного университета, докторант Алтайского государственного университета;

Грентикова Инна Геннадьевна — кандидат экономических наук, доцент кафедры фармации Кемеровского государственного медицинского университета;

Юшковская Анжела Алексеевна — бакалавр экономики, магистрант кафедры финансов и кредита Института экономики и управления Кемеровского государственного университета.

Рецензенты:

Мищенко И. К. — кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и финансов Алтайского филиала Финансового университета при Правительстве Российской Федерации;

Бондарев Н. С. — доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой гуманитарно-правовых дисциплин Кузбасской государственной сельскохозяйственной академии.

Алабина, Т. А.

А45 Банковский менеджмент : учебное пособие для среднего профессионального образования / Т. А. Алабина, И. Г. Грентикова, А. А. Юшковская. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 107 с. — (Профессиональное образование). — Текст : непосредственный.

ISBN 978-5-534-14138-2

Курс составлен в соответствии с программой дисциплины «Банковский менеджмент», содержит тематические разделы, раскрывающие основные аспекты банковского менеджмента. В каждом разделе приводятся вопросы для самоконтроля, необходимые для подготовки к практическим занятиям.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования и профессиональным требованиям.

Курс предназначен для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», направленность подготовки «Финансы и кредит». Практическая ценность и оригинальность материала, представленного в курсе, заключаются в том, что он не только может быть использован обучающимися других направлений подготовки и преподавателями образовательных учреждений среднего профессионального образования, но также представляет практический интерес для специалистов финансовой и банковской сфер и слушателей программ подготовки по экономическим направлениям.

УДК 336.7(075.32)
ББК 65.262.10я723

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Алабина Т. А., Грентикова И. Г.,
Юшковская А. А., 2020

ISBN 978-5-534-14138-2

© ООО «Издательство Юрайт», 2020

Содержание

Введение.....	5
Тема 1. Бэкграунд банковского менеджмента	8
1.1. Генезис банковского менеджмента в постсоветской России	8
1.2. Общая характеристика банковского менеджмента	23
1.3. Модели организационных структур управления банком.....	33
1.4. Оценка качества менеджмента банка	38
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	<i>43</i>
Тема 2. Банковский финансовый менеджмент в системе управления банком	44
2.1. Отличительная характеристика финансового менеджмента в банке и его основные элементы	44
2.2. Банковский риск-менеджмент	56
2.3. Инструментарий оценки для элементов финансового менеджмента	60
2.3.1. Оценка эффективности привлечения ресурсов в депозитные операции как аналитический метод управления.....	60
2.3.2. Эконометрическое моделирование как инструмент анализа влияния страхования банковских рисков на финансовые результаты банков	69
2.3.3. Метод главных компонент для определения минимального остатка на счетах банка, обеспечивающего гарантированную доходность.....	77
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	<i>81</i>
Тема 3. Управление персоналом как тренд развития банковского менеджмента.....	83
3.1. Элементы системы управления персоналом в банковской деятельности	83

3.2. Особенность профессиональных требований к персоналу в банковской сфере	85
3.3. Инновационный потенциал банковского персонала	89
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	94
Задания для самоконтроля	95
Список использованной литературы.....	100

Введение

В условиях поступательного движения российских банков от состояния «спекулятивного» бизнеса в сторону «реальной» экономики перед банками формируется задача профессионального роста банковского менеджмента с учетом всех элементов (финансового менеджмента, риск-менеджмента, управления персоналом и др.).

Качественно поставленный банковский менеджмент позволяет нивелировать негативные макро- и микроэкономические факторы, способствующие возникновению потенциального банкротства. Банковский менеджмент является обязательным условием функционирования банка, гарантируя эффективность его деятельности.

Перед банком как коммерческой организацией стоит основная цель — извлечение прибыли и распределение ее между участниками (учредителями). Максимизация прибыли, безусловно, коррелирует со множеством разнообразных рисков, и при отсутствии механизма их ограничения очень быстро текущая деятельность банка может стать убыточной.

Определение «золотой середины» в соотношении «прибыль» и «риск» при проведении банком различных операций соотносится с использованием методов и эффективных приемов, заложенных банковским менеджментом.

Различные виды планирования позволяют предугадать возможное состояние банка в будущем (краткосрочном, среднесрочном, долгосрочном) и сопоставить с возможными источниками финансирования и возможными расходами.

В трех темах курса последовательно изложены проблемные вопросы генезиса банковского менеджмента в постсоветской России; дана общая характеристика банковского менеджмента; определены модели организационных структур управления банком; рассмотрена оценка качества менеджмента банка; изложены основные элементы банковского финансового менеджмента; обоснована необходимость

существования банковского риск-менеджмента; обосновано управление персоналом как тренд развития банковского менеджмента. Изложенные выводы подтверждены соответствующими расчетами.

В конце каждой темы предлагаются вопросы для самоконтроля, позволяющие систематизировать изложенный материал. Также в целях самоконтроля представлены ситуационные задачи.

Курс предназначен для обучающихся по направлению «Экономика», область профессиональной деятельности выпускников которого включает в том числе финансово-кредитные учреждения, среди которых и банковские, и небанковские кредитные организации. Курс разработан исходя из потребностей рынка труда и с учетом Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», утвержденного приказом Минобрнауки России от 23.08.2017 № 812, а также требований профессиональных стандартов 08.001 «Специалист по платежным системам» (утвержден приказом Минтруда России от 31.03.2015 № 204н), 08.003 «Специалист по микрофинансовым операциям» (утвержден приказом Минтруда России от 22.04.2015 № 238н), 08.008 «Специалист по финансовому консультированию» (утвержден приказом Минтруда России от 19.03.2015 № 167н), 08.011 «Специалист по ипотечному кредитованию» (утвержден приказом Минтруда России от 19.03.2015 № 171н), 08.015 «Специалист по корпоративному кредитованию» (утвержден приказом Минтруда России от 19.03.2015 № 174н).

В результате изучения дисциплины обучающиеся должны освоить:

трудовые действия

— владение навыками оперативного управления малыми коллективами и группами, сформированными для реализации конкретного финансового проекта;

— навыками разработки вариантов управленческих решений в области финансов, обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности с учетом рисков и возможных финансовых последствий принимаемых решений;

— навыками осуществления текущей профессиональной деятельности в финансовых, кредитных, страховых организациях;

необходимые умения

- организовать работу малого коллектива, рабочей группы;
- разрабатывать проекты в сфере финансов с учетом нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений;

- применять законодательные и нормативные акты при осуществлении текущей финансово-экономической деятельности;

необходимые знания

- особенностей организации деятельности малых групп для реализации различных финансовых проектов;

- основ выбора предлагаемых вариантов управленческих решений в области финансов с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных финансовых последствий;

- особенностей финансово-экономической деятельности предприятий, организаций, финансовых, кредитных учреждений;

- законодательной и нормативной базы, на которой основана деятельность хозяйствующих субъектов, финансовых и кредитных организаций.

Изложенные материалы могут быть интересны для обучающихся в медицинских ссузах, так как современное общество и производство нуждаются в специалистах, способных к системному действию в экономических ситуациях, к анализу и проектированию своей экономической деятельности, умеющих быть самостоятельными в условиях неопределенности.

Тема 1

БЭКГРАУНД БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Генезис банковского менеджмента в постсоветской России

Управление коммерческим банком относится к одной из самых сложных сфер деятельности в условиях цифровизации российской экономики и занимает одно из ведущих мест в теории управления.

Рыночная экономика немыслима без банковского менеджмента, базирующегося на реальной конкуренции на финансовом рынке между кредитными институтами, замене государственного финансирования организаций (предприятий), применяемого при административно-командной системе, рыночным механизмом кредитования конкретных инвестиционных проектов и бизнес-планов, ориентированных на создание новой товарной массы [Лаврушин и др. 2016; Лаврентьев 2012; Хольнова 2008; Шершнева 2017].

В условиях командно-административной экономики в системе Государственного банка СССР существование и функционирование банковского менеджмента в полной мере не могли быть по ряду причин, отраженных на рис. 1.1.

В командно-административной экономике при полной монополии Государственного банка СССР и наличии директивной системы регулирования отсутствовало разнообразие финансово-кредитных учреждений, а тем более свобода управления ими¹ [Данилова 2005, Николаев 2016, Макарова 1994].

¹ Alabina T. A., Grentikova I. G., Kotov R. M. Banking Management in Russia: Its Shortcomings and Stages of Transformations.

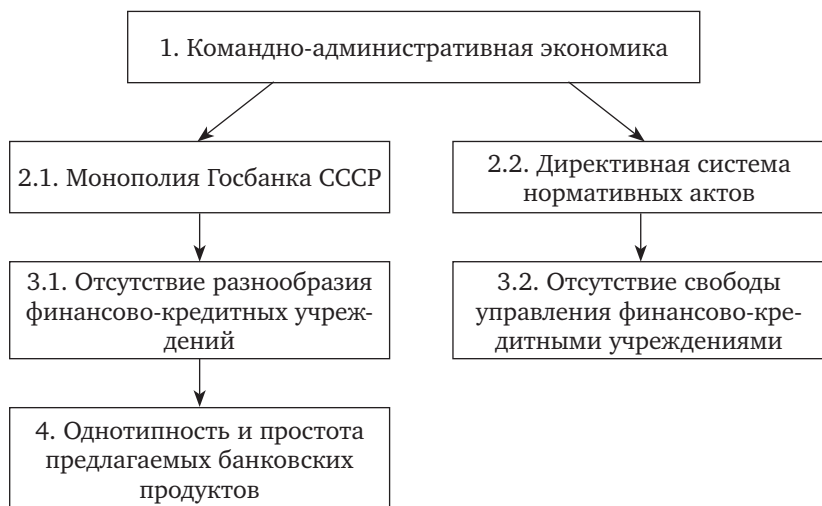


Рис. 1.1. Взаимосвязь и уровни причин невозможности существования и функционирования в полной мере банковского менеджмента в СССР в условиях командно-административной экономики

Источник: составлено авторами.

В таких условиях следствием были единообразие и простота предлагаемых банковских продуктов.

В условиях глобализации мировой экономики адекватное банковское управление позволяет противостоять негативным факторам на глобальном, национальном, региональном уровнях, а также является гарантией устойчивости и эффективности коммерческой деятельности¹ [Курилова, Городничева 2015].

Современные экономические тенденции в России включают изменение содержания банковской деятельности от спекулятивного бизнеса к деятельности, ориентированной на реальный сектор экономики. Поэтому при переходе к рынку банк не ограничивается только привлечением денежных ресурсов и выдачей их под проценты. В расширенный список банковских операций входят операции с ценными бумагами, кредитными карточками, валютой, помощь в экономии и распространении акций других банков и коммерческих структур, помощь клиентам в рациональном вложении их средств, оценке ин-

¹ Alabina T. A., Grentikova I. G., Kotov R. M. Banking Management in Russia: Its Shortcomings and Stages of Transformations.

вестиционных проектов, лизинг, факторинг и другие услуги¹. Следовательно, банковский менеджмент призван не просто кредитовать какую-либо программу, а управлять расходованием кредитных ресурсов, особенно льготных, на заявленные цели, а также их своевременным возвратом. В результате коммерческим банкам необходимо повышать качество банковского менеджмента как особой сферы управления кредитными организациями².

Ориентация на максимальную доходность банковских операций всегда связана с различными рисками, в том числе глобальными, которые приобрели новое качество. Необоснованное управление рисками при отсутствии системы ограничений в банке может привести к убыткам.

К основным *проблемным аспектам менеджмента* коммерческих банков можно отнести:

- недостаточную эффективность стратегического и текущего управления банковскими кредитными организациями ввиду цикличности экономики, наличия различного рода кризисов, особенно трансформационных, а также наличия методик их оценки, как правило, основанных на прошлых данных об организации;

- отсутствие отработанного инструментария управления банковскими рисками при условии признания, что успешный риск-менеджмент является определяющим условием конкурентоспособности и надежности любого банка, когда в качестве нефинансовых инструментов могут применяться специальные мероприятия по управлению ими;

- качество управленческих кадров и персонала кредитной организации, недостаточность которого может быть компенсирована лизингом высококвалифицированного персонала других организаций;

- внедрение информационных технологий и систем как основы новых банковских продуктов и экосистем банков, поддержания их надежности.

Недостатки банковского менеджмента в России обосновываются следующими факторами [Коваленко 2013; Мухамедова, Ксембаева, Ещанова 2016; Родин 2007]:

¹ Гамирова Г. Г., Антонова М. А. Об организации... 2014.

² Alabina T. A., Grentikova I. G., Kotov R. M. Banking Management in Russia: Its Shortcomings and Stages of Transformations.