ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Северо-Западный Государственный Заочный Технический Университет»

Институт управления производственными и инновационными программами

Кафедра управления финансами

Дисциплина: Финансы и кредит

**к о н т р о л ь н а я р а б о т а**

***на тему:***

***«*Банковский менеджмент»**

 **ВЫПОЛНИЛ:**

 **студентка 4 курса ЭГФ**

**Группа 603-02**

**Шифр 6730310122**

**Бубырь Н.А.**

**ПРОВЕРИЛ:**

 **старший преподователь**

**Куликова М.А.**

**Санкт-Петербург**

**2010**

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……………………………………………………………………….

ГЛАВА 1. Сущность и задачи банковского менеджмента…………………….

1.1. Понятие банковского менеджмента………………………………………

1.2. Задачи банковского менеджмента…………………………………………..

ГЛАВА 2.Место и роль финансового менеджмента в коммерческом банке…

2.1. Место и роль………………..………….……………………………………..

2.2. Особенности банковского менеджмента в России………….……………..

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………………………………………………………...

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ …………………………………

Структурно-логическая схема……………………………………………………

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность и недостаточная научная разработанность проблемы организации банковского менеджмента и его оптимизации в коммерческом банке определили выбор темы и цель контрольной работы. Наибольшую актуальность данная тема приобрела в начале 90-х годов, после перехода России с административно - командной экономики на рыночные отношения (рыночную экономику). С началом рыночных отношений эффективное управление финансами стало одной из острых проблем ставших на пути юридических и физических лиц. Так, например, многие гиганты отечественной промышленности после начала рыночных отношений не смогли завоевать ранки сбыта, найти партнеров, поставщиков сырья, эффективно управлять финансами и, следовательно, не могли нормально функционировать, многие банкротились. Основной ошибкой, которую допустили экономисты того периода, было применение так называемой «шоковой терапии» т.е. резкого перехода на рыночные отношения после которого произошло резкое расслоение населения России на очень богатых и очень бедных.

Объективная необходимость углубленных исследований в области организации банковского менеджмента, а также комплексная разработка теоретических и практических вопросов, раскрывающих все аспекты организации банковского менеджмента, является важной и актуальной проблемой современной банковской системы России.

Целью контрольной работы является раскрытие сущности цели и задач банковского менеджмента.

Объект деятельности финансового менеджмента в коммерческом банке: — процессы исследования финансовых операций банка и управления потоками денежных средств банковской клиентуры.

Предмет деятельности финансового менеджмента в коммерческом банке: — разработка и использование систем и методик рационального планирования и реализации финансовых операций (процессы привлечения и размещения денежных средств).

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

Таким образом, следующая предметная область финансового менеджмента — создание продуктового ряда банка — не только отвечает потребностям коммерческого банка по управлению его коммерческой и функциональной устойчивостью, но обеспечивает надежность объекта управления, удовлетворяя потребности клиентов. Отсюда реализуется основная концепция любого коммерческого банка: надежный клиент — устойчивый банк.

ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ И ЗАДАЧИ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Понятие банковского менеджмента.

Банковский менеджмент в общем виде представляет собой управление отношениями, связанными со стратегическим и тактическим планированием, анализом, регулированием, контролем деятельности банка, управлением финансами, маркетинговой деятельностью, персоналом, осуществляющим банковские операции. Другими словами, это — управление отношениями, касающимися формирования и использования денежных ресурсов, то есть взаимоувязанная совокупность финансового менеджмента и управления персоналом, занятым в банковской сфере. Разделение банковского менеджмента на финансовый менеджмент и управление персоналом в коммерческом банке обусловлено структурой объекта, на который направлены управляющие воздействия банковского менеджмента. Поэтому его можно рассматривать как деятельность по внутрибанковскому регулированию, которая направлена, в первую очередь, на соблюдение требований и нормативов, установленных органами государственного надзора.

Банк — это организация, осуществляющая управление капиталом – собственным и заемным.

Этот капитал рассматривается с позиции самовозрастающей стоимости или с позиции его приращения. Есть и другие понятия капитала, например "человеческий капитал", которое рассматривается с позиции отношений между людьми, определяющими успех их общей деятельности в социально­-экономических процессах. Управление человеческим капиталом — это отношение к человеку в процессе управления кредитной организацией, основанное на понимании роли человека при достижении конечного результата или цели самой организации.

Для банка это могут быть прибыль, ликвидность, устойчивость, имидж и другие параметры, которые он выделяет, исходя из своей миссии или философии своего существования в обществе. Сфера банковского менеджмента охватывает построение процессов по рациональному управлению денежными потоками и использованию знаний и опыта банковского персонала как необходимого условия эффективного менеджмента в коммерческом банке. Поэтому управление человеческим капиталом неразрывно связано с управлением собственным и заемным капиталом, обеспечивая его эффективное использование в интересах банка и его клиентов.

Рисунок 1 - Финансовый менеджмент [5,с.5]

|  |
| --- |
| Финансовый менеджмент |
| 1. Управление активами и пассивами
 |
| 1. Управление ликвидностью
 |
| 1. Управление собственным капиталом
 |
| 1. Управление заемным капиталом
 |
| 1. Управление банковскими рисками
 |
| 1. Управление кредитным портфелем
 |
| 1. Организация внутрибанковского контроля
 |
| Управление персоналом |
| 1. Администрирование системы организации и оплаты труда
 |
| 1. Организация подбора и расстановки персонала
 |
| 1. Организация системы подготовки персонала
 |

Глава 1.2. Задачи банковского менеджмента.

Банковский менеджмент — это практическая деятельность, связанная с непосредственным управлением процессами осуществления коммерческим банком своих функций. В этом аспекте банковский менеджмент выступает как система разработки управляющих воздействий на объект управления: активные и пассивные операции, расчетно-­кассовые операции, исполнение нормативных финансово­-экономических показателей, внутрибанковский аудит и контроль и т.д.

Как известно, основное назначение банка — это посредничество в процессе перемещения денежных средств от кредиторов к заемщикам и от продавцов к покупателям. Невозможность полного совпадения экономических интересов банка и клиента связана с тем, что банк по своей экономической природе — финансовый посредник, который обеспечивает обслуживание денежных потоков в экономике, не являясь собственником привлеченных денежных средств, тогда как клиент, как правило, — владелец произведенных товаров и услуг, имеющих в основном материальное наполнение. Реальному сектору экономики необходимы инвестиции и финансирование оборотных средств, а банкам увеличение объемов производительных активов. Для реализации коммерческим банком своих функций в рыночной экономике необходимо, чтобы эти две цели были увязаны.

Как я отметила выше, экономические интересы коммерческого банка и клиента не совпадают полностью — имеются лишь отдельные точки их пересечения. Поэтому для решения вопросов, касающихся обеспечения обратной связи между продуктами и услугами банка, предлагаемыми непосредственно участникам свободного рынка - потребителям, на банковский менеджмент возлагается функция обратной связи с внешней средой коммерческого банка.

Постоянное изменение внешних условий, в которых осуществляет деятельность кредитная организация, требует соответствующей реакции со стороны коммерческого банка — глубокого анализа финансовой и макроэкономической политики, изыскания новых способов создания прибавочного продукта (не считая простых операций и игр на обменных курсах рубля). Банки должны постоянно отвечать изменяющимся требованиям рынка, своей клиентуры, небанковских финансовых организаций и обострению неценовой конкуренции. Постоянное формирование новых направлений банковской деятельности по разработке и реализации банковских продуктов и услуг неизбежно наталкивается на трудности, вызываемые отсутствием должного взаимодействия функциональных подразделений банка, обмена информацией между ними и координации их усилий. Именно из-­за отсутствия взаимодействия подразделений банка ухудшаются его основные качественные параметры и показатели, усложняются процессы принятия стратегических решений, затрудняется оценка преимуществ и недостатков выбранных решений. Поэтому главная задача банковского менеджмента — это построение системы отношений, связанных с оптимальной организацией взаимодействия многочисленных элементов сложной динамичной системы, которую представляет собой современный коммерческий банк, а также определение оптимальных режимов его функционирования. В этой связи банковский менеджмент как система отношений представляет собой взаимосвязь финансово­-экономических, структурно­-функциональных и функционально­-технологических параметров.

Другими словами, банковский менеджмент представляет собой взаимосвязанные и взаимозависимые системные параметры:

* финансово­-экономических показателей (ФЭ);
* организационного построения, отвечающего решению стоящих перед банком задач (ОП);
* функционально-­технологического управления продуктовым рядом банка (ФТ).

Если отранжировать системные параметры, то соподчиненность и взаимосвязи между ними можно представить так: ФЭ – ОП – ФТ.

Процессы разработки и реализации комплексных технологий по построению оптимальных отношений, касающихся формирования и использования денежных потоков, реинжиниринга бизнес-­процессов обслуживания клиентов, комплексного решения задач анализа состояния и деятельности коммерческого банка решает система управления, которая получила название "финансовый менеджмент".

Таблица 1- Задачи финансового менеджмента [8,с.10]

|  |  |
| --- | --- |
| Задачи | **Содержание решаемых задач** |
| Банковская политика | 1. Постановка главных задач, выделение основной цели существования банка
 |
|  | 1. Разработка комплексных программ и проектов, обеспечивающих достижение основных целей существования банка
 |
|  | 1. Разработка методологии управления деятельностью банка
 |
|  | 1. Разработка организационной структуры банков в соответствии с выбранной политикой развития банка
 |
|  | 1. Стратегия управления персоналом банка:
* в области организации работы персонала;
* в области определения эффективности работы персонала;
* в области мотивации персонала;
* в области стимулирования инновационного потенциала персонала;
* в области продвижения персонала
 |
| **Банковский маркетинг** | 1. Установление существующих и потенциальных рынков банковских услуг
 |
|  | 1. Выбор конкретных рынков и выявление потребностей банковской клиентуры
 |
|  | 1. Установление долго­- и краткосрочных целей для развития существующих и создания новых видов банковских услуг
 |
|  | 1. Внедрение новых видов услуг в практику и контроль банка за реализацией программ внедрения.
 |
| **Создание банковских продуктов** | 1. Разработка методов изменения состояния, свойств, формы денежных средств в процессе деятельности банка для удовлетворения потребностей существующих и потенциальных клиентов банка
 |
|  | 1. Внедрение новых банковских технологий обслуживания клиентов
 |
| **Формирование клиентской базы банка, обслуживание клиентов продажа услуг** | 1. Укрепление позиций на освоенных сегментах рынка банковских услуг (кредитных, операционных, инвестиционных, трастовых) для привлеченных групп клиентов (хозяйствующие субъекты, государственные учреждения, физические лица)
 |
|  | 1. Завоевывание новых рынков банковских услуг
 |
|  | 1. Повышение конкурентоспособности, расширение ресурсной базы банка, создание дополнительных доходоприносящих денежных потоков
 |
|  | 1. Получение прибыли
 |
| Экономика и финансы | 1. Приращение капитала
 |
|  | 1. Управление прибылью и ликвидностью
 |
|  | 1. Максимизация управленческого вознаграждения
 |
|  | 1. Обеспечение стабильности развития банка
 |
|  | 1. Обоснование финансовых решений
 |
|  | 1. Управление издержками банка
 |
| **Информационно-аналитическое обеспечение** | 1. Создание информационно-­аналитической системы планирования и реализации финансовых операций
 |
| Администрирование | 1. Приведение организационной структуры банка, классификации и квалификации персонала в соответствие с выбранной стратегией развития банка
 |

Глава 2. МЕСТО И РОЛЬ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ.

 2.1. Место и роль финансового менеджмента в коммерческом банке.

Широко используемое в настоящее время понятие "финансовый менеджмент" имеет многочисленные толкования. Но в целом российские специалисты сходятся в одном — в том, что финансовый менеджмент — это управление отношениями по формированию и использованию денежных ресурсов. Именно в таком понимании финансовый менеджмент рассматривается в работах таких известных авторов, как И.Т. Балабанов, И.Н. Герчикова, В.В. Ковалев, Л.П. Павлова, Р.С. Сайфулин, Е.С. Стоянова, А.Д. Шеремет.

В гораздо меньшей степени, чем общий финансовый менеджмент, отечественными авторами проработана проблема финансового менеджмента и коммерческом банке. Причина в специфике деятельности коммерческого банка как финансового посредника по управлению денежными потоками, которым присуща вся совокупность функций денег. К освещению этой проблемы авторы, как правило, подходят с позиций соблюдения требований и нормативов государственных регулирующих органов, отвечающих за ликвидность банковской системы в целом. Проблемам финансового менеджмента в коммерческом банке с позиций соблюдения требований регулирующих органов посвящены работы таких авторов, как Э.Н. Василишен, О.И. Лаврушин, И.Д. Мамонова, М.А. Пессель, Н.Э. Соколинская, А.М. Тавасиев.

В процессе своей деятельности коммерческий банк исходит в основном из микроэкономических факторов и устойчивости клиентов. Такой подход наиболее актуален в современных условиях, так как первичным звеном в экономической цепочке создания продукции (товаров, услуг) являются создатели материальных ценностей. Соответственно и коммерческий банк для рыночной экономики первичен, а Центробанк — конструктор перестройки банковской системы. Среди исследователей этого направления финансового менеджмента в коммерческом банке можно назвать О.В. Грядовую, Ю.С. Масленченкова, Л.А. Плотицину, К.Р. Тагирбекова, В.Е. Черкасова.

В работах отечественных авторов (М.З. Бор, Г.С. Панова, В.В. Пятенко, В.Т. Севрук, В.М. Усоскин, Э.А. Уткин, Е.Б. Ширинская[[1]](#endnote-1)1) также представлен и опыт зарубежных банков. Данный опыт, безусловно, важен, однако зарубежные финансовые системы существенно отличаются от кредитно-­банковской системы России. Например, распространение опыта Федеральной резервной системы США на российскую почву требует тщательной нелегкой адаптации, так как отечественная банковская система в отличие от системы США построена по территориальному принципу и основана на монопольном положении Центробанка России, а не на экономическом районировании субъектов федерации и экономики.

Отсюда можно сделать вывод о том, что одна из особенностей финансового менеджмента в коммерческом банке в современных российских условиях — это отсутствие единообразной технологии управления экономическими процессами в кредитной организации в рамках существующей кредитно­-банковской системы. Главная же особенность финансового менеджмента в коммерческом банке в нынешних российских условиях обусловлена тем, что коммерческий банк — это единственный экономический субъект, который системно управляет всеми функциями денег (мера стоимости, функции обращения, платежа и накопления) и в этой связи является первичным звеном рыночной экономики. Внешняя среда финансового менеджмента в коммерческом банке — это совокупность финансовых отношений.

Объект деятельности финансового менеджмента в коммерческом банке: — процессы исследования финансовых операций банка и управления потоками денежных средств банковской клиентуры.

Предмет деятельности финансового менеджмента в коммерческом банке: — разработка и использование систем и методик рационального планирования и реализации финансовых операций (процессы привлечения и размещения денежных средств).

Цель финансового менеджмента в коммерческом банке — определение рациональных требований и методических основ построения оптимальных организационных структур и режимов работы функционально­-технологических систем, 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 коммерческого банка.

Таблица 2- Цели финансового менеджмента [10,с.25]

|  |  |
| --- | --- |
| **Заданные параметры** | **Режим деятельности** |
| Максимизация прибыли банка | Минимально допустимая нормативная ликвидность |
| **Максимизация ликвидности банка** | Норма прибыли, обеспечивающая окупаемость финансовых операций банка |
| **Сбалансированность прибыльности и ликвидности банка** | Норма прибыли, обеспечивающая рыночный доход. Управление ресурсной базой банка на основе ее дифференциации по срокам, объемам и стоимости соответственно возможностям активных операций банка |

Финансовый менеджмент в коммерческом банке, как и любая система управления, состоит из двух подсистем:

* управляемой, или объекта управления;
* управляющей, или субъекта управления. Основной объект управления в финансовом менеджменте в коммерческом банке — денежные средства, находящиеся в деловом обороте коммерческого банка с помощью финансовых операций.

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 совершают движение в соответствии с оформленными сделками (договорами). Правовая сторона этого процесса осуществляется непосредственно через субъект управления — коммерческий банк как юридическое лицо. Экономическая сторона процесса основана на финансовых операциях банка (банковских продуктах, операциях, услугах), которые отвечают потребностям объекта управления. В процессе финансового менеджмента в соответствии с объектом, предметом и целью его деятельности денежные потоки банковской клиентуры трансформируются в финансовые операции банка и за счет этого создается добавленная стоимость, обеспечивающая приращение капитала банка.

Процесс трансформации денежных средств в системе финансового менеджмента коммерческого банка проходит через управление финансовыми операциями банка, которые отражаются на его устойчивости. Поэтому в таблице 4 выделены пять блоков устойчивости с 12 подблоками, являющимися функциями по управлению каждого из видов устойчивости. Ниже представлены блоки устойчивости коммерческого банка с пояснениями содержания их функций.

Таблица 3 - Объект управления [7,с.10]

|  |  |
| --- | --- |
| Финансовая устойчивость банка | 1. Программирование банка на основе финансово-­экономических нормативов деятельности банка (внешних и внутренних), программирование и стратегия деятельности банка
 |
|  | 1. Мониторинг и анализ деятельности банка, идентификация традиционных банковских рисков на основе балансовых обобщений
 |
|  | 1. Текущая оценка экономических выгод, операционно­-стоимостный анализ банка и трансфертное ценообразование
 |
| Организационная устойчивость банка | 1. Планирование деятельности банка: маркетинговая стратегия и бизнес-планирование подразделений банка
 |
|  | 1. Организационное построение банка (линейная, дивизионная, матричная структура; ориентация на услугу или клиента)
 |
|  | 1. Управление человеческим капиталом: мотивация, материальное стимулирование, раскрытие инновационного потенциала
 |
| Функциональная устойчивость банка | 1. Специализация банка
 |
|  | 1. Универсализация банка
 |
| Коммерческая устойчивость банка | 1. Продуктовая политика банка и функционально­-технологическая поддержка продуктового ряда банка
 |
|  | 1. Финансовый менеджмент клиентуры банка и его развитие в инновационное направление деятельности банка на основе потребностей клиентов (рынка) или управление изменениями (реинжиниринг процессов обслуживания клиентов)
 |
| **Капитальная устойчивость банка**  | 1. Кредитно­-инвестиционная политика банка
 |
|  | 1. Эмиссионно-­учредительская и фондовая политика банка
 |

Финансовый менеджмент в коммерческом банке — это управление процессами формирования и использования денежных ресурсов. Он тесно связан с организационно-технологическим менеджментом — управлением банковскими подразделениями, их взаимоотношениями в различных процессах банковской деятельности, в том числе управлением персоналом банка. Наряду с проблемами финансового, организационно-­технологического характера в коммерческом банке большое значение имеют проблемы информационного и логико-­аналитического обеспечения финансового менеджмента коммерческого банка, оптимизации деятельности коммерческого банка как хозяйствующего субъекта и оптимизации технологических процессов и организационных структур. Последние относятся к проблемам системного анализа (исследования операций, информатики).

Трехмерный классификатор финансового менеджмента в коммерческом банке можно представить в виде схемы трех укрупненных блоков управления процессами формирования и использования денежных ресурсов.

1.Фронтальный блок представляет собой систему управления по разработке комплексных программ и проектов деятельности банка с учетом заданных ограничений; методологию управляющих воздействий; организацию и управление процессами планирования, систематизации и комплексности разработок; выдачу принципиальных и плановых технических заданий; мониторинг процессов на соответствие планов и заданий, коррекцию планов, экономическое и бизнес-­планирование; финансово-­экономический мониторинг и организацию учета и отчетности финансовой деятельности банка; разработку стратегии менеджмента персонала, его стимулирования и мотивации; оптимизацию технологических процессов и внутрибанковских организационных структур; разработку маркетинговых стратегий и программ.

2.Верхний блок представляет собой набор операционных функций банка, выбранный им в соответствии с миссией и концепцией деятельности конкретного банка, которая определена управляющими воздействиями первого (фронтального) блока.

 3.Правый блок представляет собой разработку технологических аспектов деятельности банка в области продуктовой политики, реинжиринга[[2]](#endnote-2) бизнес-процессов обслуживания банковской клиентуры, экспертизы и консалтинга в области сопровождения сложных и интегрированных банковских продуктов и услуг, формализацию технологических средств управления ресурсной базой банка, формализацию и технологическую унификацию проблем банковской клиентуры и потребностей окружающей среды банка, разработку и реализацию технологических средств финансовой деятельности банка и его взаимодействия с клиентами.

Примечание: В цели и задачи финансового менеджмента в коммерческом банке — определение рациональных требований и методических основ построения оптимальных организационных структур и режимов деятельности функционально-­технологических систем, обеспечивающих планирование и реализацию финансовых операций банка и поддерживающих его устойчивость при заданных параметрах, планирование финансовой деятельности банка и управление процессами привлечения и размещения денежных средств — не включены следующие блоки банковской деятельности: бухгалтерский учет и отчетность, валютное регулирование, банковское право, директивная отчетность и управление экономическими нормативами, включая обязательное резервирование и создание резервов под обесценение операций с ценными бумагами и выдаваемых кредитов, так как это - директивные нормы, введенные на уровне государства (ЦБ РФ, Минфин РФ и т.п.), и не подлежат управлению с использованием внутренних и внешних резервов банка, которые ему предоставляют внешние условия банковской деятельности.

Для реализации целей финансового менеджмента необходимо определить основные функции подсистемы подразделений коммерческого банка. К этим функциям подсистемы относятся:

1.Стратегическое планирование — определение перспективных финансовых задач и разработка программы эффективных действий, нацеленных на выполнение этих задач. Задача — данная в определенных условиях (например, в проблемной ситуации) цель деятельности, которая должна быть достигнута преобразованием этих условий согласно определенной процедуре.

2.Моделирование — использование совокупности методов, технологий и инструментальных средств для подготовки информации, способной убедить высшее руководство в эффективности предлагаемых проектов и целесообразности предлагаемых действий, а также для оценки текущего и прогнозного состояния объекта управления. Модель - материальный объект или знаковая система, имитирующие структуру или функционирование исследуемого объекта.

3.Оперативное планирование - определение рациональных способов решения текущих финансовых задач с учетом необходимости достижения перспективных финансовых целей банка.

4.Мониторинг — сбор информации о состоянии объекта управления и окружающей среды.

5.Диагностика — оценка соответствия текущих значений параметров, характеризующих состояние объекта, плановым показателям на данный момент времени.

6.Цель управления — обеспечение надежности объекта управления.

Отсюда вытекает третья особенность и вторая предметная область финансового менеджмента в коммерческом банке — создание продуктового ряда банка. В целях дальнейшей идентификации предметной области финансового менеджмента рассмотрим понятие "банковская операция" и его взаимосвязь с понятиями "банковский продукт" и "банковская услуга".

Банковский продукт — способ оказания услуг клиенту банка (форма отношений "банк – клиент"); регламент взаимодействия служащих банка с клиентом при оказании услуги, т.е. комплекс взаимосвязанных организационных, информационных, финансовых и юридических мероприятий, объединенных единой технологией обслуживания клиента.

Банковская операция — система согласованных по целям, месту и времени действий, направленных на решение поставленной задачи по обслуживанию клиента.

Банковская услуга — форма удовлетворения потребности (в кредите, расчетно­-кассовом обслуживании, гарантиях, покупке-­продаже и хранении ценных бумаг, иностранной валюты и т.д.) клиента банка.

Под развитием продуктового ряда понимается следующий механизм расширения продуктового ряда банка:

1. выявление потребностей клиентов в новых банковских услугах;
2. разработка постановки задачи по созданию продукта, реализация которого обеспечивает оказание требуемой услуги;
3. разработка регламента оказания требуемой услуги;
4. разработка методики информационного обеспечения процесса оказания услуги;
5. решение организационных вопросов по созданию рабочей группы (в случае необходимости) для оказания услуги;
6. решение вопросов по оценке стоимости оказания услуги;
7. решение вопросов, связанных с материальным стимулированием исполнителей услуги и разработчиков продукта;
8. разработка комплекса документации и договора с заказчиком, регламентирующих оказание услуги.

По целевому назначению можно различать следующие классы операций:

1. Пассивные операции — аккумулирование денежных ресурсов для предоставления банковских услуг;
2. Активные операции — использование собственных и привлеченных средств для получения текущих и будущих доходов;
3. Посреднические операции — обслуживание клиентов за комиссионное вознаграждение.

Рассмотрим более детально структуру предметной области "посреднические операции банка". Для этой цели используем новое понятие "банковская триада", которое определяется следующим образом.

Банковская триада — сочетание трех понятий "продукт – операция – услуга".

Продукт — регламент (документально оформленная упорядоченная совокупность правил) выполнения операции по обслуживанию клиента.

Операция — упорядоченная совокупность действий по удовлетворению заказанной потребности (обслуживанию) клиента.

Услуга — результат обслуживания клиента (выполнения операции).

По степени сложности можно выделить три класса триад - элементарные, комбинированные, интегрированные.

Целесообразность введения понятия "банковская триада" определяется возможностью с ее помощью уточнить содержание понятия "банковская технология обслуживания клиентов" и классифицировать множество этих понятий. Схема установления соответствия между понятиями "банковская технология обслуживания клиентов" и "банковская триада" следующая:

Технология = (материал + инструмент + набор действий) -> удовлетворение потребности.

Банковская технология обслуживания клиентов = (потребности клиентов + продукты + операции) -> услуги = банковская триада + взаимосвязи между ее элементами.

Установленное соответствие позволяет классифицировать банковские технологии обслуживания клиентов аналогично банковским триадам на элементарные, комбинированные и интегрированные.

Объектом реинжиниринга процессов обслуживания клиентов являются комбинированные и интегрированные банковские технологии обслуживания клиентов.

Предметом деятельности реинжиниринга процессов обслуживания клиента является разработка и реализация индивидуальной интегрированной банковской технологии обслуживания клиентов.

Работа с клиентом формально может быть описана следующей последовательностью фаз взаимодействия сотрудников банка с клиентом.

1. Информирование клиента о сфере услуг банка.
2. Консультирование клиента о порядке оформления договоров на покупку услуг.
3. Подготовка документов для принятия решений старшим руководством банка об условиях и системе банковского обслуживания клиента.
4. Подготовка документов для утверждения старшим руководством банка регламента (технологии) обслуживания клиента (если в этом возникает необходимость).
5. Обслуживание клиента и контроль за соблюдением им принятых обязательств.
6. Подготовка предложений по договору на следующий календарный период.

В настоящее время известны две системы работы с клиентами:

* Система, ориентированная на функции и реализующая принцип разделения труда. Этой системе адекватны банки с иерархической пирамидальной структурой подразделений, разделенных по функциональному признаку. Управление строится исходя из административно-­командных принципов. При этом клиентам отводится самый нижний уровень иерархии, где они представлены безликим "массовым потребителем".
* Система, ориентированная на процесс и реализующая принцип интеграции отдельных операций в интегрированную технологию обслуживания клиента.

Поскольку первая система эффективна при обслуживании мелких и средних клиентов и клиентов, нуждающихся в отдельных функциональных услугах, а вторая система эффективна при обслуживании крупных клиентов, нуждающихся в комплексе взаимоувязанных банковских услуг (в банковском обслуживании своего финансового менеджмента), то современные банки применяют их в комплексе.

 Таким образом, следующая предметная область финансового менеджмента — создание продуктового ряда банка — не только отвечает потребностям коммерческого банка по управлению его коммерческой и функциональной устойчивостью, но обеспечивает надежность объекта управления, удовлетворяя потребности клиентов. Отсюда реализуется основная концепция любого коммерческого банка: надежный клиент — устойчивый банк.

2.2. Особенности банковского менеджмента в России

Конкретные цели деятельности банка могут быть ближними и на дальнюю перспективу Управление банком путем определения целей (management by objectives) производится с учетом оценки потенциальных возможностей банка и ею обеспеченности соответствующими ресурсами Банк определяет цели общие и специфические. *Общие —* это общая концепция развития банка в целом, *специфические —* разработка задач по основным видам деятельности и в рамках общих целей. Под "банковским механизмом" следует понимать три взаимосвязанных звена: внутрибанковское управление, управление операциями, управление персоналом. Использование банковского механизма предусматривает решение конкретных банковских, финансовых и социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности и направленных на получение прибыли. Он обусловлен банковской деятельностью в рыночных условиях, когда результаты управленческой и банковской деятельности получают оценку в процессе проведения различных банковских операций.

# Таблица 4 - Функциональное звено внутрибанковского управления[6,с.12]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Принципы | Функции | Банковские методы |
| ЦентрализацияДецентрализация в управленииСочетание централизации и децентрализацииОриентация на долгосрочные цели развитияДемократизация управления участие персонала в высшем звене управления | МаркетингПланирование и прогнозированиеОрганизацияКонтроль и учет (внутренний аудит) | Пассивные и активные операции банкаВнутрибанковский расчетПроцентная политикаВыработка банковской стратегии, политики и ее основных элементов |

Как показывает таблица 4 , структура внутрибанковского управления базируется на принципах, функциях и банковских методах Рассмотрим содержание каждой из этих составляющих. Принципы:

*•* Принцип централизации означает, что основные стратегические цели в банковской политике формируются в высшем звене управления, т.е. в Правлении и Совете директоров.

• Принцип децентрализации означает, что отдельные конкретные цели и элементы политики разрабатываются на уровне отделов или департаментов банков.

• Принцип сочетания централизации и децентрализации содержит в себе разграничение полномочий между высшим и средним звеньями во внутрибанковском управлении.

• Принцип ориентации на долгосрочные цели развития означает, что внутрибанковское управление должно ориентироваться на длительную перспективу, и цели его должны носить долгосрочный характер, т.е. на несколько лет вперед.

• Демократизация управления представляет собой участие персонала банка в высшем звене управления путем подготовки рекомендаций в выработке целей и стратегии их достижения.

Функции внутрибанковского управления:

*•* Функция маркетинга предусматривает изучение рынка и спроса на нем в целях удовлетворения клиентов в банковских продуктах и услугах.

• Функция планирования и прогнозирования включает в себя разработку банковской политики и деятельности на ближайшее и перспективное будущее.

• Функция организации означает разработку таких структуры банка и его механизма, которые отвечали бы требованиям поставленных целей и стратегии банка.

• Функция контроля и учета предусматривает постоянный контроль за внутрибанковской деятельностью через внутренний аудит и проверку работы банковских подразделений с целью поддержания оптимальной ликвидности.

Банковские методы:

• Пассивные и активные операции — это основные операции банка, которые являются стержнем всех банковских методов в рамках внутрибанковского управления.

• Внутрибанковский расчет предусматривает организацию расчетных операций внутри банка между его различными отделами и подразделениями, отделениями, филиалами, агентствами.

• Процентная политика — важный элемент банковских методов, так как от размера процентов, взимаемых по пассивным и активным операциям, а также финансовым услугам, зависит расширение банковских операций и повышение их доходности.

• Банковская стратегия и политика — это система разработки различных целей, стратегия их выполнения и конкретные методы ее реализации. Составными элементами политики и стратегии выступают маркетинг, процентная политика, расширение зарубежной деятельности, информационное обеспечение банковской деятельности, расширение банковских операций.

• Разработка научно-технической политики банка означает разработку и организацию научного поиска с целью изобретения новых банковских продуктов и услуг, снижения издержек, повышения конкуренции.

• Разработка и внедрение новых банковских продуктов и услуг представляет собой конкретную разработку новых банковских продуктов и внедрение (реализацию) их на рынке среди различных категорий физических и юридических лиц.

Заключение

Банковский менеджмент — это практическая деятельность, связанная с непосредственным управлением процессами осуществления коммерческим банком своих функций. В этом аспекте банковский менеджмент выступает как система разработки управляющих воздействий на объект управления: активные и пассивные операции, расчетно-кассовые операции, исполнение нормативных финансово-экономических показателей, внутрибанковский аудит и контроль и т.д.

В своей работе я рассмотрела основные составляющие банковского менеджмента которым является менеджмент финансовый. Он позволяет определить рациональные требования и методические основы построения оптимальных организационных структур и режимов работы функционально-технологических систем, которые обеспечивают планирование и реализацию финансовых операций банка и поддерживают его устойчивость при заданных параметрах, направленных на приращение собственного капитала (акционерного капитала) и/или прибыли при условии сохранения стабильности и устойчивости коммерческого банка.

Особенностью финансового менеджмента является отсутствие единообразной технологии управления экономическими процессами и организации банковских процедур в рамках единой банковской системы. В условиях конкуренции на денежном рынке каждый банк вырабатывает собственные правила поведения; постоянно изменяющаяся экономическая ситуация требует корректировки и совершенствования сложившихся приемов ведения банковского дела.

Список использованной литературы

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации (ГК РФ). Часть 2 от 26.01.1996 N 14-ФЗ **(принят ГД ФС РФ 22.12.1995) //** Консультант Плюс: Версия Проф. Режим доступа: [www.consultant.ru];

2. Федеральный Закон «О банках и банковской деятельности» №395-1 от 03.02.1996 г. (с изм. и доп. от 26.04.2007) // Консультант Плюс: Версия Проф. Режим доступа: [www.consultant.ru];

3. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 03.02.1996 № 17-ФЗ (с изм. от 03.03.2008 г. № 20-ФЗ) // Российская газета. – 2008. - № 48

4. Улина С.Л. Подходы к формированию системы финансового менеджмента в России. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - №2.

5. Аширов, Д.А. Управление персоналом. - М.: Высшее образование и наука, 2001.– 290 с.

6. Жарковская, Е.П. Банковское дело: учебник/Е.П. Жарковская. - М.: Омега-Л, 2005. – 320 с.

7. Банковское дело. Справочное пособие / под редакцией Ю.А. Бабичевой. М.: Экономика, 2004. – 368 с.

8. Глушкова, Н.Б. Банковское дело. М.: Академический проект, 2005. – 520 с.

9. Ликвидность коммерческого банка. Румас С. Деньги и кредит, 2008. №2. – С.78-82

10. Максютов, А.А. Банковский менеджмент: Учебно-практическое пособие. М.: Альфа-Пресс, 2005. – 364 с.

1. [↑](#endnote-ref-1)
2. Реинжиниринг бизнес-процессов — это фундаментальное переосмысление и радикальная перестройка бизнес-процессов в целях достижения значительных улучшений таких критически важных показателей, как стоимость, качество, уровень сервиса и скорость функционирования (Майкл Хаммер). [↑](#endnote-ref-2)