

336.5
467



HOMO FABER

Управление деятельностью коммерческого банка

(Банковский
менеджмент)



Ю Р И С Т Ъ



HOMO FABER

Допущено Министерством образования
Российской Федерации в качестве учебника
для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по специальности
060400 «Финансы и кредит»



ИЗДАТЕЛЬСТВО

2007.2007.2

336.5
У67

Управление
деятельностью
коммерческого
банка
(Банковский менеджмент)

под редакцией
доктора экономических наук,
профессора О.И. Лаврушина

учебник

77(2)
+33С2



Москва

ЮРИСТЪ

2003

УДК 336(075.8)
ББК 65.262.1я73
У66

Рецензенты:

кафедра банковского дела Саратовского государственного
социально-экономического университета
(зав. каф. д-р экон. наук, проф. Г.Г. Коробова);
к.э.н. Е.Б. Ширинская

Авторский коллектив:

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

У66

Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент) / Под ред. д-ра экон. наук, проф. О.И. Лаврушина. — М.: Юристъ, 2003. — 688 с.

ISBN 5-7975-0549-5 (в пер.)

Учебник подготовлен кафедрой банковского дела Финансовой академии при Правительстве РФ. В нем рассмотрен комплекс вопросов, связанных с управлением денежно-кредитными институтами.

Первый раздел посвящен экономическим, организационным и правовым основам банковского менеджмента. Во втором разделе подробно охарактеризованы различные аспекты финансового менеджмента в коммерческом банке.

В учебнике нашли отражение современные взгляды на банковский менеджмент. Его отличает высокий профессиональный уровень и глубина проработки вопросов. Методический аппарат включает выводы и вопросы для самопроверки по главам.

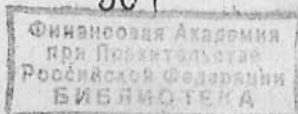
Предназначен для студентов, преподавателей, аспирантов экономических вузов. Может быть полезен работникам банковской сферы.

УДК 336(075.8)
ББК 65.262.1я73

В оформлении переплета использован
фрагмент банкноты евро

ISBN 5-7975-0549-5

© «Юристъ», 2002
© Авторы, 2002



Краткое содержание

Введение

Раздел I. Экономические, организационные и правовые основы банковского менеджмента

- Глава 1. Необходимость и особенности банковского менеджмента
- Глава 2. Общая характеристика системы банковского менеджмента
- Глава 3. Организация банковской деятельности
- Глава 4. Стратегическое и текущее планирование деятельности банка
- Глава 5. Банковский маркетинг в системе управления банковской деятельностью
- Глава 6. Содержание и роль аналитической работы в деятельности банка
- Глава 7. Внутренний контроль как инструмент банковского менеджмента
- Глава 8. Управление персоналом банка
- Глава 9. Оценка деятельности коммерческого банка

Раздел II. Характеристика финансового менеджмента

- Глава 10. Управление ликвидностью банка
- Глава 11. Управление прибылью банка
- Глава 12. Управление пассивами банка
- Глава 13. Управление активами и пассивами
- Глава 14. Управление кредитом и кредитными рисками
- Глава 15. Управление расчетными технологиями
- Глава 16. Управление процентным риском
- Глава 17. Управление валютным риском
- Глава 18. Организация дилинга коммерческого банка
- Глава 19. Рыночные риски
- Глава 20. Управление банковскими инновациями
- Глава 21. Управление банками в процессе санации
- Глава 22. Управление безопасностью коммерческого банка

Содержание

Введение	17
РАЗДЕЛ I. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ, ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	21
Глава 1. Необходимость и особенности банковского менеджмента	23
1. Особенности управления в различных видах банковских организаций	23
2. Значение банковского менеджмента в периоды экономического подъема и кризиса	25
3. Тенденции в развитии банковского хозяйства и банковский менеджмент.	29
<i>Выводы</i>	<i>31</i>
<i>Вопросы для самопроверки.</i>	<i>31</i>
Глава 2. Общая характеристика системы банковского менеджмента	33
1. Теоретические основы банковского менеджмента.	33
Теоретические основы финансового менеджмента	34
Научные основы банковского менеджмента	36
2. Цели и задачи банковского менеджмента.	37
Экономические и социальные цели банковского менеджмента	37
Задачи банковского менеджмента	39
3. Содержание банковского менеджмента.	39
Планирование в банковском менеджменте	39
Анализ в банковском менеджменте	40
Регулирование и контроль в банковском менеджменте	42
4. Правовые основы банковского менеджмента	43
5. Оценка качества банковского менеджмента.	44
Критерии оценки качества менеджмента	44
Факторы неудовлетворительного управления	45
<i>Выводы</i>	<i>47</i>
<i>Вопросы для самопроверки.</i>	<i>48</i>
Глава 3. Организация банковской деятельности	49
1. Задачи и принципы организации банковской деятельности	49
Общие задачи организации банковской деятельности.	49
Принципы организации банковской деятельности	51
2. Линейные модели организационных структур банка	54
Функциональная модель.	54
Дивизионная модель	55
Другие модели линейных структур	56

3. Матричные модели организационных структур банка	57
Двухмерная матричная модель	57
Трёхмерная матричная модель	60
Многомерные матричные модели	61
4. Причины и факторы изменения организационной структуры банков	63
Выбор организационной структуры	63
Причины изменения организационной структуры	65
5. Изменение организационной структуры банка	66
Содержание изменения организационной структуры	66
Внедрение нового варианта организационной структуры	68
6. Организация управления деятельностью подразделений банка.	70
Определение задач подразделения	70
Этапы решения поставленной задачи	71
Инструменты решения задачи	73
<i>Выводы</i>	77
<i>Вопросы для самопроверки.</i>	77
Глава 4. Стратегическое и текущее планирование деятельности банка	79
1. Сущность, методологические принципы и функции планирования.	79
Содержание и функции планирования	79
Принципы организации планирования.	81
2. Виды планирования деятельности коммерческого банка	82
3. Стратегическое планирование деятельности коммерческого банка.	84
Цели и задачи стратегического планирования	84
Ситуационный анализ.	87
Определение миссии и стратегических целей банка.	90
Разработка маркетинговой стратегии.	93
Разработка стратегии управления рисками	94
Разработка стратегии управления персоналом	95
Разработка плана действий	96
4. Бизнес-планирование как способ интеграции стратегии и тактики банка.	97
Содержание бизнес-планирования.	97
Оценка затрат, обеспечивающих решение задач развития банка.	99
Разработка системы лимитов банка	102
5. Финансовое планирование деятельности коммерческого банка	102
Задачи и этапы финансового планирования	102
Определение размера необходимой и достаточной прибыли	104
Планирование размеров собственных средств и объемов активных операций банка	107
Планирование структуры активных операций банка и процентных доходов	109

Определение допустимого объема процентных расходов банка . . .	113
Планирование структуры пассивных операций банка и средневзвешенной стоимости ресурсов	113
Определение допустимого объема привлеченных ресурсов	116
Сравнение расчетного и планового объемов собственных средств	117
Планирование прибыли и построение планового баланса банка	118
Выводы	119
Вопросы для самопроверки	120
Глава 5. Банковский маркетинг в системе управления банковской деятельностью	121
1. Содержание банковского маркетинга	121
Понятие банковского маркетинга	121
Виды банковского маркетинга	124
2. Составные части банковского маркетинга	126
Сбор информации о рынке и выбор банковской стратегии. . . .	126
Банковские продукты (услуги), предлагаемые на рынке	129
Формирование себестоимости и цены банковских услуг	135
3. Организация сбыта банковских продуктов (услуг)	146
Выводы	149
Вопросы для самопроверки	149
Глава 6. Содержание и роль аналитической работы в деятельности банка . .	150
1. Назначение и виды аналитической работы в банке Цели и задачи анализа	150
Виды анализа	152
2. Направления аналитической работы в банке.	154
3. Организация аналитической работы в банке.	157
4. Приемы и методы анализа	159
Выводы	162
Вопросы для самопроверки	163
Глава 7. Внутренний контроль как инструмент банковского менеджмента	164
1. Цели и задачи внутреннего контроля банка	164
Содержание внутреннего контроля	164
Основная цель, направления и задачи контроля.	166
2. Служба внутреннего контроля в банках	168
3. Организация внутреннего контроля за рисками банковской деятельности.	170
Содержание контроля на индивидуальном уровне	171
Организация контроля на уровне структурных подразделений . .	172
Внутренний контроль за банковскими рисками на макроуровне .	174
4. Организация внутреннего контроля за деятельностью кредитных организаций на финансовых рынках	177
Содержание комплаенс-контроля.	177

Направления комплаенс-контроля	179
5. Контроль Банка России за состоянием внутреннего контроля в банках	181
6. Анализ и оценка постановки внутреннего контроля аудиторскими фирмами	
Анализ постановки внутреннего контроля	182
Анализ и оценка текущего контроля	184
Выводы	186
Вопросы для самопроверки	187
Глава 8. Управление персоналом банка	188
1. Особенности и структура банковского персонала	188
2. Кадровая служба банка	191
3. Планирование потребности в персонале	193
Задачи планирования персонала	193
Оценка сложившейся структуры персонала	194
Организация планирования персонала	195
4. Подбор и наем персонала	197
Подбор персонала	197
Отбор кандидатов и наем сотрудников	198
5. Оценка персонала	199
Необходимость и принципы оценки	199
Критерии оценок	201
6. Мотивация труда	203
Основная оплата труда	204
Дополнительная оплата труда	205
Моральное поощрение	207
7. Управление развитием персонала	209
Выводы	211
Вопросы для самопроверки	212
Глава 9. Оценка деятельности коммерческого банка	213
1. Необходимость и содержание оценки деятельности	213
Виды оценки деятельности коммерческого банка	213
Принципы оценки деятельности	216
2. Рейтинговая система оценки надежности CAMEL	218
Достаточность капитала	219
Качество активов	223
Уровень доходности и прибыльности	225
Ликвидность	227
Менеджмент банка	230
Рейтинговая система Camels	232
Система Firms	233
3. Рейтинговая система RATE	235
Оценка риска	235
Инструменты надзора	240
Оценка эффективности применения инструментов надзора	241

4. Система оценки финансового состояния кредитных организаций	
Банком России	241
<i>Выводы</i>	244
<i>Вопросы для самопроверки</i>	245
РАЗДЕЛ II. ХАРАКТЕРИСТИКА ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА	247
Глава 10. Управление ликвидностью банка	249
1. Система централизованного управления ликвидностью коммерческого банка.	249
2. Система децентрализованного управления ликвидностью	251
Организация управления ликвидностью в банке.	252
Методы и инструменты управления ликвидностью	254
Способы регулирования ликвидности.	256
3. Управление ликвидностью на основе экономических нормативов	257
Показатели ликвидности	258
Анализ и оценка состояния ликвидности	259
Анализ мгновенной ликвидности	261
Анализ текущей ликвидности.	264
4. Механизм управления ликвидностью на основе денежных потоков	266
Составление реструктурированного по срокам баланса.	266
Анализ состояния ликвидности по реструктурированному балансу	268
5. Зарубежный опыт управления ликвидностью	271
<i>Выводы</i>	277
<i>Вопросы для самопроверки</i>	278
Глава 11. Управление прибылью банка	279
1. Система управления прибылью банка	279
Элементы системы управления прибылью.	279
Организация процесса управления прибылью	280
2. Способы оценки и регулирования уровня прибыли банка	281
Структурный анализ доходов	282
Структурный анализ расходов	284
Структурный анализ финансового результата	286
Система финансовых коэффициентов для оценки прибыльности	288
Факторный анализ уровня прибыльности банка	289
Методы текущего регулирования прибыли	293
3. Управление прибылью банка на низших уровнях	295
Управление рентабельностью отдельных направлений деятельности банка	295
Управление рентабельностью банковского продукта	298
<i>Выводы</i>	301
<i>Вопросы для самопроверки</i>	301

Глава 12. Управление пассивами банка	302
1. Собственный капитал банка и международные стандарты оценки его достаточности	303
Функции собственного капитала банка	303
Методы оценки капитала	306
Международные стандарты оценки достаточности капитала	308
2. Оценка и анализ достаточности капитала	314
Необходимость оценки достаточности капитала	314
Определение величины и структуры собственных средств банка	316
Определение элементов и абсолютной величины собственного капитала банка.	318
Анализ факторов уменьшения капитала.	320
Оценка структуры капитала	324
Анализ активов по степени риска.	327
3. Управление собственным капиталом банка	328
Содержание управления капиталом	328
Внутренние источники прироста собственного капитала	331
Внешние источники прироста капитала	336
4. Состав привлеченных ресурсов коммерческого банка	341
Классификация привлеченных ресурсов.	342
Факторы, влияющие на размер привлеченных ресурсов	345
5. Организация управления привлеченными ресурсами	349
Основные элементы системы управления	349
Депозитная политика коммерческого банка	351
6. Методы и инструменты управления привлеченными ресурсами	354
Методы управления	354
Инструменты управления	361
<i>Выводы</i>	363
<i>Вопросы для самопроверки</i>	364
Глава 13. Управление активами и пассивами	366
1. Понятие и сущность управления активами и пассивами	366
Необходимость функции управления активами и пассивами	366
Содержание управления активами и пассивами	369
Типы управления активами и пассивами	370
Цели и задачи управления активами и пассивами	371
2. Организационная структура и функции подразделений, обеспечивающих управление активами и пассивами	374
Организация функции управления активами и пассивами	374
Комитет по управлению активами и пассивами	376
3. Управление рисками в рамках управления активами и пассивами	380
Содержание управления рисками в рамках управления активами и пассивами	380
Управление риском изменения процентных ставок	382

Управление риском несбалансированной ликвидности	388
Управление рыночным риском	397
Управление валютным риском	398
Управление риском неплатежеспособности	399
<i>Выводы</i>	401
<i>Вопросы для самопроверки</i>	402
Глава 14. Управление кредитом и кредитными рисками	403
1. Содержание понятия «управление кредитом»	403
2. Организация управления кредитом в банке	406
Правовые (нормативные) основы управления кредитом	406
Система управления кредитом	408
Кредитная политика	409
Построение аппарата управления кредитным процессом	412
3. Организация кредитования и наблюдения за кредитом	414
Предварительная стадия (переговоры о кредите)	414
Этап рассмотрения конкретного проекта	415
Этап использования кредита	416
4. Управление кредитными рисками	420
Понятия «кредитный риск» и «управление кредитным риском»	420
Классификация кредитных рисков	423
Управление кредитным риском как система	425
5. Система и способы обнаружения кредитных рисков	429
Анализ кредитоспособности на основании данных годового баланса	429
Анализ состояния счета для оценки заемщика	435
Анализ кредитоспособности на основании иной информации о заемщике	437
6. Методы регулирования кредитных рисков	443
Классификация методов регулирования кредитных рисков	443
Кредитный портфель в системе управления кредитным риском	447
7. Работа банка с проблемными кредитами	455
Понятие «проблемный кредит»	455
Факторы образования проблемных кредитов	456
Превентивные меры банков	460
Меры по реабилитации кредита	461
<i>Выводы</i>	462
<i>Вопросы для самопроверки</i>	463
Глава 15. Управление расчетными технологиями	465
1. Цели и задачи управления расчетными технологиями	465
Цели управления расчетными технологиями	465
Задачи управления расчетными технологиями	466
2. Виды расчетных рисков	467
Риски неплатежа или нарушения срока платежа	467
Риски несоответствия формы расчетов, способа платежа и документооборота характеру сделок	468

Риски несоблюдения нормативных требований к организации расчетов	468
Операционные или технологические риски	469
3. Управление рисками и доходностью расчетных технологий при безналичных расчетах	470
Общие принципы управления рисками и доходностью	470
Управление рисками при расчетах платежными поручениями	471
Управление рисками при расчетах по инкассо	472
Управление рисками при расчетах чеками	474
Управление рисками при расчетах по аккредитивам	475
Управление рисками при зачете взаимных требований	475
4. Операционные риски и способы управления ими	477
Виды операционных рисков	477
Способы управления операционными рисками	478
5. Управление межбанковскими расчетными технологиями	480
Содержание межбанковских расчетных технологий	480
Организация управления межбанковскими расчетами	481
6. Роль Центрального банка в организации инфраструктуры расчетных технологий	484
<i>Выводы</i>	486
<i>Вопросы для самопроверки</i>	487
Глава 16. Управление процентным риском	488
1. Сущность процентного риска и система управления им	488
Понятие процентного риска	488
Факторы процентного риска	489
Элементы системы управления процентным риском	493
2. Способы оценки процентного риска	493
Оценка уровня и динамики процентной маржи	494
Оценка уровня и динамики коэффициента спреда	485
ГЭП-анализ	495
Оценка риска на основе дюрации	502
Оценка риска на основе методов имитационного моделирования	504
3. Способы управления процентным риском	505
Расчет позиции банка по процентному риску	505
Политика процентного цикла	508
Политика процентного дохода	509
Способы минимизации процентного риска	510
<i>Выводы</i>	511
<i>Вопросы для самопроверки</i>	512
Глава 17. Управление валютным риском	513
1. Валютные риски и их классификация	513
Понятие валютного риска	513
Виды валютных рисков	514
2. Основные методы минимизации валютных рисков	518
Организация управления валютными рисками	518

Страхование валютных рисков	520
Хеджирование	521
Диверсификация	522
3. Управление риском открытой валютной позиции	523
Понятие валютной позиции	523
Регулирование открытой валютной позиции	524
Оценка риска по валютной позиции	530
4. Управление рисками форфейтингового кредитования	534
Риски операций по валютному кредитованию	534
Управление форфейтинговыми рисками	537
5. Управление риском по валютным финансовым инструментам	542
Форвардные контракты	542
Валютные опционные контракты	544
Хеджирование как способ минимизации риска по валютным финансовым инструментам и обязательствам	547
6. Порядок расчета риска по срочным валютным сделкам	549
Текущий кредитный риск	549
Потенциальный кредитный риск	550
7. Управление технологическими рисками	552
Способы предупреждения технологических рисков	552
Автоматизированные банковские системы	554
Выводы	557
Вопросы для самопроверки	558
Глава 18. Организация дилинга коммерческого банка	560
1. Цели и задачи дилинга	560
2. Принципы организации дилинга коммерческого банка	563
Нормативные документы, регламентирующие работу на денежном и финансовом рынках.	563
Структурные подразделения, обеспечивающие работу банка на денежном и финансовом рынках.	564
Коллегиальные органы банка, регламентирующие деятельность на денежном и финансовом рынках.	566
3. Операции банка на денежном и финансовом рынках	569
4. Организация анализа и контроля за проведением операций на денежном и финансовом рынках.	574
Организация аналитической работы	574
Организация контроля за проведением операций на денежном и финансовом рынках	575
Выводы	576
Вопросы для самопроверки	577
Глава 19. Рыночные риски.	578
1. Сущность рыночных рисков	578
Понятие рыночных рисков	578
Способы оценки рыночных рисков	579
2. Расчет процентного риска	581
Общие принципы расчета	581

Расчет специального процентного риска	582
Расчет общего процентного риска	584
3. Расчет фондового и валютного рисков	586
Расчет фондового риска	586
Расчет валютного риска	592
4. Измерение риска на основе метода Value-at-Risk (VaR)	592
Выводы	596
Вопросы для самопроверки	596
Глава 20. Управление банковскими инновациями	597
1. Понятие и виды банковских инноваций	597
Понятие банковских инноваций	597
Классификация банковских инноваций	599
2. Стратегии разработки банковских инноваций	601
Виды стратегий	601
Оценка эффективности разработки банковских инноваций	602
3. Услуги по управлению денежной наличностью и индивидуальное банковское обслуживание	604
Инновации в сфере управления денежной наличностью	604
Индивидуальное банковское обслуживание	606
4. Технологические инновации	607
Развитие электронных платежных инструментов	607
Банковские услуги по Интернету	610
5. Продуктовые инновации	611
Трастовые услуги	611
Лизинговые сделки	612
Выводы	613
Вопросы для самопроверки	614
Глава 21. Управление банками в процессе санации	615
1. Основные направления восстановления финансового положения кредитных организаций	616
Меры по предупреждению несостоятельности (банкротства)	616
Мероприятия по выведению банка из кризиса	618
Причины финансовых затруднений кредитной организации	621
2. Управление кредитной организацией в процессе финансового оздоровления	623
Рекапитализация банка	624
Реструктуризация активов и обязательств	626
Реорганизация системы управления	629
3. Особенности финансового оздоровления кредитных организаций в процессе реструктуризации	630
Особенности рекапитализации кредитных организаций, находящихся под управлением АРКО	631
Реорганизация кредитных организаций на основе слияний и присоединений	632
Особенности реструктуризации баланса	634

4. Программа реструктуризации кредитной организации и ее практическая реализация	636
Цели и принципы программы реструктуризации	636
Этапы разработки программы реструктуризации.	637
Практическая реализация программы реструктуризации	644
<i>Выводы</i>	645
<i>Вопросы для самопроверки</i>	646
Глава 22. Управление безопасностью коммерческого банка	647
1. Содержание и принципы управления безопасностью коммерческого банка.	647
Необходимость обеспечения безопасности	647
Процесс управления безопасностью банка	650
Объекты потенциальных рисков криминогенного характера	651
2. Риски преступных посягательств на собственность банка и управление ими	655
Риски мошеннических действий при получении кредита.	655
Меры защиты от мошеннических действий при получении кредита	657
Риски хищений имущества банка с использованием векселей	658
Меры предупреждения «юридических ловушек» при совершении вексельных операций.	659
Меры защиты от хищений в сфере вексельного обращения	661
Риски хищений с использованием поддельных аккредитивов	663
Меры защиты от хищений с использованием аккредитивов	664
Риски хищений с использованием поддельных чеков	666
Меры предупреждения хищений с использованием чеков	667
Риски хищений с использованием подложных платежных поручений	668
Меры предупреждения хищений с использованием платежных поручений	669
Риски хищений и незаконного использования кассовой наличности и приравненных к ней средств	670
Предупреждение хищений в процессе кассовых операций	671
3. Риски преступных посягательств на порядок функционирования банка	672
Риски злоупотребления полномочиями	672
Меры предупреждения злоупотребления полномочиями	674
Риски противоправных посягательств на нематериальные активы банка	676
Меры защиты деловой репутации банка.	678
<i>Выводы</i>	680
<i>Вопросы для самопроверки</i>	681
Список рекомендуемой литературы по всему курсу	682
Список рекомендуемой литературы по отдельным главам	685