Вишневская Юлия Юрьевна. Менеджмент в коммерческих банках России : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 : Москва, 2002 150 c. РГБ ОД, 61:02-8/2145-5

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава 1. Содержание банковского менеджмента и его эволюция 8-35

1.1. Банковский менеджмент: цели и содержание 9-18

1.2. Основные этапы развития банковского менеджмента в России 18-24

1.3. Правовые основы банковского менеджмента в России 24-35

Глава 2. Тенденции развития банковского менеджмента в России 36-74

2.1. Анализ банковского менеджмента в России до финансового кризиса 1998 года 36-49

2.2. Менеджмент российских коммерческих банков после финансового кризиса 1998 года 49-61

2.3. Политика Центрального Банка России и менеджмент в коммерческих банках 61-74

Глава 3. Пути совершенствования банковского менеджмента в России 75-121

3.1. Стратегическое управление деятельностью российских коммерческих банков 75-87

3.2. Основные направления совершенствования оперативного управления деятельностью коммерческих банков в России 87-106

3.3. Стратегия управления рисками в коммерческом банке и механизм ее реализации 106-121

Заключение 122-128

Список использованной литературы 129-138

Приложения 139-150

**Введение к работе**

Становление рыночной экономики в России способствовало быстрому росту коммерческих банков. За короткий период российская банковская система претерпела значительные изменения и вступила в более сложный этап развития. На современном этапе перед коммерческими банками стоит задача реорганизации своей деятельности в связи с финансовым кризисом 1998 года и ростом конкурентной борьбы. Основываясь на мировой практике, рост эффективности деятельности банков обеспечивается за счет всестороннего использования банковского менеджмента. В связи с этим на первый план выдвигается необходимость совершенствования системы управления деятельностью российских коммерческих банков на основе широкого использования банковского менеджмента.

Актуальность темы данного исследования определяется тем, что финансовый кризис 1998 года выявил недостаточно глубокий подход к применению российскими банками научных основ управления. Игнорирование важных принципов банковского менеджмента, недооценка банковских рисков, отсутствие опыта и, как следствие, принятие неверных управленческих решений в совокупности с действиями российского правительства в августе 1998 года привели к системному банковскому кризису в России. Поэтому представляется чрезвычайно важным осуществить научный анализ организации процесса управления в российских коммерческих банках до и после кризиса 1998 года, разработать концепцию построения эффективного банковского менеджмента и выработать рекомендации по его применению отечественными банками.

Состояние научной разработки проблемы. Существующие исследования проблем банковского менеджмента, принадлежащие зарубежным ученым, посвящены анализу организации управления деятельностью зарубежных коммерческих банков. Подобные широкие исследования осуществлены такими экономистами, как П.С.Роуз, Дж.Ф.Синки, Т.У.Кох, Д.МакНотон, частные проблемы управления банками разрабатывали Э.Дж.Долан, Ж.Ривуар, Э.Рид. Основные

принципы научного менеджмента, актуальные и сегодня, были впервые изучены в начале XX века Ф.У.Тейлором, а среди наших современников эти вопросы раскрыл в своих работах М.Х.Мескон.

Широкое изучение банковского менеджмента российскими учеными получило распространение в середине 90-х годов. Вопросы банковского менеджмента и финансового анализа отражены в работах таких ученых, как М.З.Бор, Е.Ф.Жуков, В.В.Киселев, О.И.Лаврушин, Ю.С.Масленченков, А.В.Молчанов, В.А.Москвин, Г.С.Панова, А.М.Тавасиев, Э.А.Уткин, Е.Б.Ширинская, отдельные конкретные подходы в системе управления деятельностью коммерческих банков рассмотрены М.А.Помориной, В.Т.Севруком, В.М.Усоскиным и др.

Отечественные научные исследования посвящены отдельным аспектам банковского менеджмента и рассматривают, в основном, вопросы *управления технологиями*банковской деятельности, но практически не затрагивают проблем *управления процессом организации этих технологий,*построения целостной, комплексной системы управления в банке. В то же время успешная работа банка зависит именно от взаимосвязи всех банковских процессов, начиная от этапа принятия решения и заканчивая анализом результатов банковской деятельности.

Основной целью диссертационной работы является исследование организации менеджмента в российских коммерческих банках до и после финансового кризиса 1998 года и разработка концепции построения комплексной системы банковского менеджмента.

Для достижения этой цели в диссертации поставлены и решены следующие задачи:

изучены сущность банковского менеджмента, этапы его становления в России, дана характеристика каждого из них и выявлены общие тенденции развития менеджмента в российских коммерческих банках;

- исследованы проблемные аспекты организации менеджмента в коммерческих банках России до и после финансового кризиса 1998 года, проведен анализ причин, повлекших за собой банкротства российских коммерческих банков в период финансового кризиса 1998 года;

определено влияние политики ЦБ РФ на организацию деятельности коммерческих банков и банковский менеджмент;

- выявлены пути совершенствования стратегического управления  
деятельностью коммерческих банков;

разработаны основные принципы оперативного управления деятельностью коммерческих банков, рассмотрены вопросы построения организационной структуры банка;

выработана стратегия управления банковскими рисками и механизм ее реализации.

Объектом исследования является российская банковская система на современном этапе ее реформирования.

Предметом исследования является организация управления деятельностью в коммерческих банках России.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют труды российских и зарубежных ученых - специалистов в области банковского дела, а также науки управления, справочные и статистические материалы Ассоциации российских банков, законодательные акты Российской Федерации по вопросам финансово-банковской деятельности, инструкции и методические материалы Банка России, материалы российских и зарубежных информационных агентств, периодических изданий. В процессе работы над диссертацией использовались научные разработки преподавательского состава Всероссийского заочного финансово-экономического института, посвященные проблемам управления, а также исследованию основных положений банковского менеджмента.

В диссертации применены такие научные методы исследования, как системный и сравнительный анализ, наблюдение, синтез, прогнозирование, сравнение и группировка.

Научная новизна работы заключается в разработке концепции построения комплексной системы менеджмента в коммерческих банках и состоит в следующем.

1. Разработана общая стратегия управления коммерческим банком в целом, определены характеристики и принципы стратегического управления, в частности, маркетинговой стратегии, банковской политики,

стратегии и тактики банка. Обоснована необходимость разработки стратегий для отдельных структурных подразделений крупных и средних коммерческих банков на основе единого стратегического плана банка.

1. Расширено и конкретизировано понятие контроллинга, дано обоснование необходимости и способов его применения при осуществлении банковского менеджмента с целью обеспечения соответствия между стратегическим и оперативным управлением.
2. Определены основные критерии и пути совершенствования оперативного управления деятельностью коммерческих банков, в том числе:

предложено построение организационной структуры коммерческого банка на функциональной основе с целью повышения эффективности организации взаимосвязей между подразделениями, а также для более точного расчета доходности отдельных подразделений;

разработана технология организации информационно-технической поддержки и моделирования деятельности банка на различных уровнях управления;

обоснована необходимость использования банком преимуществ синергизма, т.е. поиска ресурсов и возможностей, дополняющих и взаимно укрепляющих усилия отдельных структурных подразделений

4. Предложена комплексная стратегия управления рисками в  
коммерческом банке и механизм ее реализации.

Практическая значимость работы заключается в том, что основные выводы и рекомендации в части совершенствования банковского менеджмента, построения оперативного и стратегического управления, управления рисками, а также организации информационно-технической поддержки деятельности подразделений и банка в целом могут быть использованы российскими коммерческими банками, что позволит им повысить эффективность своей деятельности.

Основные результаты и выводы работы представлены на научно-технических совещаниях ряда российских коммерческих банков, а также изложены в 4 публикациях в научно-экономических изданиях. Отдельные положения диссертационной работы доведены до уровня конкретных методических разработок, которые использованы в практике работы

российских коммерческих банков, в т.ч. в АКБ "Доверительный и Инвестиционный Банк".

Структура диссертации. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и 10 приложений. В работе 26 таблиц и 14 рисунков.

Во введении обосновывается актуальность диссертационного исследования, обозначаются цели и методы работы, оценивается практическая значимость и научная новизна данного исследования.

В первой главе излагается сущность и основные задачи банковского менеджмента, анализируется процесс развития банковского менеджмента в России, проводится характеристика основных этапов его внедрения в деятельность российских коммерческих банков.

Во второй главе исследуются проблемные аспекты организации менеджмента в коммерческих банках России до и после финансового кризиса 1998 года, рассматривается влияние политики ЦБ РФ на организацию деятельности коммерческих банков и банковский менеджмент.

В третьей главе разрабатываются пути совершенствования стратегического и оперативного управления деятельностью коммерческих банков, в том числе построение взаимосвязанной организационной структуры, предлагается технология информационно-технической поддержки управления банковской деятельностью, представлена комплексная стратегия управления банковскими рисками и механизм ее реализации.

В заключении изложены основные результаты выполненного исследования, сделаны выводы и предложения по совершенствованию организации и использованию менеджмента в деятельности российских коммерческих банков.

## Банковский менеджмент: цели и содержание

Рассматривая сущность банковского менеджмента, следует отметить его специфику, обусловленную характером банковской деятельности. Во-первых, продуктом работы банка являются разнообразные действия на финансовом рынке, осуществляемые коммерческими банками по поручению и в интересах своих клиентов, а также для собственных нужд. Они могут быть как производительного характера, т.е. создавать дополнительную стоимость, так и внутрибанковского характера (например, подготовка кадров, осуществление аналитических исследований) и в некоторых случаях также иметь рыночную цену.2 Во-вторых, коммерческий банк работает не только за счет своих собственных средств, но и заимствует свободные денежные средства как у населения, так и компаний, организаций, а, следовательно, несет ответственность за обеспечение их сохранности. И, в-третьих, деятельность банка напрямую связана с финансовым рынком, вследствие чего повышенного внимания требуют вопросы снижения банковского риска.

В экономической литературе, посвященной деятельности коммерческих банков, банковский менеджмент рассматривается с нескольких точек зрения. Во-первых, банковский менеджмент рассматривается как самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной в условиях рынка на достижение определенных конкретных целей посредством рационального (прагматичного) использования банковских и трудовых ресурсов с применением своих особых принципов, функций и методов3. Во-вторых, распространен подход к банковскому менеджменту как к научной системе управления банковским делом и персоналом в банковской сфере4. В-третьих, довольно часто понятием "менеджмент банка" характеризуют группу людей, осуществляющих управление в банке5.

Очевидно, что все вышеперечисленные точки зрения не противоречат, а полноправно дополняют друг друга.

В то же время имеет место рассмотрение банковского менеджмента как вида деятельности в зависимости от охвата им области работы банка, в связи с чем можно выделить несколько групп:

1) менеджмент, практически полностью идентифицируемый с банковским делом - встречается во многих работах, рассматривающих процесс осуществления банковских операций как процесс осуществления менеджмента1;

2) банковский менеджмент, основа которого складывается из двух блоков: управление финансово-экономической деятельностью банка и управление персоналом - подобный подход свойственен большинству отечественных исследований2;

3) менеджмент, сфера деятельности которого ограничена управлением активами и пассивами банка, его ликвидностью, то есть финансовый менеджмент - примеры подобного рассмотрения менеджмента довольно часто встречаются в зарубежных работах3.

Такое представление менеджмента является не совсем верным, поскольку банковский менеджмент должен включать в себя три взаимосвязанных звена: внутрибанковское управление, управление операциями и управление персоналом4. При этом автор считает целесообразным рассматривать внутрибанковское управление как систему управления деятельностью банка, включающую процессы, осуществляемые его персоналом, участвующим в подготовке, обосновании, принятии решений и контроле за их исполнением, на основе текущего и перспективного планирования.

## Анализ банковского менеджмента в России до финансового кризиса 1998 года

Проблемы, испытываемые российскими коммерческими банками во время финансового кризиса, появились не в августе 1998 года, а нарастали постепенно и явились следствием некачественного управления деятельностью банков и развитием кризисной ситуации в стране1, что было частично рассмотрено в параграфе 1.2. В связи с этим возникает необходимость рассмотрения в настоящем параграфе организации управления, сложившейся в российских коммерческих банках до кризиса, исследования состояния банков с тем, чтобы выявить основные недостатки применения менеджмента и их влияние на функционирование банков после финансового кризиса 1998 года.

Существенное негативное влияние на деятельность отечественных банков, как показывают наши исследования, оказало неэффективное построение организационной структуры в ряде российских коммерческих банков до кризиса 1998 года, что обусловлено рядом факторов. Во-первых, стремительное развитие в 90-х годах российской банковской деятельности поставило коммерческие банки в условия, при которых они не успевали создавать управляющие структуры под вновь создаваемые подразделения. Расширение деятельности банков происходило без создания соответствующего контроля за осуществлением операций.

Кроме того, зачастую банки вводили в свою практику новые операции, не имея для этого квалифицированных специалистов и не подготовив соответствующие подразделения к работе по новому направлению1. Соответственно, это вызывало дополнительные трудности, связанные с необходимостью обучения банковских работников "на ходу", отработки взаимодействия подразделений в рабочем режиме. Такая ситуация не могла не сказываться на результатах деятельности банков, и новое направление в дальнейшем не получало своего развития.

В аналогичной ситуации оказалось и большинство российских банков, инвестировавших свои средства в промышленные предприятия. В отечественной банковской практике не было обычным явлением не только создание специальных структур для работы с промышленным бизнесом, но даже и обучение банковских специалистов специфике работы промышленного производства2.

В качестве отдельной проблемы хотелось бы выделить неспособность некоторых российских банков управлять своими филиалами. Создание собственной филиальной сети являлось для многих из них предметом престижа без соответствующей перестройки системы управления банком3.

Помимо рассмотренных факторов, оказавших влияние на построение банками своей организационной структуры, главной причиной неэффективности ее построения в докризисный период, по мнению автора, следует считать пренебрежение банками использованием основ банковского менеджмента в практике организации управления деятельностью коммерческих банков и неприспособленность действующих организационных структур российских банков к изменению экономических условий и ситуации на рынке банковских услуг.

Исследование непосредственной деятельности российских коммерческих банков до кризиса 1998 года показало, что уровень капитала отечественных банков не отвечал требованиям экономики и не позволял проводить масштабные операции по кредитованию реального сектора. По состоянию на 01.08.98г. собственный капитал ста крупнейших российских банков находился в пределах от 150.000 тыс. руб. до 6.000.000 тыс. руб.1, что по курсу составляет примерно 25 млн. -1 млрд. долларов США. Для сравнения: капитал ста крупнейших банков мира варьировался от 3,5 млрд. до 25,7 млрд. долларов США.2 Соотношение капитала банковской системы и ВВП в России (3,7%) уступает уровню данного показателя не только развитых стран, но и многих стран с переходной экономикой.3

## Стратегическое управление деятельностью российских коммерческих банков

Осуществление стратегического управления связано, в первую очередь, с выработкой целей и задач банка, а также банковской политики, способной обеспечить выполнение поставленных задач в соответствии с изменяющейся экономической ситуацией. Как уже отмечалось в параграфе 1.1, отправным моментом стратегического управления является стратегическое планирование, представляющее собой процесс разработки стратегий банка, направленный на выявление оптимальных путей достижения целей банка в соответствии с имеющимися у банка ресурсами и экономическими условиями. Автор считает, что с целью разделения функций задействованных структурных подразделений процесс стратегического планирования должен быть разделен на 3 этапа:

I. Разработка стратегического плана - непосредственное осуществление стратегического планирования.

II. Внедрение стратегического плана - его претворение в виде бизнес-планов и финансового планирования.

III. Контроль за стратегическим планом - осуществление стратегического контроллинга.

Одной из основных задач при разработке стратегического плана является определение масштабов деятельности банка. Наиболее важное значение при этом играют: планируемые цели и направления деятельности банка, реальная оценка своих возможностей, ситуация на рынке банковских услуг. Эти вопросы, как отмечалось в параграфе 1.1, банки должны решать, основываясь на маркетинговых исследованиях, которые представляют собой часть аналитической работы по управлению деятельностью банка, являющейся своеобразной основой для принятия решений и достижения целей банковской стратегии. На основе маркетинговых исследований и с их помощью банком должна разрабатываться маркетинговая стратегия, которая представляет собой схему поведения банка на рынке. Основными критериями, определяющими маркетинговую стратегию, являются: границы рынка банковских услуг, сформулированные долгосрочные цели банка, а также временные горизонты достижения этих целей.

Банку следует четко определить свои ориентиры в соответствии с целями своего развития, поскольку каждая маркетинговая стратегия решает свои задачи, что представлено автором в табл.3.1. Необходимо отметить, что в сегодняшних условиях актуальными являются все представленные маркетинговые стратегии. Это связано с изменениями в банковской системе России после августа 1998 года, произошедшей среди коммерческих банков сменой лидеров, перестройкой рынка банковских услуг. При этом следует отметить, что маркетинговая стратегия не является чем-то постоянным - каждому коммерческому банку следует пересматривать ее в зависимости от сложившейся ситуации и реальных возможностей и делать выбор в пользу наиболее для него соответствующей. Для одних банков необходимой задачей является поиск новых сфер вложения средств на рынке банковских услуг, для других - укрепление имеющихся позиций, для третьих -воспользовавшись моментом, заявить о себе и привлечь новых клиентов.