

4. Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Знание, 2000. — 288 с.
5. Андреев А.Ф., Гришина Н.В., Лопатина С.Г. и др. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Юрайт, 1999. — 295 с.
6. Хотинская Г.И. Финансовый менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2002. — 192 с.
7. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. — М.: Финансы и статистика, 1999. — 768 с.
8. Мазур И.И. и др. Корпоративный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Изд-во «Омега-Л», 2008. — 781 с.
9. Лялин В.А., Воробьев П.В. Финансовый менеджмент: Учеб. пособие. — СПб.: Издат. дом «Бизнес-пресса», 2001. — 144 с.
10. Кучукова Н.К. Макроэкономические аспекты реформирования финансово-кредитной системы за годы независимости Казахстана: предпосылки, тенденции и перспективы развития. — Астана: Изд-во КазУЭФМТ, 2011. — 310 с.
11. Стратегический план развития Республики Казахстан до 2020 года: Утвержден Указом Президента Республики Казахстан от 1 февраля 2010 г. № 922 // Мысль. — 2010. — № 3. — С. 15–42.

УДК 336:338.24

Место и роль финансового менеджмента в коммерческом банке

Карибаев Е.С.

Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова

Қаржылық менеджменттің мәні қарастырылған. Оның нысандары мен субъектілеріне көңіл бөлінген. Коммерциялық банктегі қаржылық менеджменттің нысаны және қызмет аясы ашылып көрсетілген. Коммерциялық банктің кіші жүйелерінің негізгі функциялары зерттелген. Банктің «операция» ұғымына анықтама берілген. Оның «банктік өнім» және «банктік қызмет көрсету» ұғымдарымен өзара байланысы талданған. «Банктік триада» ұғымын енгізу қажеттігі негізделген.

The essence of financial management is considered, the attention to its object and the subject is paid. The main feature of financial management in commercial bank is allocated. The object and a subject of activity of financial management in commercial bank reveal. The basic functions of a subsystem of divisions of commercial bank are studied. Definition to concept «bank operation» is made. Its interrelation with concepts «a bank product» and «bank service» is analyzed. The expediency of introduction of concept «a bank triad» is proved.

Объект и субъект финансового менеджмента

Финансы представляют собой совокупность денежных отношений в процессе создания и использования денежных фондов субъектов хозяйствования и государства. Существует четыре стадии процесса общественного воспроизводства:

- 1) производство;
- 2) обмен;
- 3) распределение;
- 4) потребление.

Потенциально финансовые ресурсы образуются на стадии производства, когда создается новая стоимость и осуществляется перенос старой. Однако реальное формирование финансовых ресурсов и финансовых отношений начинается на второй стадии — стадии обмена, когда стоимость реализуется. Именно на этой стадии устанавливается эквивалентность обмена с помощью стоимостных оценок, формируются денежные доходы и накопления, которые впоследствии распределяются и потребляются.

В общей совокупности финансовых отношений можно выделить две основные финансовые сферы: финансы хозяйствующих субъектов и государственные финансы (система бюджетов и внебюджетных фондов). Предметом интересов финансового менеджмента является совокупность отношений, складывающихся в сфере финансов на внутривнутрихозяйственном уровне.

Финансовые потоки — это кровеносная система хозяйствующего субъекта. Насколько хорошо функционирует эта система, настолько жизнеспособна организация. Рациональная постановка финансового менеджмента хозяйствующих субъектов — основа их конкурентоспособности.

Финансовая работа организации — это не только выполнение обязательств перед бюджетом, банками, поставщиками, своими работниками, но и управление финансами, предполагающее:

- а) разработку определенной стратегии и тактики на основе финансового анализа и всесторонней оценки его результатов;
- б) прогнозирование доходов и расходов, изменения структуры активов и пассивов, объема и структуры стоимости реализуемых товаров, продукции, работ и услуг;
- в) расчет нормы и массы прибыли по видам деятельности;
- г) обеспечение сбалансированности вложения финансовых ресурсов в материально-вещественные, трудовые и иные факторы производства.

Финансовый менеджмент — управление движением финансовых ресурсов и финансовых отношений возникающих хозяйствующих субъектов в процессе движения финансовых средств [1–4].

Объект финансового менеджмента — движение финансовых ресурсов и финансовых отношений (рис. 1). Субъект финансового менеджмента — лицо (группа лиц), реализующее это движение, — собственник или делегированное им лицо (рис. 2).



Рис. 1. Объект финансового менеджмента



Рис. 2. Субъект финансового менеджмента

Субъект финансового менеджмента призван выполнять на внутрихозяйственном уровне следующие функции:

- формирование бюджета, бесперебойное обеспечение кругооборота капитала (Д – Т – Д/Д');
- распределение бюджета (возмещение издержек на уровне простого воспроизводства, распределение прибыли на нужды потребления и накопления);

– контроль (оценка финансовых показателей, состояния платежей и расчетов, полноты реализации финансовой стратегии).

В современной рыночной среде финансовый менеджмент поставлен в жесткие рамки, и его эффективность во многом зависит от соблюдения (несоблюдения) следующих принципов [5–7]:

- экономическая самостоятельность, самокупаемость и самофинансирование;
- целевая направленность, плановость и системность (реализация текущего финансового менеджмента с учетом стратегии развития фирмы);
- диверсифицированность (поиск альтернативных путей капиталовложений, выбор новых направлений финансирования);
- высокая мобильность (своевременная реакция на изменение «правил игры» со стороны контрагентов и в законодательстве);
- оптимальное соотношение текущего финансирования и предпочтение будущим прибылям (в этом случае выше предпринимательский риск и существует временной лаг в отдаче, однако «проедание» капитала лишает организацию перспективы);
- опережение — предвидение развития событий на рынке и своевременная подготовка к ним.

При общих функциях и единых принципах финансового менеджмента его организация имеет существенные отличия в зависимости от масштаба и вида деятельности, формы собственности и организационно-правовой формы хозяйствующего субъекта.

Подсистемы финансового менеджмента в коммерческом банке

Главная особенность финансового менеджмента в коммерческом банке в нынешних 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 — 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. Примеры заданных параметров, влияющих на устойчивость коммерческого банка, приведены в таблице 1.

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

- а) управляемой, или объекта управления;
- б) 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.

Т а б л и ц а 1

Заданные параметры, воздействующие на устойчивость коммерческого банка

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

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

Объект управления — денежные средства банковской клиентуры, которые 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.

Т а б л и ц а 2

Блоки устойчивости коммерческого банка с пояснениями содержания их функций

Финансовая устойчивость банка	1) Программирование банка на основе финансово-экономических нормативов деятельности банка (внешних и внутренних), программирование и стратегия деятельности банка
	2) Мониторинг и анализ деятельности банка, идентификация традиционных банковских рисков на основе балансовых обобщений
	3) Текущая оценка экономических выгод, операционно-стоимостный анализ банка и трансфертное ценообразование
Организационная устойчивость банка	4) Планирование деятельности банка: маркетинговая стратегия и бизнес-планирование подразделений банка
	5) Организационное построение банка (линейная, дивизионная, матричная структура; ориентация на услугу или клиента)
	6) Управление человеческим капиталом: мотивация, материальное стимулирование, раскрытие инновационного потенциала
Функциональная устойчивость банка	7) Специализация банка
	8) Универсализация банка
Коммерческая устойчивость банка	9) Продуктовая политика банка и функционально-технологическая поддержка продуктового ряда банка
	10) 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	11) Кредитно-инвестиционная политика банка
	12) Эмиссионно-учредительская и фондовая политика 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 2 выделены пять блоков устойчивости с 12 подблоками, являющимися функциями по управлению каждого из видов устойчивости.

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 большое значение имеют проблемы информационного и логико-аналитического обеспечения финансового менеджмента, 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 про-

грамм 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 организационных структур; разработку маркетинговых стратегий и программ.

2. Верхний блок — 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 включает разработку технологических аспектов деятельности банка в области продуктовой политики, реинжиниринга 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.

Основные функции подсистемы подразделений коммерческого банка

Для реализации целей финансового менеджмента необходимо определить основные функции подсистемы подразделений коммерческого банка, к которым 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.

Банковская операция и ее взаимосвязь с понятиями «банковский продукт» и «банковская услуга»

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.

Продуктовый ряд банка — банковская продукция. Простой продукт — продукт, который реализуется одним функциональным подразделением банка путем оказания одной услуги клиенту. Сложный продукт — продукт, в реализации которого могут быть задействованы несколько подразделений банка в течение длительного времени путем оказания комплексной услуги клиенту.

Под развитием продуктового ряда понимается следующий механизм:

- а) выявление потребностей клиентов в новых банковских услугах;
- б) разработка постановки задачи по созданию продукта, реализация которого обеспечивает оказание требуемой услуги;
- в) разработка регламента оказания требуемой услуги;
- г) разработка методики информационного обеспечения процесса оказания услуги;
- д) решение организационных вопросов по созданию рабочей группы (в случае необходимости) для оказания услуги;
- е) решение вопросов по оценке стоимости оказания услуги;
- ж) решение вопросов, связанных с материальным стимулированием исполнителей услуги и разработчиков продукта;
- з) разработка комплекса документации и договора с заказчиком, регламентирующих оказание услуги.

По целевому назначению можно различать следующие классы операций:

- 1) пассивные — аккумуляция денежных ресурсов для предоставления банковских услуг;
- 2) активные — использование собственных и привлеченных средств для получения текущих и будущих доходов;
- 3) посреднические — обслуживание клиентов за комиссионное вознаграждение.

Целесообразность введения понятия «банковская триада»

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

Банковская триада — сочетание 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 операций).

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:

- 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 работ с клиентами:

- ориентирования 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»;

- 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 — при обслуживании крупных клиентов, нуждающихся в комплексе взаимосвязанных 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 и обеспечивает надежность объекта управления, удовлетворяя потребности клиентов. Отсюда реализуется основная концепция любого коммерческого банка: надежный клиент — устойчивый банк.

Выводы

1. Основной составляющей банковского менеджмента 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.

2. 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 персоналом банка. В коммерческом банке большое значение имеет информационное и логико-аналитическое обеспечение финансового менеджмента.

3. Одна из особенностей финансового менеджмента в коммерческом банке заключается в создании продуктового ряда банка (можно отметить, что на это же направлен и банковский маркетинг). Эта особенность не только отвечает потребностям коммерческого банка по управлению коммерческой и функциональной устойчивостью, но и обеспечивает надежность объекта управления, удовлетворяя потребности клиентов, что позволяет реализовать основную концепцию любого коммерческого банка: надежный клиент — устойчивый банк.

Список литературы

1. *Лялин В.А., Воробьев П.В.* Финансовый менеджмент: Учеб. пособие. — СПб.: Издат. дом «Бизнес-пресса», 2001. — 144 с.
2. *Шим Джей К., Сигел Джоэл Г.* Финансовый менеджмент: Пер. с англ. — М.: Информ.-издат. дом «Филинь», 1996. — 400 с.
3. *Балабанов И.Т.* Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? — М.: Финансы и статистика, 1994. — 384 с.
4. *Ковалев В.В.* Введение в финансовый менеджмент. — М.: Финансы и статистика, 1999. — 768 с.
5. *Глухов В.В., Бахрамов Ю.М.* Финансовый менеджмент: Учеб. пособие. — СПб.: Изд-во «Специальная литература», 1995. — 430 с.
6. *Павлова Л.Н.* Финансовый менеджмент в предприятиях и коммерческих организациях. Управление денежным оборотом. — М.: Финансы и статистика, 1993. — 160 с.
7. *Балабанов И.Т.* Финансовый менеджмент: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 1994. — 224 с.