

Интернет-журнал «Науковедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №3 (2016) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol8-3>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/125EVN316.pdf>

Статья опубликована 20.06.2016.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Овакимян Г.С., Гребеник В.В. Финансовый механизм и методы управления финансами коммерческого банка // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №3 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/125EVN316.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 336

Овакимян Георгий Сергеевич

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при правительстве Российской Федерации», Россия, Москва¹
Доктор экономических наук, магистр
E-mail: hov.george@gmail.com

Гребеник Виктор Васильевич

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при правительстве Российской Федерации», Россия, Москва
Профессор кафедры «Финансового менеджмента»
Доктор экономических наук, доцент
E-mail: gvik65@mail.ru
РИНЦ: http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=664895

**Финансовый механизм и методы управления финансами
коммерческого банка**

Аннотация. В статье исследуются современные методы управления финансами коммерческого банка и возможность создания эффективного финансового механизма. Автор анализирует подход к определению термина «финансы» в Российской Федерации и подчёркивает направленность финансового менеджмента коммерческого банка на размещение финансовых ресурсов для получения доходов, также автор выделяет важность создания эффективных финансовых отношений между банком и контрагентами, посредством управления финансовым механизмом банка. В статье подчёркивается роль элементов финансового планирования, оперативного управления и финансового контроля в создании эффективных методов управления финансовыми потоками банка. Также, автором был проведён анализ системы стратегического менеджмента финансов крупных коммерческих банков Китая, и сделан вывод о том, что важными стратегическими финансовыми индикаторами являются стоимость финансовой организации, уровень капитализации банка, необходимость разработки и применения инновационных проектов, расширение спектра продуктов, предоставляемых банками, увеличение эффективности системы риск-менеджмента в банке, а также реализация инвестиционной политики в наиболее значимых для банков сферах. В результате исследования автором также выявлено, что эффективность финансового менеджмента коммерческого банка в первую очередь зависит от управления его ликвидностью и достаточностью капитала. В будущем предполагается создание эффективной системы стратегического финансового менеджмента, опирающегося на рекомендации Базельского соглашения.

¹ 115035, Россия, Москва, Садовническая ул., владение 82, стр. 2

Ключевые слова: методы управления финансами банка; эффективный финансовый механизм; достаточность капитала; ликвидность; стратегический менеджмент; банковские нормативы; принципы финансового менеджмента

Успешное развитие рыночной экономики в России связано с инвестиционной деятельностью, её либерализацией во всех направлениях и сферах народного хозяйства. При любой модели инвестирования в экономику страны, центральную роль в финансовом механизме играет банковская система. Это связано с тем, что большая часть средств, прежде чем будет инвестирована в экономику, попадет в банк. После принятия решений руководством, средства инвестируются в конкретные активы. Следовательно, от того насколько оперативно и точно работает банковская система зависит состояние экономики страны.

Проведенное автором исследование работ отечественных и зарубежных ученых [9, с. 16] по вопросам управления финансовыми ресурсами в банке, показало наличие различных точек зрения, прежде всего в толковании понятия «финансы».

В зарубежной экономической науке финансы определяются как «увеличение объема капитала, функционирующего в экономической системе, увеличение предложения производительных ресурсов, осуществляемое людьми» [2, с. 12]. В Оксфордском толковом словаре понятие финансов, трактуется как капитал, участвующий в каком-либо проекте; в первую очередь капитал, который надо получить, чтобы начать новое дело².

Нобелевские лауреаты по экономике, Зви Боди и Роберт Мёртон [4, с. 102] определяют финансы как «науку об управлении расходом и поступлением дефицитных денежных ресурсов на протяжении определенного периода времени».

В английском и американском подходах под термином «банковские финансы» понимаются «финансовые инвестиции, а именно операции вложения денежных средств и привлечения на рынок капитала средств финансирования» [3, с. 85]. Данный подход в области теории и практики управления финансами доминирует в мире, однако в некоторых экономически развитых странах, таких как Германия и Россия, можно видеть и другие подходы.

В России чаще всего используется следующее определение финансов, трактуемое как «денежные отношения, возникающие в процессе распределения и перераспределения стоимости ВВП и части национального богатства в связи с формированием денежных доходов и накоплений у субъектов хозяйствования и государства и использованием их на расширенное воспроизводство, материальное стимулирование работающих, удовлетворение социальных и других потребностей общества» [8, с. 93].

Более ёмкое определение финансам дал А.М. Бирман. Он определил финансы, как «сумму денежных средств или совокупность фондов денежных средств».

Таким образом, представленные определения отличаются друг от друга. В этой связи можно сказать, что единое определение управления финансами коммерческого банка отсутствует. Целью финансового менеджмента в коммерческом банке является генерация прибыли с учётом соблюдения как внутренних ограничений, вводимых банком, так и норм, принятых регулируемыми органами.

² Финансы. Оксфордский толковый словарь. Англо-русский. 1997. – 496 с.

Следовательно, управление финансовой деятельностью коммерческого банка направлено на размещение финансовых ресурсов (денежных средств) для получения доходов. Сформированные за период времени доходы сопоставляются с произведенными затратами (расходами) и выявляется финансовый результат в форме прибыли (или чистого денежного потока), максимизация которого выступает в качестве цели функционирования коммерческого банка. Банк зачастую может иметь и иные цели (повышение капитализации, увеличение масштабов деятельности и т.п.), но условием их достижения остаётся окупаемость (расходов) поступившими доходами и получение прибыли. Несмотря на поставленные цели, деятельность коммерческого банка подвергается также риску финансовых неудач и убытков.

Рассмотрев понятия финансов с различных точек зрения и поняв сущность финансов коммерческого банка, следует разобраться в его финансовом механизме.

Стоит понимать, что управление финансами предполагает создание эффективных финансовых отношений между банком и контрагентами, посредством управления финансовым механизмом банка. Финансовый механизм коммерческого банка содержит в себе подходы к управлению финансами банка, его активами и пассивами, которые можно разделить на 2 группы (рисунок 1):

- управление балансом;
- управление финансовыми потоками.

Первый подход к финансовому менеджменту коммерческого банка включает в себе два ключевых направления:

1. Контроль соотношения между определёнными группами активов/пассивов в установленных нормативных пределах. Стоит отметить, что вышеуказанные нормативы могут быть установлены как Банком России, так и внутренними органами конкретного банка в соответствии с решениями руководства.
2. Ориентация будущих балансовых показателей на долгосрочные цели банка. Иными словами, финансовый менеджмент в данном случае сводится к изменению текущего баланса банка в планируемый будущий.



Рисунок 1. Финансовый механизм коммерческого банка (составлено автором)

Итак, разберём первое направление. **Под управлением активами понимают** пути и порядок размещения собственных и привлеченных ресурсов. Оно осложняется следующими факторами:

- Коммерческий банк, являясь одной из наиболее регулируемых отраслей, должен размещать свои средства наиболее оптимальным образом и в соответствии с ограничениями Банка России.
- Поскольку клиентские отношения у банка имеют коммерческую основу, то операции с кредитным и инвестиционным портфелем с целью генерации больших доходов обязательно сопровождаются повышенным риском.
- Поскольку акционеры банка зачастую имеют норму доходности по акциям большую чем среднерыночная, повышается риск нарушения ликвидности КБ, а, следовательно, перед менеджерами встаёт основная задача – поддержание соотношения доходность/ликвидность.

В банковской практике выделяют 3 основных метода управления активами:

- метод общего фонда средств (ОФС);
- метод конверсии средств (распределения активов);
- метод научного управления.

Метод общего фонда средств подразумевает, что все имеющиеся ресурсы (вклады до востребования, срочные депозиты, выпущенные ценные бумаги, пассивные межбанковские кредиты и собственный капитал банка) объединяются в общий фонд средства и затем переносятся в определенные категории активов в соответствии с целями коммерческого банка и принципами его ликвидности. Первичные резервы (14%) попадают в высоколиквидные активы и могут быть направлены на выплату вкладов и одобрение текущих заявок по кредитам. Вторичные резервы (10%) предназначены для пополнения первичных резервов при необходимости: выданные кредиты составляют 51-56%, основной капитал 15-20%, инвестиции 5%.

Недостаток данного метода заключается в том, что он не учитывает сроки и источники поступления средств, поэтому эффективная работа банка полностью зависит от квалификации руководства. Им пользуются в основном мелкие банки при стабильной рыночной ситуации.

Главным минусом данного метода является отсутствие учёта источников и сроков поступления средств, а, следовательно, эффективность деятельности КБ зависит от квалификации руководства банка. Поэтому, данный метод используется только при стабильной рыночной ситуации, в основном, мелкими банками.

Следующим, и, не менее важным, является метод конверсии средств или распределения активов, который устраняет недостатки первого метода. Суть данного метода заключается в том, что источники средств, в зависимости от сроков, поступают в конкретные подразделения банка и только этими подразделениями могут быть распределены в соответствующие активы. Т.е. существует подразделение средств до востребования, срочных депозитов и т.д. Например, вклады до востребования могут быть направлены лишь в первичные резервы, вторичные резервы и ссуды.

Основное преимущество данного метода это оптимизация прибыли с учетом поддержания ликвидности, также данный метод может быть использован любым банком в любых рыночных условиях.

Недостатком данного метода является акцент на ликвидность и возможность изъятия вкладов, уделяя меньше внимания необходимости удовлетворения заявки на кредит.

Последним методом управления активами банка является метод научного управления, который предполагает использование сложных моделей и современного математического аппарата для анализа взаимосвязи между различными статьями баланса³. Основным методом, используемым при управлении активами – метод линейного программирования, т.е. построения и максимизация целевой функции (прибыль) с учетом определенных ограничений, накладываемых на банковскую деятельность.

Итак, рассмотрев подход управления балансом через активы, перейдем к сущности управления пассивами коммерческого банка. В широком смысле управление пассивами – это деятельность банка, связанная с привлечением средств и формированием оптимальной структуры своих ресурсов. В узком смысле управление пассивами – это действия, направленные на удовлетворение нужд в ликвидности, путем активного изыскания средств по мере необходимости. В процессе управления пассивами банк решает 3 вопроса:

³ Положение о правилах ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории Российской Федерации (утв. Банком России 16.07.2012 N 385-П) (ред. от 30.05.2016) // правовая система «Консультант-Плюс».

1. Минимизация издержек по оплате привлеченных средств. С этой целью ресурсы делятся на 2 группы: а) чувствительные к % ставке (срочные депозиты, собственные долговые ценные бумаги, межбанковские кредиты и т.д., б) нечувствительные к % ставке ресурсы (все счета до востребования).
2. Желание противостоять регламентированным нормам ЦБ РФ (инструкция №1).
3. Желание банка удовлетворять потребности клиентов.

При этом основными инструментами банка по управлению пассивами являются:

- Варьирование процентными ставками и сроками по депозитам;
- Введение дополнительных вкладов или услуг;
- Получение межбанковского кредита;
- Выпуск долговых обязательств;
- РЕПО-соглашения (балансировка ликвидности).

Кроме этого, Центральный Банк Российской Федерации устанавливает нормативы, выполнять которые обязаны все кредитные организации России. В случае несоблюдения нормативов Банк России имеет право применять санкции в отношении организаций в виде пеней, штрафов и запрета на осуществление определённых видов банковских операций, таких как, например, операции по вкладам физических и юридических лиц, введение временной администрации и т.д. В отдельных случаях Банк России может принять решение об отзыве лицензии. Тем не менее, иногда Центральный Банк идет навстречу коммерческим банкам, и, может в индивидуальном порядке регулировать нормативы банка некоторое время, вплоть до 6 месяцев.

Всего Центральный Банк устанавливает 9 обязательных нормативов к соблюдению⁴. Наиболее важными являются норматив достаточности капитала - Н1, величина которого не должны быть ниже 10%, и нормативы ликвидности - Н2, Н3, Н4, величина которых должна составлять минимум 15% для Н2, минимум 50% для Н3 и максимум 120% для Н4. Кроме того, банки должны выполнять следующие нормативы:

- Норматив Н6 (не должен превышать 25%) – максимальный размер риска на одного заемщика и группу связанных заемщиков;
- Норматив Н7 (не должен превышать 800%) – максимальный размер крупных кредитных рисков;
- Норматив Н9.1 (не должен превышать 50%) – максимальный размер кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (акционерам);
- Норматив Н10.1 (не должен превышать 3%) – совокупная величина риска по инсайдерам банка;
- Норматив Н12 (не должен превышать 25%) – норматив использования собственных средств (капитала) банка для приобретения акций (долей) других юридических лиц.

⁴ Инструкция Банка России от 03.12.2012 N 139-И (ред. от 30.11.2015) «Об обязательных нормативах банков» // правовая система «Консультант–Плюс».

Подробный порядок расчета нормативов указан в Инструкции Банка России от 3 декабря 2012 года № 139-И «Об обязательных нормативах банков».

Теперь рассмотрим подробнее второе направление финансового механизма коммерческого банка, указанного на рисунке 1. Сторонники управления финансовыми потоками применяют 4 основных метода:

- метод объединения источников фондов;
- метод разделения источников фондов;
- сбалансированное управление фондами;
- метод научного управления.

Метод объединения источников фондов подразумевает разумное распределение средств между различными активами при осуществлении управления финансами коммерческого банка.

Метод разделения источников фондов предусматривает поддержание ликвидности за счёт установления жёсткого соответствия сроков привлечения и размещения средств.

Сбалансированное управление фондами подразумевает управление финансами банка на основе комбинации первых двух методов.

Метод научного управления предусматривает использование метода линейного программирования при распределении финансовых ресурсов между разными категориями активов.

Эффективность методов управления финансовыми потоками напрямую зависит от процесса управления финансами банка, который включает в себя финансовое планирование, оперативное управление и финансовый контроль.

Финансовое планирование заключается в определении направлений вложения капитала; соизмерение будущих затрат и имеющихся ресурсов и т.п. Оперативное управление состоит из анализа исполнения планов, поиска информации о состоянии рынка и дел контрагентов, а также создания аналитических центров для обработки полученных сведений. Особенно важно для успешного управления финансами коммерческих банков выявление причин отклонения фактических показателей от запланированных. И, наконец, финансовый контроль (или финансовый контроллинг) состоит из внутрихозяйственного и аудиторского контроля банка.

Стоит подробнее рассмотреть этап финансового контроля, так как на данном этапе выявляются самые значимые недостатки в менеджменте коммерческого банка. Финансовый контроль кредитной организации направлен в первую очередь на оценку эффективности принимаемых управленческих решений и выявление резервов роста ресурсов организации. В банковской сфере чаще всего применяется финансовый контроллинг.

Система финансового контроллинга коммерческого банка является интегрирующей концепцией управления его финансами, координирующей и функциональной формой финансового управления, обеспеченной методологически, методически и инструментально.

Методологическая современная система финансового контроллинга коммерческого банка должна включать в себя два блока:

1. Блок информационно-сервисного обеспечения (управленческий финансовый учет, управленческая финансовая отчетность, финансовый анализ).

2. Блок финансового менеджмента (финансовое планирование, бюджетирование, аудит).

Не стоит забыть, что для поддержки функций контроля и координации различных аспектов управления бизнес-процессами банка существует необходимость в инструментарии финансового контроллинга.

Инструментарий финансового контроллинга включает в себя:

- методы отражения, группировки и использования первичной и свободной бухгалтерской и управленческой информации по видам, местам формирования, центрам ответственности, направлениям и видам деятельности;
- формы и методы составления финансовой (бухгалтерской и управленческой) отчетности и расчета ее показателей, методы и показатели финансового анализа, способы измерения и оценки ресурсов, доходов, расходов и прибыли;
- формы и методы, инструменты финансового планирования прогнозирования и бюджетирования, координации, стимулирования, мотивации, контроля и аудита, способы принятия финансовых решения и контроля их исполнения.

Цели финансового контроллинга коммерческого банка заключаются в разработке концепции управления его финансами, в информационно-сервисном обеспечении принимаемых управленческих финансовых решений, в координации функциональных систем финансового планирования, финансового стимулирования и контроля, в методологическом и инструментальном обеспечении процесса управления бизнесом и финансами банка [5, с. 71].

Применяя систему финансового контроллинга к коммерческому банку, можно выделить следующие функции:

- информационно-сервисная функция;
- координационно-интегрирующая функция;
- функция ориентации на достижение целей банка (модераторская функция);
- функция активного содействия принятию эффективных финансовых решений.

Итак, финансовый контроллинг в коммерческом банке направлен на управление будущим путем использования инструментария управленческого финансового учета, отчетности, финансового анализа, финансового планирования, бюджетирования, корректировки фактических финансовых показателей с учетом их плановых значений, содействия принятию на долгосрочную и ближайшую перспективу стратегических и оперативных финансовых решений, исключения (по возможности) ошибок и просчетов в настоящем и будущем с целью увеличения эффективности деятельности банка.

Рассмотрев финансовый механизм и методы управления финансами коммерческого банка, следует перейти к не менее важной составляющей финансового менеджмента в банке, а именно стратегическому управлению.

Стратегическое управление финансами банка является частью стратегической финансовой политики. Как известно, целью финансовой политики банка является определение основных принципов и задач системы управления финансами.

Реализация определенных политикой принципов и задач банка по управлению финансами призвана поддерживать стабильность и эффективную деятельность банка, сохранять оптимальный баланс между приемлемым уровнем риска, принимаемым на себя банком, и прибылью, получаемой от осуществления банковской деятельности, интересами

клиентов, контрагентов, деловых партнеров, акционеров, а также обеспечить позиционирование банка на рынке банковских услуг, соответствующее эффективности и масштабам деятельности банка.

В качестве стратегических направлений для реализации задач финансовой политики банки могут выделять:

1. Совершенствование системы управления финансами с использованием лучших мировых практик и требований/рекомендаций крупных коммерческих банков с учетом специфики операций и целевых клиентских сегментов банка.
2. Развитие методик анализа и оценки эффективности управления финансами.
3. Развитие системы контроля и отчетности текущего финансового состояния банка.
4. Развитие и совершенствование подходов к управлению финансами банка с целью совершенствования системы банковского менеджмента и формирования конкурентной позиции банка на рынке.
5. Повышение технологичности процессов и уровня автоматизации анализа, оценки и управления финансами коммерческого банка.
6. Оптимизация процессов взаимодействия подразделений, совершенствование системы мониторинга бизнес-процессов.
7. Развитие системы мотивации персонала, с учетом уровня принимаемого риска и возможности влияния каждого работника на итоговый финансовый результат.
8. Развитие системы бизнес-планирования в части всестороннего использования информации о планируемых рисках и их уровне.

Несмотря на то, что вышеуказанные направления призваны эффективно реализовывать задачи финансовой политики банка и тем самым способствовать увеличению эффективности финансового менеджмента банка, нужно также учитывать, что текущий процесс изменения финансового сектора характеризуется усилением процесса глобализации и увеличением воздействия мировых дисбалансов, в том числе и на рынке капитала, на деятельность финансовых институтов. При этом весомые изменения происходят и в долгосрочной политике наиболее крупных участников финансового рынка, целью которых является наличие конкурентных преимуществ. В это связи увеличивается немаловажная потребность в удерживании устойчивого финансового состояния банков в современных условиях и наращивание перспектив роста бизнеса. Поиск наиболее подходящей модели развития и обеспечения долгосрочного и устойчивого увеличения финансового результата предполагает наличие особых инструментов и методов стратегического управления, которые позволяют создать единую и эффективную систему достижения необходимых индикаторов финансового состояния в условиях высокой конкуренции, неполноты информации, ограниченной рациональности и т.д.

В текущих условиях при осуществлении стратегического управления финансами коммерческого банка необходимо учитывать такие факторы, как недостаточность или неполнота информации, степень влияния финансовых и экономических изменений в зарубежной и отечественной экономиках. В этой связи, вопросы стратегического финансового менеджмента коммерческого банка требуют улучшения алгоритмов и концепций управления на долгосрочной основе.

Большинство исследований научных методов и подходов к стратегическому менеджменту позволяют говорить о том, что в соответствующей научной литературе,

посвящённой стратегическому управлению банка, нет однозначного подхода к определению базовой составляющей стратегического менеджмента–стратегии. Артур А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд считают, что система стратегического управления должна содержать в себе корпоративную стратегию, операционную стратегию, функциональную стратегию и деловую стратегию [1, с. 64]. Бенгт Карлофф вкратце определил стратегию следующим образом: «Стратегия представляет собой обобщенную модель действий, необходимых для достижения поставленных целей, путем координации и распределения ресурсов» [6, с. 12].

Наиболее широкую трактовку стратегии предложил Кеннот Г. Эндрюс: «Корпоративная стратегия – это паттерн принятия решений, который определяет и раскрывает задачи и цели фирмы, задает ее основную политику и сферу бизнеса, в которой сосредоточена основная деятельность компании, тип экономической и человеческой организации, которого придерживается или к которому склонна данная корпорация, а также природу экономических и внеэкономических достижений, которые она намеривается предложить акционерам, наемным служащим, покупателям и обществу в целом» [1, с. 78].

Анализ научных подходов к определению сущности термина стратегия позволяет отметить несколько основных подходов к стратегическому менеджменту: практический, концептуальный, директивно-интуитивный, системный, институциональный и интегрированный [6, с. 14].

Говоря о практическом подходе, следует отметить, что его суть заключается в определении правильных стратегических приёмов и моделей, учитывая цели, ресурсы и оценку результатов и оперативных действий по внедрению в практику стратегических планов. Применение данного подхода в процессе стратегического менеджмента финансами коммерческого банка сосредотачивает внимание на готовых алгоритмах принятия правильных стратегических решений, учитывая изучение ресурсной базы банка [11, с. 82].

Исходя из концептуального подхода, стратегический менеджмент рассматривают как вектор определённого долгосрочного развития, а также целенаправленную и ориентировочную и деятельность. Стратегический менеджмент финансов коммерческого банка в рамках данного подхода можно рассматривать как определение наиболее важных финансовых индикаторов, которые должны быть достигнуты в среднесрочной либо долгосрочной перспективе.

Не менее интересным в текущих условиях является институциональный подход, который позволяет учитывать как формальные, так и неформальные особенности развития банковской сферы, а также недостаточность и неопределённость информации, как факторов, которые влияют на эффективность стратегического менеджмента финансами банка.

Директивно-интуитивный подход определяется из его основных тезисов, которые говорят о том, что стратегический менеджмент – искусство управления и предвидения, что, конечно же, основывается на профессиональной квалификации топ-менеджмента коммерческого банка. Не стоит забывать и том, что на постановку стратегических решений и процесс их достижений значительное влияние оказывают профессиональные и личностные характеристики руководителей. Но при всём этом, в современных условиях управления финансами коммерческого банка требуется более рациональный подход к определению ключевые финансовых индикаторов.

Систематизируя категории стратегического менеджмента по характеристике различных элементов управления финансами коммерческих банков, данный процесс можно определить в двух основных плоскостях [10, с. 10]:

- стратегическое управление финансами банка – целостная теория, состоящая из четких норм, принципов и процедур по трём основным процессам выполнения финансовой стратегии банка: планированию, реализации и контролю;
- стратегическое управление финансами банка – это процесс, предусматривающий определение целей, разработку и выбор стратегий, планирование и выделение необходимой ресурсной базы и должное взаимодействие с внешней средой для достижения долгосрочных и планируемых финансовых результатов.

Анализ системы стратегического менеджмента финансов крупнейших коммерческих банков позволяет сделать вывод о том, что важнейшими стратегическими финансовыми индикаторами являются стоимость финансовой организации, уровень капитализации банка, необходимость разработки и применения инновационных проектов, расширение спектра продуктов, предоставляемых банками, увеличение эффективности системы риск-менеджмента в банке, а также реализация инвестиционной политики в наиболее значим для организации сферах.

Наиболее наглядным и подходящим является китайский опыт стратегического менеджмента финансов банков. В системе стратегического финансового менеджмента финансовые институты Китая отдают предпочтение индикаторам капитализации и стоимости, увеличению финансовых активов, системе финансовых рисков, а также управлению обязательными нормативами Банка России, в частности нормативами достаточности капитала. Хорошим примером служит один из крупнейших коммерческих банков Китая, специализирующийся на промышленной отрасли – China Construction Bank Corporation, увеличивший в 2014 году объём активов банка на 9% по сравнению с 2013 годом. В абсолютном выражении прирост активов составил 16 744130 млрд. юаней. К тому же за данный период банк значительно увеличил прибыль, в абсолютном выражении до налогообложения она составила 299,1 млрд. юаней, после налогообложения – 228,2 млрд. юаней, в относительном выражении прирост составил 6,89% и 6,1% соответственно по сравнению с предыдущим с 2013 годом⁵.

Иным примером коммерческого банка, который наряду с показателями капитализации, ликвидности и стоимости, также использует систему поддержания показателей достаточности капитала в качестве главного элемента финансовой стратегии этой китайский банк – Industrial&Commercial Bank of China. Ведущие аналитики данного банка ориентируются на показатели достаточности капитала, как на основной индикатор, отражающий правильность принятия финансовых решений. Исходя из данных, представленных на сайте данного банка, в 2014 году операционные доходы выросли на 9,1% в сравнении с 2013 годом, показатель достаточности капитала k_1 увеличился на 1,35%, показатель k_2 увеличился на 1,41%⁶.

Данная практика китайских банков в последнее время активно перенимается и российскими банками. Анализ банковской сферы России и отчётов Центрального Банка РФ, представленных в публичном доступе, дают возможность сделать вывод о том, что с внедрением Базеля III уже достаточно долгое время коммерческие банки делают акцент на таких ключевых финансовых индикаторах, как показатели ликвидности и достаточности капитала.

⁵ China Construction Bank Corporation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ccb.com/en/newinvestor/overview.html>, свободный, Загл. с экрана.

⁶ Industrial&Commercial Bank of China [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.icbc.com.cn/icbc/sy/>, свободный, Загл. с экрана.

При этом, официальные данные аналитических отчётов, представленные Центральным банком Российской Федерации⁷ говорят об уменьшении финансовых результатов деятельности коммерческих банков.

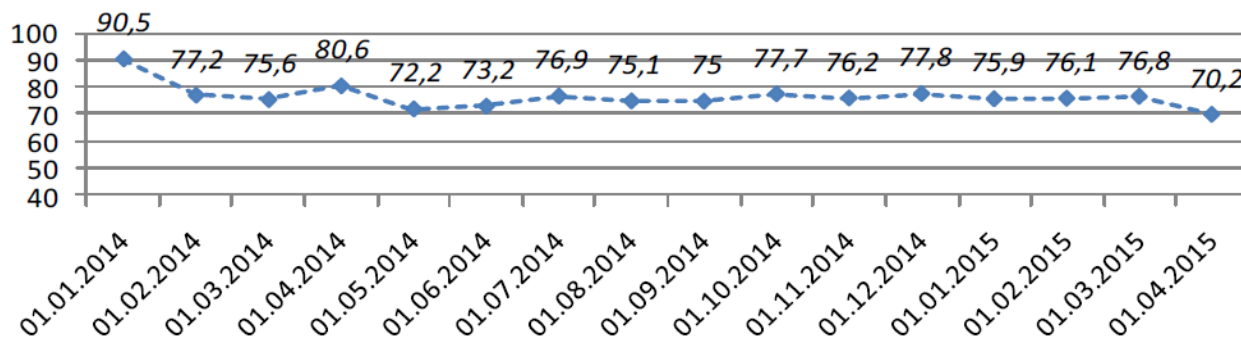


Рисунок 2. Доля прибыльных банков в финансовой системе России, % [7, с. 5]

Тенденция снижения финансовых результатов коммерческих банков говорит о необходимости изменения финансовых стратегий. Описывая системы стратегического менеджмента, которые применяют современные банки для управления системой финансов, стоит обратить внимание на некоторые недостатки: достаточно часто отсутствует формализация системы осуществления финансовой стратегии банка; также есть недостаток слабой связи и отсутствия её вовсе между финансовой стратегией банка и техническими и организационными решениями, которые в конечном итоге внедряются в систему управления финансами; текущие показатели результативности, использующиеся в нынешний российский реалиях, не всегда ориентированы на финансовую стратегию и, как правило, не сбалансированы.

Для того чтобы добиться положительного развития структуры финансов коммерческого банка, следует применять новую методологию стратегического менеджмента, которая предполагает переход от старых стандартов управления финансами к новым, более современным стандартам, учитывающим ошибки прошлого, основывающимся на научно обоснованном банковском менеджменте, с достаточно большой вероятностью достигаемости планируемых финансовых показателей и результатов деятельности банков запланированные сроки.

Для того чтобы менеджмент банка должным образом обеспечивал финансовое развитие банка в долгосрочной перспективе, следует разработать систему эффективного стратегического управления банком, которая будет включать в себя несколько этапов (см. рисунок 3). На первом этапе должна формироваться информация о целевых финансовых показателях стратегии. В зависимости от типа информации по отношению к банку (внешней или внутренней) должен проводиться анализ текущего состояния системы управления финансами и внешних тенденций, а также проведена оценка необходимости корректировки финансовой стратегии банка. На следующем этапе органы управления финансами банка, в соответствии с результатами анализа, должны решить эффективна ли текущая стратегия финансового менеджмента и требуется ли внесение определённых изменений. Если анализ качества менеджмента показывает, что текущая стратегия неэффективна, то следует определить уровни финансовых показателей, необходимых для достижения стратегических целей банка. Затем должны быть разработаны меры по достижению желаемого уровня

⁷ Официальный сайт ЦБ России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru>, свободный, Загл. с экрана.

финансовых показателей и оценена эффективность принятых мер. В случае достаточного уровня эффективности, стратегия утверждается и принимается к действию.

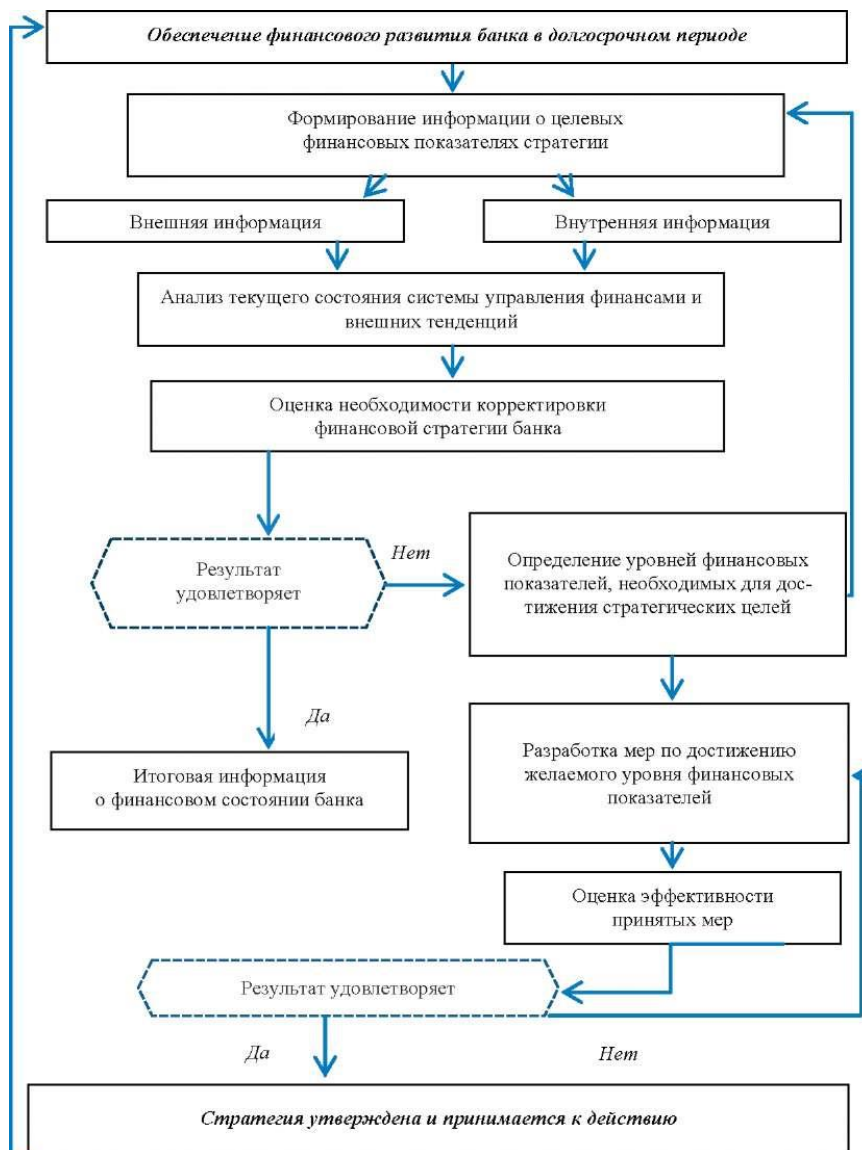


Рисунок 3. Алгоритм стратегического управления финансами банка (составлено автором)

Анализ проведённых исследований даёт ясное понимание того, что стратегический подход развития банка является одной из главных составляющих экономического роста, при которой следует ориентироваться на важнейшие показатели и индикаторы, отражающие действительное финансовое положение банка, положительный или отрицательный уровень финансового обеспечения, а также потенциальные возможности развития банка.

Не стоит забывать, что в условиях сильной конкурентной борьбы наиболее приоритетной задачей банка является обеспечение стабильного финансового положения и ориентация на рост, которая характеризуется: во-первых, положительной тенденцией развития финансовой системы банка вследствие принятия управленческих решений; во-вторых, возможностью прогнозировать пути развития банка и возможные управленческие риски; в-третьих, непосредственно, управляемостью. Тем не менее, следует понимать, что данный вариант может иметь место лишь при отсутствии любых внешних и внутренних воздействий, а также при наличии в банке системы совершенного менеджмента.

ЛИТЕРАТУРА

1. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: Волтрес-Клувер, 2010. – 432 с.
2. Альгин А.Н., Синкин Д.Ф. Риск и его роль в общественной жизни. – М.: Мысль. 2005. – 311 с.
3. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 265 с.
4. Зви Боди, Роберт Мёртон. Финансы. Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 592 с.
5. Иванова А.Г. Генезис финансового контроллинга в системе управления компанией // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. – №1. – С. 45-62.
6. Катькало В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка / В.С. Катькало // Российский журнал менеджмента. – 2003. – №1. – С. 7-30.
7. Кокоева З.О. Стратегическое управление финансами банка. – М., 2015. – 127 с.
8. Маркина Е.В. Финансы. – М.: Кнорус, 2015. – 496 с.
9. Наточеева Н.Н. Теория финансов: критическая оценка понятий и терминов. – М.: 2013. – 505 с.
10. Родин Д.Я. Актуальные проблемы стратегического банковского менеджмента / Д.Я. Родин // Научный журнал КубГАУ. 2007. – №27 (3). – С. 5-12.
11. Смирнов В.П., Ганжа К.А. Стратегическое планирование в коммерческом банке // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. – №5. – С. 32-39.

Hovakimian Georgiy Sergeevich

Financial university under the government of the Russian Federation, Russia, Moscow
E-mail: hov.george@gmail.com

Grebenik Viktor Vasil'evich

Financial university under the government of the Russian Federation, Russia, Moscow
E-mail: gvik65@yandex.ru

Financial mechanism and methods of financial management of commercial bank

Abstract. The article examines modern methods of financial management of a commercial bank and the possibility of establishing an effective financial mechanism. The author analyzes the approach to the definition of the term "Finance" in the Russian Federation and emphasizes the focus of financial management of commercial Bank on the allocation of financial resources to generate revenue, the author also highlights the importance of establishing effective financial relations between the Bank and counterparties, through the management of the financial mechanism of the Bank. The article emphasizes the role of the elements of financial planning, operational management and financial control in the creation of effective methods of management of financial flows of the Bank. Also, the author analyzed strategic management system of the Finance of major commercial banks in China, and concluded that the important strategic financial indicators are the cost financial institutions, the level of bank capitalization, the need to develop and apply innovation projects, expanding the range of products provided by banks, increasing the effectiveness of the system of risk management in the Bank and the implementation of investment policy in the most important areas for banks. As a result of research it is revealed that the efficiency of the financial management of a commercial bank primarily depends on the management of its liquidity and capital adequacy. In the future it is expected to create an effective system of strategic financial management based on recommendations of Basel agreement.

Keywords: methods of financial management of a bank; effective financial mechanism; capital adequacy; liquidity; strategic management; bank ratios; financial management principles

REFERENCES

1. Akmaeva R.I. Strategicheskiy menedzhment: uchebnoe posobie. – M.: Voltres-Kluver, 2010. – 432 s.
2. Al'gin A.N., Sinkin D.F. Risk i ego rol' v obshchestvennoy zhizni. – M.: Mysl'. 2005. – 311 с.
3. Balabanov I.T. Risk-menedzhment. – M.: Finansy i statistika, 2009. – 265 с.
4. Zvi Bodi, Robert Merton. Finansy. Per. s angl. – M.: Vil'yams, 2007. – 592 s.
5. Ivanova A.G. Genezis finansovogo kontrollinga v sisteme upravleniya kompaniy // Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologiy. 2015. – №1. – S. 45-62.
6. Kat'kalo V.S. Iskhodnye kontseptsii strategicheskogo upravleniya i ikh sovremennaya otsenka / V.S. Kat'kalo // Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta. – 2003. – №1. – S. 7-30.
7. Kokoeva Z.O. Strategicheskoe upravlenie finansami banka. – M., 2015. – 127 с.
8. Markina E.V. Finansy. – M.: Knorus, 2015. – 496 s.
9. Natocheeva N.N. Teoriya finansov: kriticheskaya otsenka ponyatiy i terminov. – M.: 2013. – 505 s.
10. Rodin D.Ya. Aktual'nye problemy strategicheskogo bankovskogo menedzhmenta / D.Ya. Rodin // Nauchnyy zhurnal KubGAU. 2007. – №27 (3). – S. 5-12.
11. Smirnov V.P., Ganzha K.A. Strategicheskoe planirovanie v kommercheskom banke // Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologiy. 2014. – №5. – S. 32-39.