

УДК 338.2

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ОБЯЗАТЕЛЬНЫЙ ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Просалова В.С., Смольянинова Е.Н.

Цель. Основную роль в достижении конкурентных преимуществ коммерческого банка составляет такой вид управления как финансовый менеджмент, являющийся одним из составных элементов банковского менеджмента. Основной целью банковского финансового менеджмента является максимизация благосостояния собственников

Метод или методология проведения работы. В рамках данного исследования авторами были использованы такие методы научного исследования как изучение и анализ нормативно-правовой базы, изучение монографических публикаций и статей, аналитический метод.

Результаты. Авторы предлагают классифицировать финансовый банковский менеджмент на тактический и стратегический, в зависимости от временного фактора целей. Временная классификации также должна быть в основе построения классификации принципов банковского финансового менеджмента, т.е. предлагается иерархическая структура принципов банковского финансового менеджмента, которая существенно отличается от ранее существующих результатов исследований тем, что введены такие новые принципы, как: «Обеспечение инновационности управленческих решений» и «Информационная обеспеченность бизнес-процессов».

Область применения результатов. Определяя роль финансового менеджмента в стратегическом управлении коммерческим банком необходимо снова обратить внимание на первостепенную роль финансовой стратегии (стра-

тегии финансового менеджмента), которая определяет перспективное развитие и направление практической реализации финансовой банковской деятельности.

Ключевые слова: банковский финансовый менеджмент; стратегическое управление; тактическое управление; карта целей финансового менеджмента; иерархия принципов; управления кредитной организации.

FINANCIAL MANAGEMENT AS AN ESSENTIAL ELEMENT STRATEGIC MANAGEMENT CREDIT ORGANIZATION

Prosalova V.S., Smolyaninova E.N.

Purpose. The main role in achieving competitive advantages of a commercial bank is a type of control as financial management, which is one of the constituent elements of bank management. The main purpose of bank financial management is to maximize the welfare of the owners.

A method or methodology of work. In this study, the authors have used such methods of scientific research as a study and analysis of the regulatory framework, the study of monographic publications and articles, the analytical method.

Results. The authors propose to classify the financial management of the bank at the tactical and strategic, depending on the time factor targets. Temporary classifications must also be the basis for constructing the classification of bank financial management principles, proposed a hierarchical structure of the banking principles of financial management is presented, which differs significantly from the pre-existing research results that the new principles introduced such as: "Providing innovative management decisions" and "information security business processes."

Scope of the results. Defining the role of financial management in the strategic management of the commercial bank must again draw attention to the pivotal role of financial strategy (strategy, financial management), which determines the direction of future development and implementation of financial banking.

Keywords: bank financial management; strategic management; tactical management; map objectives of financial management; the hierarchy of principles; the credit institution.

В процессе реализации стратегического управления организации необходимо задействовать все структурные элементы управленческого процесса. Посредством чего используются такие виды организации управления, как финансовый менеджмент, организационное управление, управление персоналом организации, маркетинговый подход. Однако основную роль в достижении конкурентных преимуществ будет составлять финансовый менеджмент, в связи, с чем данный элемент стратегического управления требует более подробного исследования.

Рассматривая финансовый менеджмент как систему, мы соответственно наделяем его признаками, характерными для любой системы: компоненты, элементы, структура (взаимодействие между элементами), общая цель управления, комплекс подцелей, внутренние и внешние возмущающие воздействия, а также информационные ресурсы.

Компоненты системы финансового менеджмента можно классифицировать на базовые и вторичные. К базовым компонентам относятся: управляющая система, управляющая подсистема и объекты управления. Вторичные компоненты могут быть представлены элементами: финансы, финансовые ресурсы, денежные фонды, источники финансирования.

В процессе функционирования системы финансового менеджмента управляющая система в лице органов власти, собственников или управляющих организаций формируются цели, подцели и задачи управления.

Таким образом, в результате проведенных исследований, нами была составлена структура системы финансового менеджмента (рис. 1).

Прежде всего, в ней выделены: управляющая система, воздействующая на объекты финансового менеджмента через призму финансовой стратегии.

Процесс воздействия может происходить непосредственно или (что происходит чаще), через управляющую подсистему. Как результат воздействия, к управляющей системе поступает обратный информационный поток, который может быть предварительно проанализирован управляющей подсистемой.

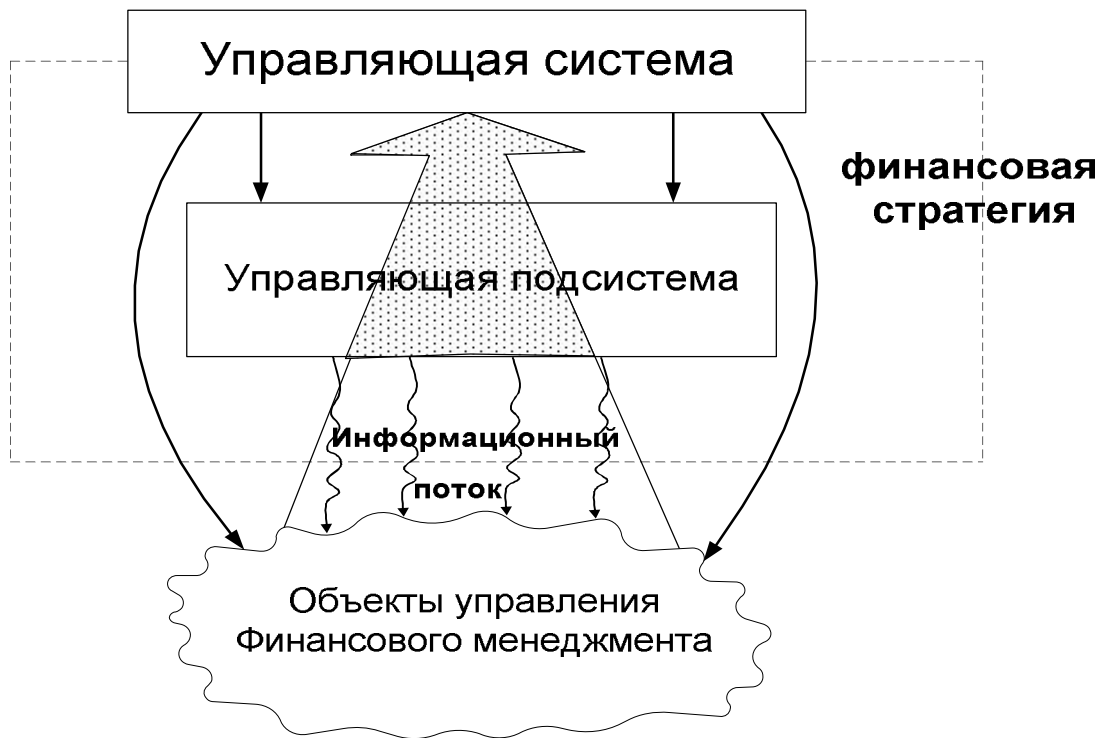


Рис. 1. Структура системы финансового менеджмента.

Источник: составлено авторами.

Финансовый менеджмент в банковской сфере имеет специфические особенности, которые выражаются прежде всего в отсутствии единообразной технологии управления экономическими процессами и организации банковских процедур в рамках единой банковской системы. В условиях конкуренции на денежном рынке каждая кредитная организация вырабатывает собственные регламенты осуществления финансового управления (в рамках установленного законодательства); постоянно изменяющаяся экономическая ситуация требует корректировки сложившихся приемов ведения управленческих процессов. Особенно это характерно для российских банков, однако все приемы и методы

управления должны соответствовать общей концепции развития банковского сектора, определенной ЦБ РФ.

Финансовый менеджмент в коммерческом банке является одним из составных элементов банковского менеджмента (системы управленческих отношений), в который в свою очередь, входит и такой элемент, как управление персоналом. Но в связи с тем, что финансовый менеджмент охватывает наиболее значительную совокупность управляемых структурных объектов, он является важнейшим элементом стратегического управления коммерческим банком.

Следующим аргументом, позволяющим говорить о значимости финансового менеджмента в банковском управлении является недостаточность капитала и краткосрочность финансовых ресурсов в Российской банковской системе [2, С. 189]. Данную проблему можно решить лишь с помощью разработки грамотной концепции банковского финансового менеджмента. Особенно значимыми результаты в данной области управления становятся в кризисные периоды в банковской системе.

В период финансового кризиса наиболее актуальным становится вопрос о создании финансово устойчивой модели функционирования кредитных организаций. Разработка основной концепции банковского финансового менеджмента способствует социально-экономическому развитию национальной экономики и росту благосостояния населения страны.

Деятельность современных коммерческих банков многообразна, а банковская деятельность имеет четко выраженную финансовую направленность [6, С. 78].

Теоретические основы банковского финансового менеджмента базируются на общих положениях финансового менеджмента хозяйствующих субъектов, отражая тесную взаимосвязь механизмов управления финансами хозяйствующих субъектов с механизмами функционирования и инструментами финансового рынка.

Однако финансовый менеджмент в банке необходимо рассматривать с учетом особенностей банковской деятельности, связанной как со структурой формирования ресурсной базы, так и созданием специфического продукта – платежных средств - и организацией системы управления всеми функциями денег. Он представляет собой гибкий механизм управления, который ориентирован на быстрые изменения во внешней и внутренней среде хозяйствования [8, С.16].

Еще одной специфической чертой финансового менеджмента кредитной организации будут являться его структурные элементы (объекты):

1. Финансовая политика с конкретизацией по отдельным сферам деятельности банка (стратегия и тактика);
2. Активы и пассивы;
3. Собственный капитал;
4. Кредитный портфель;
5. Риск-менеджмент;
6. Банковский маркетинг;
7. Ликвидность;
8. Прибыль (доходность).

Необходимо отметить, что существует взаимосвязь между данными объектами.

П.А. Продолятченко, анализируя специфику банковского финансового менеджмента выделяет преобладающую парадигму современного финансового управления в банковской сфере [6, С. 79]. Согласно данной концепции это «депозитно-кредитная» парадигма банковского финансового менеджмента. Методологической базой данной концепции служит теория финансового посредничества Полфренмана Д. и Форда Ф. [9, С. 100]. Данная парадигма, по мнению П.А. Продолятченко, в настоящее время сменяется парадигмой «инвестиционного» финансового менеджмента, которая превращает предыдущую в подчиненную. При этом применяются финансовые механизмы формирования бан-

ковских ресурсов, ориентированные на долгосрочные, стратегические цели банковского бизнеса.

Авторы не согласны с данным утверждением, т.к. на современном этапе развития банковской системы кредитные учреждения значительно расширили свою функциональную деятельность, не ограничиваясь кредитно-депозитными операциями, что в свою очередь приводит и расширению их деятельности в области банковского финансового менеджмента.

В настоящее время происходит трансформация всей системы банковского управления, которая не может не затронуть и финансовую составляющую. Поэтому мы считаем, что парадигма, предложенная А.П. Продолятченко, подошла бы, применительно к Российской банковской системе пятилетней давности.

Таким образом, нам бы хотелось отметить, что банковский финансовый менеджмент нельзя характеризовать только как систему управления финансовыми потоками кредитной организации.

Прежде всего, банковский финансовый менеджмент характеризует его динамичность, он находится в постоянно меняющейся величине финансовых ресурсов, расходов, доходов, в колебаниях спроса и предложения на капитал [11, С. 32]. Данный фактор обуславливает рассматривать банковский финансовый менеджмент как систему, позволяющую осуществлять процесс финансового управления, как самой кредитной организацией, так и являющуюся посредником в установлении финансовых связей банка с внешней средой.

В результате, представляя банковский финансовый менеджмент как систему, нам бы хотелось, основываясь на проведенных выше исследованиях классифицировать его на тактический и стратегический.

В целом, для банковского финансового менеджмента будет характерна разработанная нами общая «карта целей финансового менеджмента» (рис. 2).

Представленная «карта целей финансового менеджмента» позволяет говорить о формировании концепции системного подхода в финансовом менеджменте, что позволяет агрегировать проблемы финансового управления с целью

их последующего решения. Основной целью банковского финансового менеджмента также будет являться - максимизация благосостояния собственников, посредством которой происходит управление финансовыми элементами.

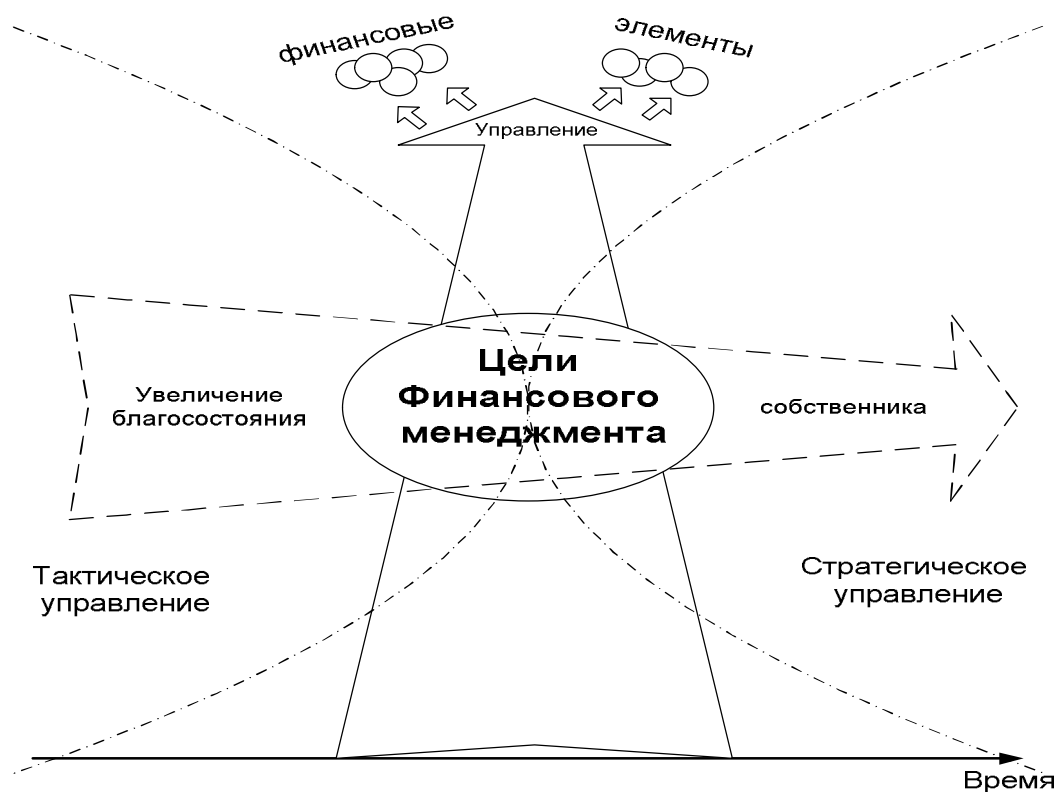


Рис. 2. Карта целей финансового менеджмента.

Источник: составлено авторами.

Аргументом для этого утверждения является подход Джозефа Синки, который определяет термин банковского финансового менеджмента как «...подход к управлению банком, целью которого является максимизация акционерной стоимости, а оценка соотношения риск-прибыль и управление риском служат основой для управления повседневной деятельностью» [13, С.13].

М.А. Поморина, в своем исследовании определяет стратегический финансовый менеджмент коммерческого банка как процесс, направленный на обеспечение стабильного долгосрочного роста стоимости кредитной организации в

ходе реализации стратегии в условиях неопределенности внешних и внутренних факторов [5, С.38].

Следовательно, в зависимости от временного фактора целей, ставящихся перед банковским финансовым менеджментом, мы будем разделять его на тактический банковский финансовый менеджмент и стратегический.

Стратегический финансовый менеджмент связан с реализацией стратегии и миссии банка, а также решением перспективных задач, посредством критериального управления. Тактический финансовый менеджмент обеспечивает решение текущих задач, посредством непрерывного управления по отклонениям, реализующих принцип обратной связи.

Классификация принципов банковского финансового менеджмента уже была разработана рядом отечественных авторов [4, С. 245- 246; 1, С. 17 – 18; 10, С. 214]. При этом зачастую происходит процесс агрегирования принципов банковского управления с принципами банковского финансового менеджмента.

А.П. Прокопчук предлагает систему принципов финансового менеджмента объединить в два основных, разноплановых блока принципов:

- принципы банковского финансового менеджмента, связанные с привлечением финансовых ресурсов;
- принципы банковского финансового менеджмента, связанные с использованием (размещением) финансовых ресурсов [7, С. 430].



Рис. 3. Принципы финансового менеджмента кредитной организации.

Источник: составлено авторами.

Однозначно отнести все принципы к стратегическим или тактическим, кроме «согласованность со стратегией управления кредитной организацией» нельзя. Все они, в какой то мере, относятся и к тому или другому направлению.

В тоже время в иерархическом построении прослеживается переход от принципов, основанных на стратегическом управлении к принципам, основанным на тактическом управлении. Существенным отличием представленных нами принципов банковского финансового менеджмента, от ранее существующих результатов исследований является наличие таких новых принципов, как: «Обеспечение инновационности управленческих решений» и «Информационная обеспеченность бизнес-процессов».

Принцип «Обеспечение инновационности управленческих решений» предполагает систематическое функционирование в кредитных организациях инновационной управленческой деятельности, позволяющей не только обеспечить наиболее эффективное финансовое управление, но и своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, противостоять изменяющейся конкурентной среде.

Принцип «Информационная обеспеченность бизнес-процессов» направлен на дальнейшее развитие в банковской сфере процессной системы управления, для функционирования которой необходимо своевременное обеспечение «входных процессов» текущей информацией.

Развитие данной системы управления позволит реализовать наиболее эффективную систему стратегического финансового менеджмента и системы стратегического управления кредитной организации в целом.

В настоящее время в банковской сфере основное внимание в рамках финансового менеджмента уделяется формальному описанию бизнес-процессов, контролю движения информационных потоков, эффективной организации документооборота, соответствию применяемым информационным технологиям.

Таким образом, существенное значение в процессе функционирования финансового менеджмента в кредитных организациях отводится не финансовому или аналитическому учету, а технократическому подходу, ориентированному на информацию и управление потоками данных.

Проводя анализ значимости финансового менеджмента в системе управления кредитной организации необходимо рассмотреть требования, которым он должен отвечать в процессе своей реализации. На наш взгляд этими требованиями являются:

1. Методологическая разработанность процесса реализации финансового менеджмента, применительно к данной кредитной организации.
2. Эффективность и результативность в ходе его реализации.
3. Интеграция с общей системой управления.

4. Унифицированность стандартов и документации.

Первое требование, предъявляемое к системе финансового менеджмента коммерческого банка предполагает предварительную разработку методологий и методик его осуществления, на основе анализа специфики кредитной организации, непосредственно в которой он будет реализован.

В рамках второго требования предполагается разработка системы критериальных показателей эффективности реализации финансового менеджмента кредитной организации.

Еще одним необходимым условием функционирования финансового менеджмента является его «единство», посредством целей, задач, принципов, стратегий с общей системой управления банка.

Унифицированность стандартов и документации в рамках финансового менеджмента позволяет рационально организовать и агрегировать финансовую документацию по единым требованиям с целью оптимального управления коммерческим банком.

Определяя роль финансового менеджмента в стратегическом управлении коммерческим банком необходимо снова обратить внимание на первостепенную роль финансовой стратегии (стратегии финансового менеджмента), которая определяет перспективное развитие и направление практической реализации финансовой банковской деятельности.

Данное утверждение основывается на том, что стратегия финансового менеджмента реализуется посредством достижения определенных критериев финансовых показателей, а практически все виды деятельности кредитной организации можно отразить именно через данные показатели, таким образом, происходит агрегирование функциональной деятельности банка с его стратегическим финансовым менеджментом.

Финансовая стратегия является основой реализации всех целей и задач финансового менеджмента банка [12, С. 194]. Е.Г. Хольнова выделяет следующие основные задачи финансовой стратегии кредитной организации:

- максимизация прибыли банка и рыночной стоимости его бизнеса;
- формирование оптимальной ресурсной базы и определение направлений ее размещения;
- разработка эффективного механизма управления финансовыми потоками банка на основе диагностики его финансового состояния и прогнозирования дальнейшего развития банка с учетом выработанных стратегических целей и поиска путей их достижения, адекватных рыночным условиям, в которых он функционирует;
- достижение финансовой устойчивости, деловой и рыночной активности банка, что будет являться обеспечением формирования социальной и экономической значимости банка для рынка;
- обеспечение информационно-финансовой прозрачности для собственников, кредиторов, инвесторов, государственных органов.

На наш взгляд данные задачи тесно взаимодействуют с задачами, в представленной выше карте целей финансового менеджмента и структурными элементами финансового менеджмента кредитной организации, что свидетельствует о том, что финансовая стратегия входит в систему финансового менеджмента кредитной организации.

Для реализации системы финансового менеджмента в кредитной организации необходимо использовать специальные методы, позволяющие оптимального достижения поставленных целей. Автор согласен с результатами исследования М.А. Помориной, которая выделяет следующие методы финансового менеджмента, применяемые в банковских организациях: организационные, аналитические и информационные [5, С. 44].

В своей работе М.А. Поморина подробно классифицирует аналитические и информационные методы финансового менеджмента, однако не раскрывает содержание организационных методов.

На наш взгляд совокупность организационных методов обеспечивает всех участников процессов финансового менеджмента возможностью системной

реализации данного вида управления. Анализируя содержание данного метода, нам более близка позиция П.М. Керженцева, который включает следующие мероприятия в состав организационных методов [3, С. 81 – 128]:

- организационный план (организационное планирование);
- инструктирование;
- формы инструктирования: директива (лозунг), постановление (декрет), инструкция, приказ;
- распределение сил;
- организация заново и реорганизация;
- ориентация;
- переговоры;
- методы дезорганизации;
- организационные приёмы.

В современной практике управления используются значительно более разнообразные организационные методы управления, которые можно объединить в определенные группы по преобладающему направлению (назначению) их использования. На наш взгляд, методы, предложенные П.М. Керженцевом больше подходят для специфики кредитных организаций.

Таким образом, организационные методы управления представляют собой способы, приёмы, с помощью которых создаются разнообразные социальные системы (организации, предприятия, учреждения), осуществляется воздействие на систему, её части и элементы, и обеспечивается определенный уровень (качество) их организованности.

Финансовый менеджмент в рамках стратегического управления коммерческим банком позволяет обеспечить сбалансированность мероприятий его финансовой деятельности по каждому направлению на долгосрочный период времени.

Таким образом, от качества процесса реализации финансового менеджмента в кредитной организации будут зависеть результаты ее финансовой дея-

тельности и ее финансовая устойчивость, что в свою очередь отражается на возможности функционирования в долгосрочной перспективе и на осуществлении стратегического управления в целом.

Список литературы

1. Банковский менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. Е.Ф. Жукова. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
2. Геращенко В.В. Россия и деньги. Что нас ждет? М.: Астраль: Русь-Олимп, 2009.
3. Керженцев П.М. Принципы организации. Избранные произведения. М.: Экономика, 1968
4. Основы банковского дела: учеб. пособие для средн. проф. образования / под ред. проф. Г.Г. Коробовой и проф. Ю.И. Коробова. М.: Магистр, 2008.
5. Поморина М.А. Концепция финансового управления в системе стратегического менеджмента банка: диссертация ...доктора экономических наук: 08.00.10 / Поморина М.А., 2009.
6. Продолятченко П.А. Прадигма финансового менеджмента // В мире научных открытий, 2010. №1(07), Часть 2, С. 77 -82.
7. Продолятченко П.А. Принципы формирования привлеченных финансовых ресурсов кредитной организации // Вестник ИНЖЭКОНА. Вып. 2 (45). 2011
8. Радковская Н.П. Организация финансового менеджмента кредитной организации (банка) // Известия ИГЭА. 2005. №3-4 (44-45), С.16
9. Санамов Ю.В. Организация региональной инвестиционной деятельности // Экономист. 2002. №12.
10. Тавасиев А.М. Основы банковского дела: Учебное пособие для вузов. М.: Маркет ДС, 2006.

11. Хольнова Е.Г. Системно-структурные характеристики банковского финансового менеджмента // Проблемы современной экономики, №3(27). 2008.

12. Хольнова Е.Г. Использование матрицы финансовых стратегий в практике российских банков // Вестник ИНЖЭКОНА. Вып. 1 (36). 2010.

13. Синки Джозеф Ф., мл. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и индустрии финансовых услуг. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007

References

1. *Bankovskij menedzhment: uchebnik dlja studentov vuzov, obuchajuvihsja po jekonomicheskim special'nostjam* [Wire management: a textbook for university students studying in the field of economic]. pod red. E.F. Zhukova. 3-e izd., pererab. i dop. M.: JuNITI-DANA, 2009.

2. Gerawenko V.V. *Rossija i den'gi. Chto nas zhdet?* [Russia and money. What awaits us?]. M.: Astral': Rus'-Olimp, 2009.

3. Kerzhencev P.M. *Principy organizacii. Izbrannye proizvedenija* [The principles of the organization. Selected Works]. M.: Jekonomika, 1968

4. *Osnovy bankovskogo dela: ucheb. posobie dlja sredn. prof. obrazovanija* [Fundamentals of Banking: studies. allowance for the average. Professor. education]. pod red. prof. G.G. Korobovoj i prof. Ju.I. Korobova. - M.: Magistr, 2008.

5. Pomorina M.A. *Koncepcija finansovogo upravljenija v sisteme strategicheskogo menedzhmenta banka* [The concept of financial management in the strategic management of the bank]: *dissertacija ...doktora jekonomicheskikh nauk: 08.00.10*. 2009.

6. Prodoljatchenko P.A. *Pradigma finansovogo menedmenta* [Pradigma financial menedmenta]. *V mire nauchnyh otkrytij* 7, no. 1 part 2 (2010): 77 -82.

7. Prodoljatchenko P.A. *Principy formirovanija privlechennyh finansovyh resursov kreditnoj organizacii* [Principles of formation resursov kreditnoy attracted financial organization]. *Vestnik INZhJeKONA* 45, no. 2 (2011).

8. Radkovskaja N.P. *Organizacija finansovogo menedzhmenta kredinoj organizacii (banka)* [The organization of financial management kredinoy organization (the bank)]. *Izvestija IGJeA* 44-45, no. 3-4 (2005): 16
9. Sanamov Ju.V. *Organizacija regional'noj investicionnoj dejatel'nosti* [The organization of regional investment activities]. *Jekonomist*, no. 12 (2002).
10. Tavasiev A.M. *Osnovy bankovskogo dela: Uchebnoe posobie dlja vuzov* [Fundamentals of Banking: A manual for schools]. M.: Market DS, 2006.
11. Hol'nova E.G. *Sistemno-strukturnye harakteristiki bankovskogo finansovogo menedzhmenta* [Systemic and structural characteristics of the banking financial management]. *Problemy sovremennoj jekonomiki* 27, no. 3 (2008).
12. Hol'nova E.G. *Ispol'zovanie matricy finansovyh strategij v praktike rossijskih bankov* [Using a matrix of financial strategies in the practice of Russian banks]. *Vestnik INZhJeKONA* 36, no. 1 (2010).
13. Sinki Dzhozef F., ml. *Finansovyj menedzhment v kommercheskom banke i industrii finansovyh uslug* [Financial management in the commercial bank and financial services industry]. M.: Al'pina Biznes Buks, 2007

ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ

Просалова Вероника Сергеевна, доцент кафедры «Финансы и налоги», кандидат экономических наук

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса

ул. Гоголя 41, г. Владивосток, Приморский край, 690014, Россия

e-mail: prosalova@mail.ru

Смолянинова Елена Николаевна, доцент кафедры «Финансы и налоги», кандидат экономических наук,

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса

ул. Гоголя 41, г. Владивосток, Приморский край, 690014, Россия

e-mail: elsmol@yandex.ru

DATA ABOUT THE AUTHORS

Prosalova Veronica Sergeevna, Associate Professor, Department of "Finance and Taxes", candidate of economic sciences

Vladivostok State University of Economics and Service

41 Gogolya street., Vladivostok, Primorsky Region, 690014, Russia

e-mail: prosalova@mail.ru

Smolyaninova Elena Nikolaevna, Associate Professor, Department of "Finance and Taxes", candidate of economic sciences

Vladivostok State University of Economics and Service

41 Gogolya street., Vladivostok, Primorsky Region, 690014, Russia

e-mail: elsmol@yandex.ru

Рецензент:

Фисенко А.И., Директор института управления и экономики на транспорте, зав. кафедрой финансов д.э.н., профессор, МГУ им. адм. Г.И. Невельского