

РОЛЬ ПРИНЦИПОВ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ЕЕ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ

THE ROLE OF THE CREDIT ORGANIZATION FINANCIAL MANAGEMENT PRINCIPLES IN IMPLEMENTATION OF ITS FINANCIAL POLICY

Е.Г. Шатковская
E.G. Shatkovskaya

Уральский государственный горный университет (г. Екатеринбург)
Ural State University of Mining (Yekaterinburg)

Статья поступила в редакцию 10 сентября 2014 г.

Предлагается авторский подход к финансовому менеджменту кредитной организации как фундаментальной функциональной области банковской деятельности: дано авторское определение финансового менеджмента кредитной организации, отличающееся от ранее представляемых направленностью системы финансового управления банка на реализацию разработанной собственниками финансовой политики, определена цель и поставлены задачи финансового управления коммерческого банка.

Проведено исследование позиций ведущих зарубежных экономистов и большинства российских ученых по определению принципов финансового менеджмента кредитной организации, определены выдвигаемые научным сообществом приоритеты при формулировке указанных принципов. Выявлена роль объектов финансового управления при установлении групп принципов и обозначении отдельных принципов. Раскрыты предлагаемые учеными взаимосвязи принципов финансового менеджмента кредитной организации с объектами банковского менеджмента в виде банковского маркетинга, банковской логистики, банковского персонала и финансового управления. Установлено значение отдельных видов согласовательного регулирования банковской деятельности и необходимость учета интересов внешних и внутренних субъектов управления банка, выявлено взаимодействие принципов финансового менеджмента кредитной организации с его функциями, раскрыта позиция первоосновы научного понятия «менеджмент» при трактовке принципов финансового менеджмента кредитной организации.

Автором предложены среди общепризнанных базовые принципы финансового менеджмента кредитной организации, направленные на эффективную реализацию принятой собственниками финансовой политики, в виде принципа обеспечения требуемого уровня прибыльности кредитной организации, принципа обеспечения требуемого уровня ликвидности кредитной организации, принципа оптимизации структуры ресурсной базы кредитной организации. Раскрыта авторская точка зрения на необходимость соблюдения указанных принципов как с позиции эффективности финансового менеджмента, так и с позиции эффективной реализации финансовой политики.

The article offers the author's approach to the financial management of the credit organization as a fundamental functional banking area: there is given the authors' definition of financial management of a credit organization, which sets the goal and objectives of financial management commercial bank.

The author conducted a study of the positions of the leading international economists, and Russian scientists on the principles of financial management of the credit organization, and defined the priorities in the formulation of these principles. The article reveals the role of financial management in the establishment of the principles. The author reveals the interrelation of the principles of financial management of a credit organization with such objects of the bank management as bank marketing, bank logistics, personnel of the bank and financial management. The article sets the types of coordinated regulation of banking activities and the necessity of taking into account the interests of external and internal stakeholders. There was revealed the interaction of the principles of financial management of a credit organization with its features, there was disclosed the position of the fundamental scientific concept of "management" in the interpretation of the principles of financial management in a credit organization.

The author proposed the basic principles of financial management of a credit organization, aimed at effective implementation of financial policies in the form of principles to ensure the required level of profitability of a credit organization, to ensure the required level of liquidity of a credit organization, to optimize the structure of the resource base a credit organization. The article considers the author's point of view to the observance of these principles with respect to the efficiency of financial management, as well as the effective implementation of financial policies.

Ключевые слова: принципы финансового менеджмента кредитной организации, прибыльность кредитной организации, ликвидность кредитной организации, структура ресурсной базы кредитной организации.

Key words: principles of financial management of a credit organization, profitability of a credit organization, liquidity of a credit organization, structure of resource base of a credit organization.

Реализация принятой собственниками финансовой политики кредитной организации осуществляется, прежде всего, через систему ее финансового менеджмента.

Финансовый менеджмент кредитной организации, по нашему мнению, представляет

собой систему управления финансовой деятельностью кредитной организации, т. е. системой денежных отношений по поводу формирования и использования капитала и обязательств кредитной организации¹ в процессе производства и продажи банковских продук-

тов, направленной на реализацию финансовой политики кредитной организации, разработанной собственниками.

Цель финансового менеджмента кредитной организации – формирование эффективной системы финансового управления коммерческим банком, обеспечивающей достижение его целей деятельности, а именно: максимизацию прибыли кредитной организации; обеспечение конкурентоспособности кредитной организации; содействие развитию экономики через удовлетворение потребностей клиентов; обеспечение сохранности средств населения.

Реализация поставленной цели возможна через решение следующих *задач финансового менеджмента кредитной организации* – создание соответствующей системы управления активами и пассивами в разрезе формирования:

1) собственных средств (капитала) кредитной организации в размере, необходимом для получения статуса вновь организуемой банковской кредитной организации и сохранения статуса действующей банковской кредитной организации, а также для обеспечения возможностей инвестирования средств, покрывающих потребности клиентов в банковских продуктах;

2) эффективных доходных портфелей кредитной организации, в том числе кредитного и инвестиционного, в целях содействия развитию экономики через удовлетворение потребностей клиентов и получения кредитной организацией доходов, являющихся основой банковской прибыли;

3) денежного портфеля в объеме, покрывающем потребности кредитной организации в выполнении мгновенных обязательств;

4) обязательств (портфеля заемного капитала и депозитного портфеля) кредитной организации в объеме, достаточном для удовлетворения потребностей клиентов в доходных банковских продуктах, по цене, обеспечивающей конкурентоспособность банка, в целях обеспечения требуемого уровня банковской ликвидности;

5) основного капитала кредитной организации в объеме, обеспечивающем защиту интересов вкладчиков и качество обслуживания клиентов, а также позволяющем оптимизировать расходы на его содержание.

Указанные элементы баланса кредитной организации являются объектами ее финансового управления и входят в систему финансового менеджмента кредитной организации.

Зарубежное и российское научное сообщество широко обсуждает принципы финан-

сового менеджмента кредитной организации, рассматривая различные стороны банковской деятельности.

Профессор Дж. Синки делает акцент на объектах финансового управления банка: рассматривает «принцип эффективности размещения как направление собранных средств в наиболее рентабельные инвестиционные проекты, принцип эффективности затрат путем минимизации стоимости транзакций или стоимости проведения финансовых операций, а также принцип информационной, или ценовой эффективности финансового менеджмента банка как способности котировок ценных бумаг отражать известную и поступающую информацию» [2, с. 26–27].

Аналогичной точки зрения придерживаются российские ученые М.А. Поморина и П.А. Продолятченко. При этом профессор М.А. Поморина выделяет несколько групп принципов финансового менеджмента кредитной организации по объектам ее финансового управления:

– «принципы управления активами – пассивами (открытости, понятности и непротиворечивости системы управления активами – пассивами; разделение полномочий; интеграции процессов управления эффективностью и управления рисками банка; осведомленности в риске и др.)» [3, с. 2–3];

– «принципы управления ликвидностью (осмотрительности в прогнозировании ликвидности; единства процессов анализа и прогноза ликвидности и процессов принятия управленческих решений, направленных на ее регулирование и поддержание; коллегиальности решений; централизации полномочий; лимитирования банковских операций в зависимости от их влияния на уровень риска ликвидности и др.)» [3, с. 45–46];

– «принципы управления эффективностью и рентабельностью банковской деятельности (рыночной ориентации; покрытия рисков; адаптивности; структурного анализа; унификации финансовых измерений; комплексного подхода к оценке рентабельности клиентов; обеспечения продолжения деятельности и др.)» [3, с. 28];

– «принципы управления рисками (открытости и понятности системы управления банковскими рисками; безусловного соблюдения действующего законодательства; осторожности и разумного консерватизма при проведении банковских операций; закрепления всех процедур предоставления банковских услуг и проведения банковских операций во внутри-

банковских нормативных документах, постоянный контроль за соблюдением сотрудниками банка их положений и др.)» [3, с. 35].

П.А. Продолятченко к принципам финансового менеджмента кредитной организации относит «*принцип управления формированием привлеченных ресурсов коммерческого банка* (выбранные источники финансового обеспечения банковской деятельности и их структура должны давать возможность их эффективного использования с целью получения максимально возможных выгод и прибыли)», а также «*принцип размещения (использования) финансовых ресурсов коммерческого банка, как собственных, так и привлеченных*», означающий, что «вложения (инвестирование и кредитование) производятся только в том случае, если ожидаемые доходы обеспечивают возможность покрытия всех расходов и приносят прибыль, позволяющую в дальнейшем увеличить капитал и в целом стоимость банка» [4, с. 61–64].

Такой подход, по нашему мнению, представляется обоснованным, соответствует общей системе финансового менеджмента кредитной организации и его роли при реализации финансовой политики.

Профессор Е.Ф. Жуков предлагает при определении принципов финансового менеджмента кредитной организации исследовать все объекты банковского менеджмента (банковский маркетинг, банковскую логистику, банковский персонал и финансовое управление). В частности, он выделяет принцип ориентации банка на запросы рынка и потребности клиентов, создание банковских продуктов и услуг, которые могут принести планируемую норму прибыли; принцип постоянного стремления к повышению эффективности банковской деятельности; принцип корректировки целей, задач и программ банка с учетом состояния рынка; принцип учета результирующих показателей банковской деятельности; принцип использования современных информационных технологий с целью обеспечения оптимальных решений; принцип рационального подбора персонала и его эффективного использования [5, с. 17–18].

Профессор Г.Г. Коробова и профессор Ю.И. Коробов помимо объектов финансового управления банка предлагают учитывать некоторые виды согласовательного регулирования банковской деятельности. В их трактовке определены принципы учета макроэкономических факторов и конъюнктуры финансового рынка; учета нормативных требований Банка

России; ориентации деятельности на рыночный спрос на банковские услуги; оптимизации доходности и рисков банковских операций; сочетания в управлении банком методов централизации и децентрализации [6, с. 245–246].

В позиции профессора О.И. Лаврушина раскрывается связь принципов финансового менеджмента банка с некоторыми функциями (планирование, контроль), подчеркивается необходимость учета интересов различных субъектов управления кредитной организацией, принципы финансового менеджмента приравнены к следующим принципам организации стратегического управления и планирования в банке: гибкости и индикативности, т. е. возможности пересмотра плана при появлении новых тенденций развития рыночной ситуации; альтернативности планирования; обязательного контроля за выполнением плановых показателей; публичности в формате обязательного участия в составлении и контроле выполнения плана менеджеров всех уровней управления; оптимальности путем выбора стратегии развития банка и всех его тактических планов, обеспечивающих максимизацию его конечных финансовых результатов; совокупного использования системного и ситуационного подходов [7, с. 69–70].

Профессор Н.П. Радковская приоритетным определяет понятие «менеджмент» и считает, что к важнейшим принципам организации финансового менеджмента можно отнести такие принципы, как «научность; единство; непрерывность; взаимосвязь с общей системой управления; комплексный характер принимаемых финансовых решений; учет высокого динамизма управления; точность; вариантность подхода к разработке и реализации решений; ориентация на стратегические цели развития; сбалансированности рисков. К другим основным принципам финансового менеджмента можно отнести следующие принципы: участия; гибкости, маневренности; сбалансированности рисков; единоначалия; коммерческой тайны; координации финансового соотношения (золотое банковское правило) и др.» [8, с. 12].

Также в экономической литературе встречается комплексный подход к принципам финансового менеджмента кредитной организации, в основе которого заложены отдельные объекты финансового управления, требования согласования интересов внешних и внутренних субъектов управления кредитной организации: в составе принципов финансового менеджмента кредитной организации профессор

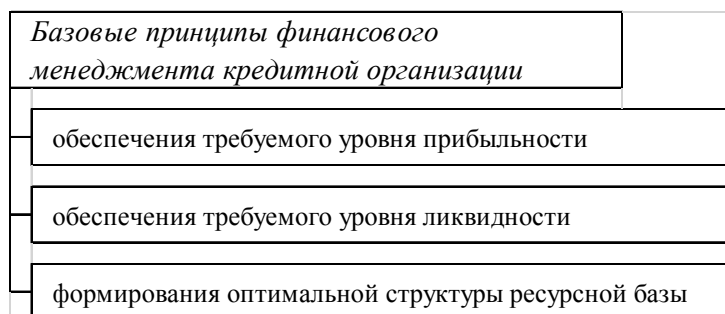
А.М. Тавасиев выделяет необходимость «неукоснительного соблюдения норм действующего банковского и иного законодательства, выполнения нормативов Банка России; принцип добровольности взаимоотношений и взаимной заинтересованности банков и клиентов; принцип минимизации рисков (прежде всего, в отношении капитала); принцип исключения из практики недобросовестных методов конкуренции; принцип максимизации прибыли (в случае минимальных общих затрат, минимальной собственной доли в пассивах, минимального размера не находящихся в обороте резервов); принцип постоянной ориентации на инновации (обновление и совершенствование методов и технологий деятельности и управления)» [9, с. 214].

Профессор Е.Г. Хольнова в составе принципов финансового менеджмента банка учитывает как требования научного понятия «менеджмент», так и отдельные объекты финансового управления кредитной организации: в ее работе раскрыты такие принципы финансового менеджмента банка, как «принцип научного подхода к принятию управленческих финансовых решений, принцип сбалансирован-

ности активов и пассивов банка, принцип индивидуальности и соответствия банка развитию экономики» [10, с. 22].

Рассматривая термин «принцип» (лат. *principium*, греч. *αρχή*) как «руководящее положение, основное правило, установка для какой-либо деятельности» [11, с. 490], автор считает, что применительно к финансовому менеджменту кредитной организации как ключевой функциональной области банковской деятельности соблюдение определенных принципов должно обеспечивать решение поставленных задач в установленный срок по приемлемой цене с минимальным риском. Финансовое управление, функционирующее на стадии реализации финансовой политики кредитной организации, имеет предназначение способствовать реализации той финансовой политики, которую приняли собственники.

В связи с этим совершенно логичным представляется среди общепризнанных выделить *базовые* (основные) принципы финансового менеджмента кредитной организации, которые непосредственно направлены на обеспечение эффективной реализации ее финансового менеджмента (рис.).



Авторский подход к базовым принципам финансового менеджмента кредитной организации (сост. автором)

Принцип обеспечения требуемого уровня прибыльности кредитной организации означает, что реализация банковских продуктов должна содействовать получению кредитной организацией такого объема прибыли либо созданию условий для получения таких объемов прибыли в будущем, которые обеспечат собственнику максимальный рост его благосостояния. Это возможно, если любые затраты и инвестиции, произведенные банком, будут не просто окупаться, а приносить приемлемый для собственника размер чистого дохода. При этом уровень «приемлемости» ожидаемого дохода будет соответствовать выбранному собственниками виду дивидендной политики [12, с. 419–420].

Принцип обеспечения требуемого уровня ликвидности кредитной организации осуществляется через:

– достижение допустимого соответствия банковских вложений банковским ресурсам по срокам и суммам, определенное банковским законодательством [13];

– поддержание минимального уровня свободных банковских ресурсов; при проведении депозитных и кредитных операций банк должен стремиться к тому, чтобы его свободные ресурсы, не вовлеченные в доходные операции, находились на минимально допустимом уровне.

В мировой и российской банковской практике в этих целях применяются различные подходы к внутрибанковскому размещению

средств, общепризнанными среди которых являются метод объединения источников фондов, метод разделения источников фондов, сбалансированный подход к управлению фондами, метод научного управления [14, с. 479–482].

Принцип оптимизации структуры ресурсной базы кредитной организации предусматривает структурирование собственных средств и обязательств, исходя из их значимости и роли в организации деятельности кредитной организации.

Собственные средства (капитал) кредитной организации обеспечивают финансовую основу деятельности банка при его создании, в дальнейшем их величина определяет возможности для сохранения статуса банковской кредитной организации при увеличении надзорных требований, а также для обеспечения возможности адекватного роста активных операций и принятия рисков.

Заемные средства, прежде всего, являются средством обеспечения текущей ликвидности кредитной организации. Одним из факторов, обуславливающих размер и сроки привлечения заемного капитала банка, выступает уровень «агрессивности» проводимой финансовой политики в части управления ликвидностью.

Основу ресурсной базы кредитных организаций составляют депозиты, при формировании структуры которых необходимо учитывать следующие обстоятельства:

1) с точки зрения ликвидности баланса кредитная организация должна обеспечить превышение доли срочных депозитов над депозитами до востребования;

2) с точки зрения прибыльности при формировании депозитной базы кредитной организации целесообразно ориентироваться преимущественно на депозиты до востребования, а не на срочные депозиты.

Каким будет рациональное структурирование депозитов, каждая кредитная организация определяет самостоятельно, исходя из принятой в составе финансовой политики банка депозитной политики.

В процессе управления финансовыми ресурсами банки применяют различные методы, основанные на управлении балансом и управлении финансовыми потоками. В их основе заложено поддержание в заданных пределах соотношений между отдельными группами активов и пассивов, либо предполагается последовательная трансформация исходного баланса в требуемый будущий, исходя из поставленных целей [15, с. 36–45]. При этом це-

ли финансового менеджмента кредитной организации, по мнению автора, должны соответствовать принятой собственниками финансовой политике.

Соблюдение выделенных базовых (основных) принципов направлено на повышение эффективности финансового менеджмента в процессе реализации финансовой политики кредитной организации.

Примечание

¹ Применительно к организациям других сфер экономики финансовый менеджмент исследует денежные отношения по поводу формирования и использования денежного капитала (фондов) и потоков денежных средств [1, с. 73].

1. Денежное хозяйство предприятий : учебник для вузов / А. Ю. Казак, О. Б. Веретенникова, М. С. Марамыгин, К. В. Ростовцев ; под ред. проф. А. Ю. Казака, проф. О. Б. Веретенниковой. – Екатеринбург : АМБ, 2006. – 464 с.

2. *Синки Дж.* Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 1018 с.

3. *Поморина М. А.* Концепция финансового управления в системе стратегического менеджмента банка : дис. ... д-ра экон. наук. – М., 2008. – Т. 2. – 259 с.

4. *Продолятченко П. А.* Основные принципы банковского финансового менеджмента // Сибирская финансовая школа. – 2010. – № 6. – С. 61–64.

5. Банковский менеджмент : учебник для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / Е. Ф. Жуков, Н. Д. Эриашвили ; под ред. Е. Ф. Жукова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2009. – 303 с.

6. Основы банковского дела : учебное пособие для сред. проф. образования / Г. Г. Коробова [и др.] ; под ред. Г. Г. Коробовой, Ю. И. Коробова. – М. : Магистр, 2008. – 446 с.

7. Банковский менеджмент : учебник / О. И. Лаврушин, И. Д. Мамонова и др. ; под ред. д-ра экон. наук, проф. О. И. Лаврушина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2010. – 560 с.

8. *Радковская Н. П.* Методология финансового менеджмента и управления прибылью кредитных организаций : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – Иваново, 2006. – 33 с.

9. *Тавасиев А. М.* Основы банковского дела : учебное пособие для вузов. – М. : Маркет ДС, 2006. – 568 с.

10. *Хольнова Е. Г.* Концепция финансовой устойчивости в системе финансового менедж-

мента банка : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – СПб., 2010. – 38 с.

11. Современный словарь иностранных слов: ок. 20 000 слов / ведущий ред. Л. Н. Комарова. – М. : Рус. яз., 1992. – 740 с.

12. Корпоративные финансы : учебник для вузов / Л. А. Величко, А. И. Вострокнутова ; под ред. М. В. Романовского, А. И. Вострокнутовой. – СПб. : Питер, 2014. – 592 с.

13. Об обязательных нормативах банков : инструкция Банка России № 139-И от 3 декабря 2012 г. (ред. от 30 мая 2014 г.). – URL : [http://](http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=164615;dst=0;ts=2B41E473CEA040530370AC381AA3204F;rnd=0.20644891434501234)

base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=164615;dst=0;ts=2B41E473CEA040530370AC381AA3204F;rnd=0.20644891434501234.

14. Роуз П. С. Банковский менеджмент : пер. с англ. со 2-го изд. – М. : Дело ЛТД, 1995. – 768 с.

15. Лаптырев Д. А. Система управления финансовыми ресурсами банка: Процессы-задачи-модели-методы. – М. : Изд. группа «БДЦ-пресс», 2005. – 296 с.