

УДК 336.417

Н.М. Вагабзаде

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИМ БАНКОМ

В статье отражены проблемы создания надлежащего управления в организации деятельности коммерческих банков, основной целью которого является получение максимального дохода, а также управленческие функции коммерческого банка. Кроме того, в статье широко интерпретируется организация учета и контроля в управлении банком, проведение анализа, подбор и размещение кадров.

В работе приведена правильная интерпретация зависимости деятельности коммерческих банков от банковских кадров, как от руководящего состава, так и от обслуживающего персонала. Справедливо отмечается, что при правильно построенной деятельности коммерческого банка, последовательной организации функций управления в соответствии с законом банк может получить больше прибыли.

Ключевые слова: управление банком, коммерческий банк, управление, банковская деятельность, анализ, банковские кадры.

У статті висвітлено проблеми створення належного управління в організації діяльності комерційних банків, основною метою якого є отримання максимального доходу, а також управлінські функції комерційного банку. Крім того, у статті широко інтерпретується організація обліку і контролю в управлінні банком, проведення аналізу, підбір і розміщення кадрів.

У роботі наведена правильна інтерпретація залежності діяльності комерційних банків від банківських кадрів, як від керівного складу, так і від обслуговуючого персоналу.

Справедливо відзначається, що при правильно побудованій діяльності комерційного банку, послідовної організації функ-

цій управління відповідно до закону банк може отримати більше прибутку.

Ключові слова: управління банком, комерційний банк, управління, банківська діяльність, аналіз, банківські кадри.

The paper describes the problem of creating good governance in the organization of commercial banks, whose main purpose is to obtain maximum profit, as well as administrative functions of a commercial bank. In addition, the article widely interpreted business accounting and control in bank management, analysis, selection and placement of personnel.

The paper contains the correct interpretation of commercial banks depending on bank staff, from senior management as well as from the wait staff. Rightly noted that when properly constructed of a commercial bank, consistent organization of management functions in accordance with the law the bank can get more profit.

In general, the author correctly stated the great dependence on the activities of commercial bank of the Bank personnel – both of managing, as well as operating personnel. The author rightly notes that the correct construction of a commercial bank activity, a consistent, regular organization of administrative functions will bring more profit to the bank.

Keywords: management of the bank, commercial bank, management, banking, analysis, bank employees.

Постановка проблеми. Коммерческие банки – это кредитные учреждения, совершающие кредитование промышленных, торговых и других предприятий главным образом за счет тех денежных капиталов, которые они получают в виде вкладов. По форме собственности они подразделяются на частные, акционерные, кооперативные и государственные. Коммерческий банк, как любое другое предприятие имеет определенный аппарат управления. На его организационную структуру, прежде всего, оказывает влияние характер банковской деятельности [4].

Управление коммерческим банком – процесс организации взаимодействия и регулирования деятельности различных подразделений коммерческого банка для достижения его основной цели – максимизации прибыли. Управление происходит практически непрерывно, однако можно выделить повторяющиеся этапы его реализации, которые образуют непрерывный управленческий цикл, включающий следующие функции:

- планирование (прогнозирование) и организация;
- учет и контроль;
- анализ;
- принятие решения.

Наряду с этим формальные модели функционирования банка, учитывающие специфику целенаправленного активного поведения человека-участника процесса организации и управления банком, на сегодняшний день, практически, отсутствуют. Предлагаемая вниманию статья может рассматриваться как попытка частично решить эту проблему.

Обзор последних исследований и публикаций. Анализ банковской деятельности – комплексное изучение показателей деятельности банка с целью выявления финансовой устойчивости, надежности, оценки его деловой активности и эффективности управления, степени защищенности от кредитных и других рисков широко рассматриваются в научной литературе [1-6].

В зависимости от целей анализа и применяемых инструментов различают количественный и качественный анализ. Количественный анализ регулирует величину и темпы изменений в структуре баланса банка, других объектов анализа, исследует отдельные факторы, вызвавшие эти изменения.

Количественный анализ основан на изучении абсолютных и относительных показателей, анализе трендов показателей, сравнительном анализе показателей.

Качественный анализ основан на использовании относительных показателей, выявлении и оценке их тенденций, использовании методов факторного анализа.

В зависимости от субъектов анализ можно разделить на внешний и внутренний. Внешний анализ предполагает изучение состояния контрагента на межбанковском рынке, финансового состояния клиентов банка на основании доступной информации: бухгалтерской и финансовой периодической отчетности, публикуемой отчетности, данных официальной статистики.

Внутренний анализ предполагает изучение состояния банка на основании данных не только синтетического, но и аналитического учета, использование данных внесистемного учета, возможность получения дополнительной информации и реальной оценки качества этой информации.

Задача исследования. Целью исследования является построение и анализ задач, в которых, во-первых, следует продемонстрировать возможность и целесообразность использования организационных механизмов, моделей и методов теории в управлении банковской деятельностью. Во-вторых, что, наверное, более важно – показать читателю «изнутри» весь процесс синтеза механизмов управления с тем, чтобы дать менеджерам-практикам знания и умения, необходимые для того, чтобы уметь создавать и использовать механизмы организации и планирования, адекватные и эффективные в каждой конкретной ситуации.

Основной материал исследования. Рассмотрим управленческие функции коммерческих банков и регулирование банковской деятельности. Надо отметить, что планирование деятельности коммерческого банка отражает этап управленческого цикла, нацеленного на обеспечение общего понимания задач кредитной организации, стратегии и тактики для их решения, а также количества, качества и распределения ресурсов, выделяемых или имеющихся в распоряжении для выполнения этих задач. Для сохранения жизнеспособности и роли эффективного посредника банки должны разрабатывать конкурентные стратегии и планы для реализации этих стратегий. В текущей деятельности банки используют оперативные планы.

Оперативный план – это документ, который может быть использован на всех уровнях управления и на всех уровнях персонала в банке. Он нацелен на обеспечение общего понимания задач кредитной организации, стратегии и тактики для их решения, а также количества, качества и распределения ресурсов, выделяемых и имеющихся в распоряжении для выполнения конкретных текущих задач в сроки, не превышающие одного месяца [5].

Процесс формирования и разработки плана не менее важен, чем сам план. Процесс планирования представляет собой определение границ (лимитов) количественных и качественных параметров целей, стоящих перед банком и его подразделениями.

Специфика банковской деятельности такова, что ее финансовая сторона постоянно находится под различными формами контроля: от ежедневного баланса до отчетности, представляемой в банк Азербайджана, от ручного контроля каждой операции до автоматизированного контроля различных параметров с использованием компьютерных систем. Эту же цель преследуют аудиторские проверки, ревизии, ежедневный и последующий контроль, комплексные и тематические инспекционные проверки [6].

Контроль представляет собой самый гибкий, самый подвижный элемент системы управления экономическим и структурами, поэтому очень важен элемент внутреннего учета, который обладает большей устойчивостью и постоянством. Учет призван дать руководству кредитной организации (и ее владельцам) точную и объективную картину положения дел в банке. Не обладая такой информацией, невозможно эффективно управлять организацией.

Важнейшим ресурсом в банке, при прочих равных условиях, являются люди, поэтому, прежде чем рассматривать подробно вопросы функций управления денежными ресурсами, определим понятие управления персоналом в банке [7].

Сущность экономики человеческих ресурсов банка заключается в том, что люди рассматриваются как достояние банка в конкурентной борьбе, которых надо размещать, мотивировать, развивать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей. Экономика человеческих ресурсов банка охватывает все экономические взаимоотношения между банком и его работниками. Экономика человеческих ресурсов представляет собой более высокую стадию работы с людьми по сравнению с традиционной практикой отдела кадров. Кадровое обеспечение – элемент банковской инфраструктуры, включающий систему подготовки и переподготовки банковских кадров.

Надо отметить, что кадровая политика ориентируется на концепцию развития банка. Основным документом, содержащим направления кадровой политики, обычно является концепция управления персоналом банка. Основными направлениями деятельности кадровой службы является:

- планирование текущих и перспективных потребностей в персонале;
- формирование резерва на выдвижение;
- оценка персонала;
- разработка системы мотивации персонала;
- управление развитием персонала.

Планирование потребности в персонале осуществляется на основе расчета перспективных и текущих потребностей банка в трудовых ресурсах. Результатом планирования персонала является обоснование необходимости набора новых, дополнительных работников или сокращения имеющихся штатов, а также предложение о перемещении имеющегося персонала внутри банка.

Подбор персонала на вакантные должности производится кадровой службой совместно с руководителями структурных подразделений. С организационной стороны работа по подбору кадров включает два этапа: на первом ведутся поиски возможных кандидатов на вакантные должности, на втором – производится отбор наиболее подходящий кандидатур.

Оценка персонала сочетается одним из важнейших направлений кадрового менеджмента. Ее цель – определение степени соответствия профессиональных, деловых и личностных качеств работников и предъявляемым требованиям, оказание помощи в более полной реализации творческого потенциала, создание условий для продвижения по службе.

На основе результатов аттестации принимается решение о переводе на более высокую должность, о повышении должностных окладов, о необходимости обучения определенным вопросам, о включении в резерв для выдвижения на руководящие должности.

В более сложных конкурсах, когда подбираются исполнители банковских операций, каждый участник может претендовать на право реализации различных операций. Обозначим A_{ij} – минимальную цену, по которой участник i еще берется за операцию j , S_{ij} – цена за операцию, предлагаемая участником i (очевидно, $S_{ij} \geq A_{ij}$).

Руководитель банка (РБ) должен назначить все операции так, чтобы суммарная стоимость их реализации была минимальной. Примем, что каждый участник берется за реализацию не более, чем одной операции. Для формализации задачи принятия решений обозначим $x_{ij} = 1$, если операция j назначается участнику i и $x_{ij} = 0$ в противном случае. Тогда задачу распределения операций по исполнителям можно представить в виде следующей математической задачи:

$$\begin{aligned} \sum_{i,j} S_{ij} x_{ij} &\rightarrow \min \\ \sum_i x_{ij} &= 1, \quad j = \overline{1, n} \\ \sum_j x_{ij} &= 1, \quad i = \overline{1, m} \\ x_{ij} &\in \{0, 1\}. \end{aligned}$$

Фактически здесь переплетаются несколько конкурсов (по числу операций), связанных между собой условием, что участник может быть победителем только в одном из них (то есть может получить только один операционный вид деятельности).

Система мотивации труда обеспечивает усиление заинтересованности каждого работника в результатах его труда и реализации в полной мере творческого потенциала создает условия для благоприятного социально-психологического капитала, предупреждает текучесть кадров и формирует стабильный кадровый состав.

Основной формой вознаграждения за труд является заработная плата, которая выступает в двух формах – основной и дополнительной. При разработке системы оплаты труда используют дифференцированный подход к каждой категории банковских работников.

В рамках общего подхода к управлению банками остановимся более подробно на рассмотрении задач стимулирования. Стимулирование, в общем случае, может рассматриваться как воздействие РБ (за счет выбора управляющих воздействий – стимулирования, штрафов и т.д.) на интересы исполнителей, выраженные их целевыми функциями. Различают моральное, материальное и другие виды стимулирования, штрафы, премии и т.д. Понятно, что рассмотрение морального стимулирования и создание соответствующих формальных моделей, является достаточно сложной и практически нерешенной, к сожалению, на сегодняшний день задачей. Поэтому на сегодняшний день можно ограничиться рассмотрением материального стимулирования в управлении банковскими операциями.

Выводы. Результаты исследования – определение управленческих функций коммерческих банков, специфики банковской системы, посредством анализа банковской деятельности оценка совершенства ее финансового состояния, деловой активности и установление эффективности управления, степени защищенности от кредитного риска, а также иных рисков. В то же время были внесены предложения по достижению роста бан-

ковских доходов посредством надлежащего размещения и использования человеческих ресурсов в управлении коммерческими банками.

Экономическая и социальная эффективность политики в сфере экономики персонала банка взаимосвязаны, что объясняется следующими двумя причинами:

- социальную эффективность в виде стимулов для сотрудников можно обеспечить только тогда, когда существование банка является надежным и он получает прибыль;
- экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение банка свою рабочую силу, что они обычно бывают готовы сделать, только начиная с определенного уровня обеспечения их экономических и социальных потребностей.

Можно отметить, что дополняя друг друга, экономическая и социальная цели развития экономики персонала банка в то же самое время могут и конкурировать между собой. Поэтому необходимо определить соответствие между желаемыми степенями и достижениями. Достижение баланса интересов владельцев и сотрудников банка реально только тогда, когда заинтересованные стороны, одна из которых в большей мере стремится к достижению социальной, а другая – экономической цели, признают компромиссное решение приемлемым. В результате надо отметить, что деятельность коммерческого банка во многом зависит от банковских кадров, от профессионального уровня специалистов как руководящего состава, так и работников служб. Чтобы обеспечить качество работы, в банке должна быть сформирована сильная команда, способная создать и поддержать авторитет коммерческого банка.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Жарковская Е.П. Банковское дело / Е.П. Жарковская, И.О. Арендс. – М.: ОМЕГА-Л, 2011. – 294 с.*
2. *Банки и небанковские кредитные организации и их операции / Под ред. Е.Ф. Жукова: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 528 с.*
3. *Банковское дело: Учебник / Под ред. О.И. Лаврушина. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 526 с.*
4. *Киреев В.Л. Банковское дело / В.Л. Киреев, О.Л. Козлова. – М., 2012. – 239 с.*
5. *Управление деятельностью коммерческого банка: Учебник / Под ред. О.И. Лаврушина. – М.: Юрист, 2002. – 462 с.*
6. *Чернов А.В. Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 320 с.*
7. *Клочков И.А., Терехов А.Г., Юденков Ю.Н. Управленческий учет в коммерческом банке / Под ред. С.М. Шанигузова. – М.: ФБК-ПРЕСС, 2002. – 228 с.*

Стаття надійшла до редакції 12.12.2013

Рецензенти:

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Економічна теорія і кібернетика» Одеського національного морського університету **Г.С. Махуренко**

кандидат економічних наук, доцент Міжнародного гуманітарного університету **А.В. Кобилянська**