

А.Б.БАЛГАЕВА¹ Г.Б.КОНЫСБАЕВА²

¹ *Казахский национальный педагогический университет имени Абая
(Алматы, Казахстан)*

² *Жетысуский государственный университет имени И. Жансугурова
(Талдыкорган, Казахстан)*

Понятие и содержание банковского менеджмента

Аннотация

Как известно, рыночная экономика немыслима без банковского менеджмента, основанного на реальной конкуренции денежно-финансового рынка между кредитными учреждениями, замене государственного финансирования субъектов хозяйствования рыночным механизмом кредитования конкретных инвестиционных проектов и бизнес-планов. Менеджмент – это искусство и наука управления другими. А банковский менеджмент – научная система управления банковским делом и персоналом, занятым в данной сфере, который базируется на научных методах управления и конкретизирована практикой ведения дела. Под влиянием изменяющихся условий банковский менеджмент постоянно совершенствуется, требуя углубления его целевых установок и развития принципов организации управленческой деятельности. В данной статье мы рассматриваем теоритические основы и раскрываем содержание важнейших аспектов банковского менеджмента.

Ключевые слова: банковский менеджмент, менеджмент, управление, финансовый менеджмент

Введение. Деятельность человека – многогранна и сложна – является основой его существования, в целом. Следовательно, большинство видов деятельности требует усилий не отдельного человека, а группы людей – коллективного труда. Целенаправленный коллективный труд должен быть организованным. Организационные действия по своей сущности отличаются от физического труда. Стало быть, при всем многообразии подходов под организацией труда необходимо понимать совокупность целенаправленных действий по обеспечению совместного труда, направленного на эффективное использование всего комплекса ресурсов, т.е. управлять. Управленческая деятельность представляет собой совокупность видов деятельности, которые направлены на эффективное результативное использование ресурсов для достижения определенных совместных целей – это **менеджмент**.

И.Шайд. выводит этимологию современного термина «менеджмент» из итальянского *maneggiare* – умения управлять... Английское слово «*manage*» означает не просто управлять, но ухитриться, не просто руководить, но умудриться. Иными словами, не «вкалывать» в поте лица, а ловчить, ловить удачу, укрощать или усмирять других. Немецкий историк обращает внимание на то, что «управление есть совокупность искусства и науки, задача которых, *во-первых*, стимулировать людей и направлять их, чтобы они действовали в рамках порученного им дела так же, как они поступали бы по собственной инициативе при условии понимания ими всех взаимосвязей, причин и последствий каждой

конкретной ситуации; и, во-вторых, объединять деятельность всех людей внутри организации...» [1, С.7].

Питер С. Роуз определяет банк как компанию, которая предоставляет финансовые услуги, осуществляет профессиональное управление денежными средствами населения, а также выполняет другие многочисленные операции. По мнению американского ученого, основной упор делается на предоставление услуги и совершение операции с капиталами, следовательно, система управления банком сводится к ассортиментному управлению финансовых услуг [2, С.25].

Е.В.Иода и И.Р. Унанян говорят о системе управления банком как о банковском менеджменте, который основан на применении определенных методов, форм и средств управления деятельностью коммерческого банка. А также отмечают, что этот процесс основан на воздействии субъекта управления на объект [2, С.25-26].

Казахстанские ученые Сейткасимов Г.С. и Ильяс А.А. под банковским менеджментом понимают научную систему управления банковским делом и банковским персоналом [3, С.5].

Организация системы внутреннего контроля всей деятельности банка требует переориентации банковской деятельности со спекулятивной в сферу реальной экономики. Поэтому перед коммерческими банками выдвигается необходимость повышения качества банковского менеджмента и всех его составляющих: риск менеджмента, финансового менеджмента, организации и маркетинга [4].

Банковский менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, обеспечивающий процесс управления, направленный на достижение поставленных целей банка, в условиях рынка и неопределенности внешней среды. Данное определение базируется на совокупности важных составляющих, которые не противопоставляют банковский менеджмент другим видам менеджмента [5].

Основная часть. В настоящее время мировой и отечественный опыт свидетельствует о необходимости одновременного ограждения негативного возможного влияния банков на развитие экономики страны и интересы физических и юридических лиц, и о создании устойчивой к финансовым потрясениям банковской системы. Именно в этом ракурсе банковскому менеджменту отводится значительная роль [6, С.17].

В своем исследовании мы опирались на следующие этапы развития банковского менеджмента как особой сферы управления:

Первый этап (конец 50-х гг. XX столетия) – характеризуется возникновением и развитием общего банковского менеджмента, в результате которого произошло усиление конкуренции на финансовом рынке и перераспределение активов финансовой системы между финансовыми учреждениями и возникновением новых банков.

Второй этап (конец 50-х – начало 60-х гг. XX столетия) – в это время происходит отделение менеджмента расчетно-клиринговых услуг и традиционно банковских услуг. Создается индустрия кредитных карт, в

результате которого расчетно-клиринговые услуги теряют институциональную привязку к коммерческому банку. Под банковскими услугами стали только традиционные услуги банка (кредитование и прием денежных средств во вклад).

Третий этап (начало и середина 60-х гг. XX столетия) – это развитие и отделение менеджмента в сфере страховых услуг, в первую очередь в деятельности страховых компаний.

Четвертый этап (середина 80-х гг. XX столетия) – специфичен проникновением менеджмента и маркетинга в сферу инвестиционно-фондовых услуг.

Пятый этап (середина и конец 80-х гг. XX столетия) – предельно как приложение концепции синергии к менеджменту и маркетингу универсальной формы банковско-финансовых услуг через создание универсальных форм финансовых услуг, включающих каналы их предоставления.

Шестой этап (конец 90-х гг. XX столетия) – отмечен инновациями развития банковского менеджмента в системе корпоративного управления и подключением к нему широкого круга субъектов, заинтересованных в стабильном развитии кредитной организации. В этот период Советом ОЭСР (1998) было принято решение о необходимости разработки стандартов и норм корпоративного управления.

Седьмой этап (конец XX столетия – начало XXI столетия) – характерен нововведением применения инструментов прямого маркетинга в развитии банковского менеджмента. В связи с усилением влияния финансовых составляющих экономических отношений, обострением конкуренции на рынке банковских услуг, растущим разнообразием банковских продуктов, массовым распространением информационных и коммуникационных технологий возрастает значение банковского менеджмента [6, С. 18-19].

Адаптация к быстро изменяющимся внешним условиям требует адекватной реакции со стороны коммерческого банка: глубокого анализа финансовой и макроэкономической ситуации, изыскания новых способов создания прибавочного продукта (не считая простых операций и игр на обменных курсах рубля). Банкам необходимо отвечать изменяющимся требованиям рынка, клиентуры, небанковских финансовых организаций и обострению неценовой конкуренции [5, С.18].

Банковский менеджмент – это система управления кредитной организацией, основанная на использовании современных эффективных форм, средств и методов управления банковской деятельностью в условиях рыночной экономики. Она представляет собой воздействие субъекта управления на объект управления для достижения поставленной цели [7].

Банковский бизнес ставит своей целью не только получение прибыли, но и обеспечение сохранности взятых в займы денежных средств. Банк обязан гарантировать надежность аккумулируемых в нем средств клиентов, повышать их доверие к банку [8, С. 5].

По содержанию банковский менеджмент подразделяется на два блока: финансовый менеджмент и управление персоналом [9].

Хамитова Н.Н. основными элементами финансового менеджмента он считает управление капиталом, включая активы, доходность, управление кредитным портфелем и управление рисками. По мнению казахстанского автора управление персоналом – это стандартный набор функций менеджмента, в который входят мотивация, делегирование полномочий и другие [10, С. 16].

Основные направления финансового менеджмента обусловлены спецификой деятельности банка как особого финансового института. Эти направления связаны с общими, так и более конкретными задачами, стоящими перед банком. Основные направления управления персоналом банка традиционны, специфична содержательная сторона отдельных систем. Основные направления банковского менеджмента можно представить в следующем виде: [11]

Финансовый менеджмент	Управление персоналом
Стратегическое и текущее планирование	Организационная структура банка
Формирование банковской политики	Мотивация труда
Маркетинг	Расстановка кадров
Управление активами	Система подготовки и переподготовки кадров
Управление пассивами	Механизм оплаты труда, поощрений и стимулирования
Управление ликвидностью	Организация внутреннего контроля
Управление доходностью	Система повышения в должности
Управление собственным капиталом	Принципы общения в коллективе
Управление кредитным портфелем	
Управление портфелем ценных бумаг	
Управление рисками	
Создание информационной системы	

С точки зрения процесса управления содержание финансового менеджмента составляют планирование, анализ, регулирование, контроль [9].

Планирование формируется из целеполагания, оценки ресурсов в настоящем, оценки факторов внешней среды (конкуренция, законы, клиенты, политика, снабжение, социокультурная обстановка), выбора оптимальных средств достижения целей. Процесс планирования включает составление перспективных и текущих планов. Планирование охватывает составление текущих планов и перспективных планов-прогнозов, определяет приоритеты и границы, в которых будут действовать сотрудники банка. Планирование представляет собой многоуровневый процесс, охватывающий все подразделения банка и определяющий локальные и общие перспективы его развития. Результатом планирования является разработка стратегии, бизнес-плана (сводного плана развития банка), а также оперативных планов по отдельным направлениям (кредитная, инвестиционная, депозитная, процентная, кадровая политика) [5, С. 32-33].

Анализ направлен на оценку деятельности банка в целом и по отдельным направлениям на основе сравнения фактически достигнутых результатов с прогнозными, с результатами истекших периодов и с результатами лучших банков. Материалы анализа позволяют выявить положительные и отрицательные тенденции в развитии банка, потери, неиспользованные резервы,

недостатки в планировании и неудачи в принятии решений. Основу сводной аналитической работы банка составляет анализ данных баланса, проводимый в определенном ракурсе. Главным направлением анализа является оценка динамики объемных показателей деятельности банка: активов, депозитов, собственного капитала, кредитов, прибыли. Указанная оценка проводится в сопоставлении с аналогичными показателями других банков, что позволяет определить место (рейтинг) в системе коммерческих банков. Результаты такой аналитической работы могут быть полезны для выработки стратегии развития конкретного банка. Наряду с этим коммерческие банки осуществляют аналитические разработки по отдельным направлениям:

- анализ кредитного портфеля банка;
- анализ портфеля ценных бумаг;
- анализ кредитоспособности клиентов;
- анализ достаточности собственного капитала;
- анализ процентной маржи и др. [12, С. 9].

Регулирование в системе банковского менеджмента имеет определенные особенности, обусловленные наличием государственного надзора за деятельностью коммерческих банков. Учитывая, что банковская деятельность наиболее рискованная, вовлекающая в оборот крупные суммы «чужих» денег, государственное регулирование предусматривает ряд принципиальных требований к лицензированию банков, ограничению сфер их деятельности, достаточности капитала, ликвидности, формированию обязательных резервов. В этой связи система внутрибанковского регулирования (саморегулирования) направлена прежде всего на соблюдение требований и нормативов, установленных органами государственного надзора [12, С. 10].

Контроль в банковской деятельности подразделяется на внешний и внутренний. Внешний контроль осуществляют Национальный банк Республики Казахстан и внешние аудиторы. Внутренний контроль организуется самим банком. Именно внутрибанковский контроль является частью менеджмента банка. Его функции выполняют менеджеры в соответствии с их полномочиями, а также органы внутреннего аудита. Главным назначением внутрибанковского контроля является создание оперативной системы обнаружения отрицательных тенденций и недостатков в деятельности банка для принятия мер по их устранению. Внутрибанковский контроль взаимосвязан с внешним контролем и состоит в проверке соблюдения законодательных и нормативных актов Национального банка Республики Казахстан, внутрибанковских инструкций и правил, предписаний внешних контролирурующих органов [12, С. 10].

Таким образом, в работе мы опирались на исторический и теоретический анализ исследуемой проблемы, изучение трудов отечественных и зарубежных ученых. На основании вышеизложенного считаем, что постоянное изменение ситуации в мире показывает на необходимость постоянно быть готовым к изменениям, осуществлять сбор и анализ данных различных областей банковской деятельности и не только для того, чтобы идти со временем не отстать от конкурентов.

Список использованных источников

1. Кравченко А. И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Академический Проект, 2000. – 352 с. – (Gaudeamus) URL: <http://www.pseudology.org/Reklama/MenedzhmentHistory.pdf> (дата обращения 09.12.2018).
2. Непшина В.Н. Совершенствование системы управления банком второго уровня в условиях экономической модернизации Казахстана: Дис. ... PhD. – Усть-Каменогорск, 2015.
3. Сейткасимов Г.С., Ильяс А.А. Банковский менеджмент: Учебное пособие. – Астана, КазУЭФиМТ ИПЦ, 2008 – 223 с.
4. Курилова А.А., Городничева М.А. Банковский менеджмент, его понятие и элементы //Вестник НГИЭИ. – 2015. – №5(48). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bankovskiy-menedzhment-ego-ponyatie-i-elementy> (дата обращения: 12.03.2020).
5. Банковский менеджмент: Учебное пособие /Е.Г. Шершнева, Е.С. Кондюкова. – Екатеринбург: Урал. ун-т, 2017. – 112 с.
6. Банковский менеджмент: Учебник /Под ред. Ровенского Ю.А. и Русанова Ю.Ю. – Москва: Проспект, 2016, URL: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/fvswxushrl/direct/203816816> (дата обращения 27.02.2020).
7. Семенюта О.Г. Основы банковского дела. – Ростов-на-Дону, 2000 URL: <https://laws.studio/delo-bankovskoe/osnovyi-bankovskogo-dela-rostov.html> (дата обращения 17.03.2020).
8. Хамитов Н.Н. Банковский менеджмент: Учебное пособие. – Алматы: Экономика, 2007. – 232 с.
9. Кох Л.В., Кох Ю.В. Банковский менеджмент: Учебное пособие. – Владивосток: ВГУЭС, 2006. – 280 с. URL: <https://sci-lib.biz/dela-bankovskogo-osnovyi/bankovskiy-menedzhment-uchebnoe-posobie.html> (дата обращения 15.03.2020).
10. Жумабекова М.Б. Совершенствование менеджмента банковской деятельности в современных условиях развития экономики Казахстана (на примере банков второго уровня): Дис. ... PhD. – Караганда, 2016.
11. Основы банковского дела: Учебное пособие /Коллектив авторов. Под ред. Лаврушина О.И. 4-е изд. – Москва: Кнорус, 2016.
12. Никитина Т.В. Банковский менеджмент. — СПб.: Питер, 2002. — 160 с.: ил. — (Серия «Краткий курс»).

References

1. Kravchenko A. I. Istoriya menedzhmenta: Uchebnoe posobie dlya studentov vuzov. – М.: Akademicheskij Proekt, 2000. – 352 s. – (Gaudeamus) URL: <http://www.pseudology.org/Reklama/MenedzhmentHistory.pdf> (data obrashcheniya 09.12.2018).
2. Nepshina V.N. Sovershenstvovanie sistemy upravleniya bankom vtorogo urovnya v usloviyah ekonomicheskoy modernizacii Kazahstana: Dis. ... PhD. – Ust'-Kamenogorsk, 2015.
3. Sejtkašimov G.S., Il'yas A.A. Bankovskij menedzhment: Uchebnoe posobie. – Astana, KazUEFiMT IPC, 2008 – 223 s.
4. Kurilova A.A., Gorodnicheva M.A. Bankovskij menedzhment, ego ponyatie i elementy //Vestnik NGIEI. – 2015. – №5(48). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bankovskiy-menedzhment-ego-ponyatie-i-elementy> (data obrashcheniya: 12.03.2020).
5. Bankovskij menedzhment: Uchebnoe posobie /E.G. Shershneva, E.S. Kondyukova. – Ekaterinburg: Ural. un-t, 2017. – 112 s.
6. Bankovskij menedzhment: Uchebnik /Pod red. Rovenskogo Yu.A. i Rusanova Yu.Yu. – Moskva: Prospekt, 2016, URL: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/fvswxushrl/direct/203816816> (data obrashcheniya 27.02.2020).

7. Semenyuta O.G. Osnovy bankovskogo dela. – Rostov-na-Donu, 2000 URL: <https://laws.studio/delo-bankovskoe/osnovyi-bankovskogo-dela-rostov.html> (data obrashcheniya 17.03.2020).
8. Hamitov N.N. Bankovskij menedzhment: Uchebnoe posobie. – Almaty: Ekonomika, 2007. – 232 s.
9. Koh L.V., Koh YU.V. Bankovskij menedzhment: Uchebnoe posobie. – Vladivostok: VGUES, 2006. – 280 s. URL: <https://sci-lib.biz/dela-bankovskogo-osnovyi/bankovskiy-menedjment-uchebnoe-posobie.html> (data obrashcheniya 15.03.2020).
10. Zhumabekova M.B. Sovershenstvovanie menedzhmenta bankovskoj deyatel'nosti v sovremennyh usloviyah razvitiya ekonomiki Kazahstana (na primere bankov vtorogo urovnya): Dis. ... PhD. – Karaganda, 2016.
11. Osnovy bankovskogo dela: Uchebnoe posobie /Kollektiv avtorov. Pod red. Lavrushina O.I. 4-e izd. – Moskva: Knorus, 2016.
12. Nikitina T.V. Bankovskij menedzhment. — SPb.: Piter, 2002. — 160 s.: il. — (Seriya «Kratkij kurs»).