

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ**

**АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

**“ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ”**

Ахмедова Сабина Кенан гызы

БАКУ – 2021

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ**

**Директор МЦМД
д.ф.п.э., доц. Ахмедов Фариз Салех оглу**

**Подпись _____
“ ____ ” _____ 2021 год**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

**“ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ”**

Код и название специальности: 060403 Финансы

Специализация: Финансовый менеджмент

Группа: 645

**Магистрант:
Ахмедова Сабина Кенан гызы**

_____ **подпись**

**Научный руководитель:
к.э.н., доц. Бабаев Азер Алим оглу**

_____ **подпись**

**Руководитель программы:
д.ф.э. Велиев Джебраил Халил оглу**

_____ **подпись**

**Заведующий кафедрой:
д.э.н. проф., Калбиев Яшар Атакиши оглу**

_____ **подпись**

Elm andı

Mən, Əhmədova Səbinə Kənan qızı and içirəm ki, "Организационные вопросы финансового менеджмента в коммерческом банке" mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

РЕЗЮМЕ

Актуальность исследования: Актуальность темы исследования современный период банковская деятельность является одной из самых динамичных сфер экономики. Технологическая революция в банковской деятельности объяснило формирование значительно более агрессивных стратегий в банковском менеджменте, приводящиеся к повышению рискованностью. Благодаря этому и учитывать факторы риска и управлять ими оказывается намного сложнее, ухудшается структура активов, снижается эффективность операций, а в конечном счете может возникнуть кризисная ситуация.

Цель исследования: Цель диссертационной работы в рассмотрении организационных вопросов финансового менеджмента в коммерческих банках.

Использованные методы исследования: В диссертации используются методы анализа, аналитического обобщения, сравнения, динамики, личного наблюдения и эмпирического наблюдения.

Информационная база исследования: Информационная база исследования определяют научные материалы зарубежных и постсоветских ученых и практиков в области организации и управления финансового менеджмента в коммерческих банках, а также выводы и результаты исследований зарубежных и постсоветских ученых.

Ограничения исследования: Ограничение исследования выступает крайняя недостаточность по объему и скудость по содержанию информация касательно практики финансового менеджмента в банковском секторе Азербайджана, как по отдельным коммерческим банкам, так и по линии Центрального банка Азербайджана.

Научная новизна и практические результаты: Научная новизна исследования заключается в обосновании необходимости разработки и реализации эффективного финансового менеджмента в коммерческих банках. Практическая значимость исследования состоит в возможности использования полученных выводов, предложений и рекомендаций для формирования результативной стратегии банковского менеджмента с целью повышения эффективности банковской деятельности и развития рынка банковских услуг.

Области применения результатов: Результат диссертационного исследования могут применяется в преподавании учебных курсов в ВУЗах по дисциплинам «Банковский менеджмент», «Банковское дело», «Банковский маркетинг».

Ключевые слова: финансовый менеджмент, коммерческий банк, качества финансового менеджмента, банковский менеджмент, эффективность финансового менеджмента.

KOMMERSİYA BANKINDA MALİYYƏ MENECMENTİNİN TƏŞKİLATI MƏSƏLƏLƏRİ

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktuallığı: Tədqiqat mövzusunun aktuallığı Müasir dövr bank işi iqtisadiyyatın ən dinamik sahələrindən biridir. Bankçılıqdakı texnoloji inqilab, bank menecmentində daha aqressiv strategiyaların formalaşmasını izah etdi və riskliliyin artmasına səbəb oldu. Bu, risk faktorlarını nəzərə almağı və idarə etməyi çox çətinləşdirir, aktivlərin strukturu pisləşir, əməliyyatların səmərəliliyi azalır və nəticədə böhran vəziyyəti yarana bilər.

Tədqiqatın məqsədi: Tezisin məqsədi kommersiya banklarında maliyyə menecmentinin təşkilati məsələlərini nəzərdən keçirməkdir.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Tezisdə analiz, analitik ümumiləşdirmə, müqayisə, dinamik, fərdi müşahidə və empirik müşahidə metodlarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın informasiya bazası xarici və postsovet alimlərinin və kommersiya banklarında maliyyə menecmentinin təşkili və idarədilməsi sahəsindəki alimlərin və praktikantların elmi materialları, habelə tədqiqatların nəticələri və nəticələri ilə müəyyən edilir. xarici və postsovet alimləri.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqatın məhdudluğu həm ayrı-ayrı kommersiya bankları üçün, həm də Azərbaycan Mərkəzi Bankı vasitəsi ilə Azərbaycanın bank sektorundakı maliyyə menecmenti təcrübəsinə dair məlumatların həddən artıq olmaması və azlığıdır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: Tədqiqatın elmi yeniliyi kommersiya banklarında effektiv maliyyə menecmentinin inkişaf etdirilməsi və həyata keçirilməsinin zəruriliyini əsaslandırmaqdır. Tədqiqatın praktik əhəmiyyəti bank fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması və bank xidmətləri bazarının inkişafı məqsədilə bank menecmenti üçün effektiv strategiyanın formalaşdırılması üçün tapıntılardan, təklif və tövsiyələrdən istifadə olunma imkanlarındadır.

Nəticələrin istifadə olunma biləcəyi sahələr: Dissertasiya tədqiqatının nəticəsi universitetlərdə "Bank menecmenti", "Bank işi", "Bank marketinqi" fənləri üzrə tədris kurslarında.

Açar sözlər: maliyyə menecmenti, kommersiya bankı, maliyyə menecmentinin keyfiyyəti, bank menecmenti, maliyyə menecmentinin səmərəliliyi.

Сокращения и обозначения

СМИ	Средства массовой информации
CAMEL	Capital adequacy, Asset quality, Management, Earnings, Liquidity
МВФ	Международный Валютный Фонд
США	Соединенные Штаты Америки

ОГЛАВЛЕНИЕ

	ВВЕДЕНИЕ	8
ГЛАВА I.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ	12
1.1.	Сущность и значение финансового менеджмента в коммерческом банке.....	12
1.2.	Принципы и модели финансового менеджмента в коммерческих банках.....	17
1.3.	Особенности финансового менеджмента в коммерческих банках.....	26
ГЛАВА II.	АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ.....	32
2.1.	Оценка финансового менеджмента в коммерческих банках.....	32
2.2.	Оценка факторов эффективности и качества финансового менеджмента в коммерческих банках.....	48
ГЛАВА III.	РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ	57
3.1.	Влияние мировых кризисов на финансовый менеджмент в коммерческих банках.....	57
3.2.	Пути повышения качества финансового менеджмента в коммерческих банках.....	62
	ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	67
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	71
	Список таблиц.....	77

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Актуальность темы исследования современный период банковская деятельность является одной из самых динамичных сфер экономики. В далеком прошлом, когда банковское дело было намного «простым» и безопасным, а жесткое регулирование ограничивало возможности менеджеров по принятию управленческих решений. Технологическая революция, стремительными темпами растет инфляция, повышение конкуренции и процессы дерегулирования банковской деятельности объяснило формирование значительно более агрессивных стратегий в банковском менеджменте, приводящиеся к повышению рискованностью. Благодаря этому и учитывать факторы риска и управлять ими оказывается намного сложнее, ухудшается структура активов, снижается эффективность операций, а в конечном счете может возникнуть кризисная ситуация.

Постановка проблем и степень изученности. Значительно меньшей степени, чем общий финансовый менеджмент, авторами проработана проблема финансового менеджмента и коммерческом банке. Коммерческий банк является активным элементом рыночной экономики. Главное назначение банка состоит в том, чтобы аккумулировать денежные средства и предоставлять их в кредит. Поэтому коммерческий банк представляет собой деловое предприятие, которое оказывает услуги своим клиентам, т. е, вкладчикам (кредиторам) и заемщикам, извлекая прибыль за счет разницы процентов, получаемых от заемщиков и вкладчиков (кредиторов) за предоставленные денежные средства. Причина в специфике деятельности коммерческого банка как финансового посредника по управлению денежными потоками, которым присуща вся совокупность функций денег и является следующей особенностью финансового менеджмента в банке. К освещению этой проблемы авторы, как правило, подходят с позиций соблюдения требований и нормативов государственных регулирующих органов, отвечающих за ликвидность банковской системы в целом.

С функциональной точки зрения, финансовый менеджмент банка можно рассматривать как совокупность управленческих направлений, реализуемых с целью обеспечения финансовой устойчивости банка. К числу ключевых направлений финансового менеджмента относятся:

- управление капиталом банка;
- управление активами и пассивами банка;
- управление ликвидностью банка;
- управление рентабельностью банка;
- управление банковскими рисками.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационной работы в рассмотрении организационных вопросов финансового менеджмента в коммерческих банках.

Для достижения поставленной цели в диссертационной работе решаются следующие частные задачи:

- 1) Определить сущность и значение, особенности финансового менеджмента в коммерческих банках;
- 2) Характеристика принципов и моделей финансового менеджмента
- 3) Выявление оценки финансового менеджмента в коммерческих банках;
- 4) Рассмотреть влияние мировых кризисов на финансовый менеджмент в коммерческих банках;
- 5) Определить пути повышения качества финансового менеджмента в коммерческих банках.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования являются экономические отношения, которые возникают при осуществлении банком финансовых операций с использованием финансовых ресурсов. Основы банковского финансового менеджмента банка достаточно широк, поскольку он взаимодействует с достаточно большим количеством клиентов и контрагентов.

Предметом исследования является система форм, методов и приемов, с помощью которых осуществляется управление объектом финансового менеджмента.

Методы исследования. Методологическую основу исследования составляют такие традиционные научные методы как: системный анализ и синтез, индукция и дедукция, сравнение, группировка и обобщение, моделирования и прогнозирования.

Информационная база исследования определяют научные материалы зарубежных и постсоветских ученых и практиков в области организации и управления финансового менеджмента в коммерческих банках, а также выводы и результаты исследований зарубежных и постсоветских ученых.

Ограничения исследования. Основным ограничением выступает крайняя недостаточность по объему и скудость по содержанию информация касательно практики финансового менеджмента в банковском секторе Азербайджана, как по отдельным коммерческим банкам, так и по линии Центрального банка Азербайджана. Данное ограничение в некоторой степени смягчается за счет привлечения материалов международных институтов, например, Банка международных расчетов, материалов из электронных СМИ, а также публикаций иностранных авторов. На фоне последнего особенно выделяется малочисленность научных публикаций и исследований азербайджанских авторов по различным аспектам корпоративного менеджмента в банках, в том числе и финансового менеджмента.

Научная новизна исследования. Бесспорным является тот факт, что финансовый менеджмент банка, базируется на ряде фундаментальных концепций, разработанных в рамках теории финансов и теории менеджмента. Особенностью выбранной темы является ее многогранность. Основы финансового менеджмента, в том числе в банках, широко представлены в иностранной экономической литературе в трудах. В постсоветской экономической литературе этим вопросам посвящены труды и других ученых-экономистов.

Практическое значение результатов и области применения.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования полученных выводов, предложений и рекомендаций для формирования результативной стратегии банковского менеджмента с целью повышения эффективности банковской деятельности и развития рынка банковских услуг.

Практическая значимость исследования определяется возможностью использования его результатов для решения задач по организации эффективного финансового менеджмента в коммерческом банке, посредством внедрения рекомендаций по повышению эффективности системы управления.

Результат диссертационного исследования могут применяться в преподавании учебных курсов в ВУЗах по дисциплинам «Банковский менеджмент», «Банковское дело», «Банковский маркетинг», по повышению квалификации в финансово-кредитных организациях.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

1.1. Сущность и значение финансового менеджмента в коммерческом банке

Функционирование любого коммерческого банка в условиях рыночной экономики требует соответствующего управления, без которого невозможно достижение целей банка, обеспечение его конкурентоспособности и эффективности. Исходя из того, что менеджмент — это область современной экономической науки, которая направлена на создание, проектирование и реализацию плана развития банка, организации, предприятия с целью максимизации потенциальной прибыли, создания устойчивой системы управления, следует понимать, что финансовый менеджмент — это управление отношениями по развитию и использованию финансовых ресурсов различных предприятий.

Финансовый менеджмент как отрасль экономической науки и практики образовалась в 60-х гг. XX в. в странах с развитой рыночной экономикой (в первую очередь в США) на основе общей теории управления (т. е. менеджмента) и неоклассической теории финансов (т. е. финансов предприятий), дополненных в дальнейшем некоторыми разделами финансового анализа. Благодаря этому к нему присуще двойственный характер, обусловленный тем к нему характерно определенные особенности, как менеджменту, так и финансам банка.

Финансовый менеджмент рассматривается как наука и практика управления деятельностью банка. Она представляет, как наука, теоретико-методологические основы управления каждой сферой деятельности, как практическая деятельность, исследуя конкретную систему организации и управления банком.

В системе управления различными сторонами, деятельность любого банка рыночной экономики является наиболее сложным финансовым управлением.

Финансовый менеджмент в XX в. его развитие началось на рубеже веков, так как наука в основном развивалась за рубежом. С начала XX века Центр развития науки находился в Англии, Франции и Германии, а затем переехал в

Соединенные Штаты (после Второй мировой войны). (Ильшева Н.Н., Крылов С.И., Синянская Е.Р., 2018).

Термин "финансовый менеджмент" в коммерческом банке гораздо шире, чем финансовый менеджмент предприятия. Можно сказать, что, с одной стороны, финансовый менеджмент банка фактически является управлением операциями, а с другой-финансовым менеджментом банка, то есть является частью взаимосвязанного процесса, в котором можно выделить управление ликвидностью банка, управление финансовыми рисками банка, управление прибылью банка и эффективность отдельных видов банковских операций.

Объектом финансового управления коммерческим банком осуществляется при соблюдении следующих условий:

1. Деятельность коммерческого банка, организация капитала банка, активные и пассивные операции, комиссионные и брокерские операции.
2. Ликвидность и финансовые риски-процентная ставка, валюта, кредит, риск ликвидности, страновой риск и др.
3. Финансовые результаты-доходы, расходы, прибыль.
4. Налогообложение и т. д.

Субъектом финансового управления коммерческим банком — это совокупность уровней, обеспечивающих эффективный финансовый контроль в коммерческом банке посредством различных форм управленческого воздействия. К ним относятся: аналитические службы, проектные службы, казначейские службы, контрольные службы. Руководителем этих служб в банке обычно является финансовый менеджер.

Основной целью финансового менеджмента (например, науки и практики управления финансовыми ресурсами и денежными потоками банка) является максимизация благосостояния собственников (владельцев) банка в текущем и будущем периодах. Эта цель находит определение в следующем:

- сумма ожидаемого дохода;
- надежность дохода;
- выбор подходящего момента для получения прибыли;

- эффективность использования заемных средств;
- дивидендная политика (дивиденды на акцию);
- обеспечение роста рыночной стоимости капитала и т. д.

Финансовый менеджмент является одной из подсистем управления коммерческим банком и концентрируется на ряде взаимосвязанных функций: финансовом планировании, финансовом анализе, регулировании и финансовом контроле. Следует рассмотреть вопрос о дальнейшем анализе, планировании, регулировании и контроле финансового менеджмента, например:

- в систему экономического анализа включается только финансовый анализ;
- система планирования является лишь финансовой, стратегической и тактической основой для формирования финансовых планов;
- регулирование можно рассматривать как комплекс казначейских функций;
- объем финансового контроля распределяется по системе аудита.

Финансовое планирование основывается на стратегическом плане развития банка, в котором излагается определение развития, установление стратегических целей банка, а также будущий тактический план (бизнес-план) на будущий период (обычно один год), определяются мероприятия и определяются конкретные задачи по достижению стратегических целей, разрабатывается стратегия выполнения задач (стратегия развития бизнеса) и др.:

- разработка и утверждение финансовой модели банка;
- установление прогнозного баланса ресурсов и инвестиций, расчет прогнозных финансовых результатов, подготовка плана движения капитала, плана банковских операций, плана разработки и внедрения новых банковских продуктов и услуг;
- формирование годового бюджета банка в его доходной и расходной частях;

- установление лимитов расходов на содержание банка, установление минимальных резервов и доходов бюджета, расчет налогов и обязательных отчислений;
- расчет прогнозных показателей и нормативов.

Финансовый анализ коммерческого банка включает в себя:

- подчеркивание значения показателей эффективности и стандартов, установленных внешними регулирующими органами банка;
- выявление и анализ показателей, характеризующих управление активами и пассивами банка в целом и управление отдельными видами активных операций с учетом ликвидности вложенных средств;
- выявление и анализ показателей, характеризующих процесс управления комиссионными и коммерческими операциями банка;
- определение внутренних показателей и стандартов, регулирующих степень риска (в том числе риска ликвидности) банковских операций;
- выявление и анализ показателей прибыльности банка и эффективности процесса управления капиталом (собственным капиталом) банка;
- выявление и анализ показателей деятельности отдельных подразделений банка и анализ отдельных видов операций, факторов, влияющих на показатели деятельности.

Особенностью финансового анализа деятельности банка является то, что данные анализа применяются как база для всех других функций.

Таким образом, результаты предварительного анализа (оценочные показатели-в процессе финансового планирования, результаты операционного анализа) используются в процессе принятия решений по реализации регулятивных функций, результаты дальнейшего будущего анализа – при реализации аудиторских функций и в процессе принятия решений по дальнейшему развитию банка.

Регулирование включает в себя:

- оперативное управление прибыльностью банка;
- оперативное управление финансовыми рисками банка;

- оперативное управление средствами для поддержания необходимой ликвидности банка.

Финансовый контроль заключается в проверке соответствия результатов деятельности банка заданным параметрам и включает:

- контроль за соблюдением нормативов ликвидности банка;
- мониторинг соблюдения лимитов и показателей, установленных с учетом различных финансовых рисков;
- контроль за выполнением запланированных задач, отражающих необходимый объем и эффективность деятельности банка.

Информационной базой для проведения финансового менеджмента являются разные виды экономического учета, в особенности, финансовый менеджмент применяет материалы, созданной в системе налогового, статистического, бухгалтерского и оперативного учетов. (Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р., 2007).

К информационной базе относятся:

1. внутренняя бухгалтерская информация (финансовая, управленческая и статистическая);
2. внутренняя нормативно-правовая база;
3. внешнеэкономическая информация (финансовая, макроэкономическая, статистическая);
4. нормативно-правовая база-законодательные и регулирующие органы.

Раскрытие сущности всех компонентов системы финансового менеджмента позволяет выявить и определить ее сущность.

В коммерческих банках финансовый менеджмент — это подсистема управления, учитывающая целенаправленное воздействие на банковские операции с помощью таких средств, как анализ, планирование, регулирование и контроль. Целевое влияние объясняет воздействие в пределах определенных предопределенных параметров ликвидности, риска и прибыльности.

Значение финансового менеджмента в коммерческом банке.

В связи с различиями в субъектах и активах управления коммерческими банками необходимость финансового менеджмента очевидна. Банки являются

не только кассирами, но и участниками общественных отношений, и их деятельность не осуществляется автоматически. Банковское дело, как и любая другая деятельность, требует управления: планирования, организации, регулирования и контроля. В то же время ситуация осложняется тем, что речь идет о самой сложной деятельности - деятельности субъектов в сфере денежных отношений. Деньги, проходящие через банки, отражают производство, распределение, обмен и потребление общественных благ. На денежном и товарном рынках банки осуществляют широкий спектр операций и услуг.

Важнейшим фактором, повышающим значимость управления, являются современные информационно-коммуникационные технологии. Как вы знаете, в ближайшие годы в банковских технологиях произойдут радикальные изменения, которые приведут к изменению отношений банков с клиентами. Создание сетей виртуальных банков, не имеющих контроля и агентств, привнесет новые элементы в банковскую практику. Это позволит кредитным организациям привлекать новых клиентов и возникнут новые риски в банковской практике.

1.2. Принципы и модели финансового менеджмента в коммерческих банках

Под принципами финансового менеджмента следует понимать правила, которыми должен следовать банк в процессе своего функционирования. Данные правила — результат долгого познания основ банковского дела — выработывались в течение всей длительной истории функционирования банка.

Принципы банковского менеджмента:

1) Объединения с общей системой управления — финансовый менеджмент напрямую связан с производственным, инвестиционным, стратегическим и другими видами менеджмента;

2) Высокий динамизм управления — управленческие решения в сфере финансов иногда могут быть повторно использованы, это объясняется влиянием внешней среды, так и с изменением внутренних условий деятельности банка;

3) Альтернативность подходов к процессу созданию управленческих решений определяет важность рассмотрения вероятности действий, выбор которых должен быть основан на системе критериев, указывающий на финансовую стратегию или определенную финансовую политику банка;

4) Направленность на стратегические цели развития банка – управленческие решения в сфере финансов не должны вступать в противоречие с назначением банка. (Межова Л.Н., Титова Т.В., 2010).

Основными принципами финансового менеджмента коммерческого банка являются следующие.

1. Работа в рамках имеющихся ресурсов.

Банк стремится не только обеспечить количественное соответствие своих ресурсов, кредитных инвестиций и других активов, но и обеспечить соответствие характера активов банка специфике мобилизуемых средств. Если банк привлекает средства на короткий срок, но инвестирует в долгосрочные кредиты, его ликвидность находится под угрозой.

2. Экономическая независимость.

Этот принцип обеспечивает свободу распоряжаться собственными ресурсами, привлеченными ресурсами, доходами. Прибыль банка после налогообложения распределяется в соответствии с решением собрания акционеров, которое представляет собой нормативы и размер удержания денежных средств банка и размер дивидендов по акциям.

3. Рыночные отношения с клиентами.

Этот принцип показывает, что банк, как коммерческая организация, оказывает своим клиентам платные услуги, но с учетом конкурентного положения банковского рынка. (Ильшева Н.Н., Крылов С.И., Синянская Е.Р., 2018).

Эффективный финансовый менеджмент, организованное в соответствии с вышеуказанными принципами, обеспечивает наличие у банка необходимых ресурсов, организует непрерывное увеличение собственного капитала, значительно повышает его конкурентоспособность на товарных и финансовых рынках и обеспечивает стратегическое экономическое развитие.

Модели финансового менеджмента используются для описания ряда процессов, возникающих в рамках деятельности банка, таких как управленческие решения по вопросам финансирования, политика банка по управлению активами и пассивами, направления и цели инвестирования, долгосрочные стратегии и тактики, планирование и прогнозирование финансовых результатов и др. (Осташков А.В., 2005).

Различают нижеперечисленные модели финансового менеджмента:

1. Дескриптивные модели — это модели описательного характера. Их участие — это прежде всего оценка финансового положения банка и использование бухгалтерской информации. Мы разрабатываем, используя дескриптивные модели, систему бухгалтерских балансов, реализацию финансовой отчетности на различных аналитических этапах, вертикальный и горизонтальный анализ отчетов и систему аналитических коэффициентов.

2. Предикативные модели – это модели предсказательного характера, применяемые для прогнозирования доходов банка и его будущего финансового состояния.

3. Нормативные модели допускают сравнение фактических результатов работы банков с ожидаемыми, рассчитанными по бюджету. Эти модели применяются в первую очередь во внутреннем финансовом анализе, а также в управленческом учете, в частности в управлении затратами. Их содержание сводится к установлению нормативов по каждой статье расходов по технологическим процессам, видам изделий, центрам ответственности и т.п. и к анализу отклонений фактических данных от этих нормативов. Анализ в значительной степени основывается на использовании системы жестко детерминированных факторных моделей.

В зарубежной и постсоветской практике рассматривается несколько различных линейных и матричных моделей организационных структур банка. В линейную модель включается: функциональная модель, ориентированная на определенный продукт; дивизионная модель, ориентированная на отрасль дея-

тельности; модели, ориентированные на географию рынка или на группы клиентов. В состав матричных моделей входят двух- и трехмерные матричные модели. Различают нижеперечисленные модели организационных структур банка. (см. таблицу 1).

Таблица 1: Модели организационных структур банка.

МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР	• ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ / ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ
	• ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ / ПРОДУКТОВАЯ МОДЕЛЬ
	• МАТРИЧНАЯ МОДЕЛЬ
	• ПРОЕКТНАЯ

Источник: <https://bstudy.net/htm/img/21/11248/6.png>

Линейные модели организационных структур банка.

Функциональная модель предполагает, что структурные подразделения банка должны быть разделены в соответствии с предлагаемыми на рынке банковскими продуктами и осуществляемыми операциями (кредитование, депозитная деятельность, клиринговые и кассовые операции, валютные операции, гарантии и поручительства и другие операции). В соответствии с этими операциями банк формирует группы, классы и классы, организующие соответствующий вид банковской деятельности. Поэтому во многих случаях банк не может справиться со всеми перечисленными операциями. Для организации новой специализированной секции банки должны иметь достаточное количество помещений, капитала, персонала и оборудования. Только теоретически можно предположить, что каждое направление деятельности представлено банком как отдельное структурное подразделение.

Функциональная модель является классической и наиболее распространенной моделью организации банка. Это, однако, не говорит, что данная модель означает единственно правильную и наиболее эффективную. Выделяют следующие преимущества и недостатки функциональной модели. (см. таблицу

2).

Таблица 2: Преимущества и недостатки функциональной модели.

Преимущества функциональной модели:	Недостатки функциональной модели:
<ol style="list-style-type: none">1. Поощряет деловую и профессиональную специализацию.2. Это уменьшает дублирование усилий и материальных ресурсов в функциональных областях банка.3. Улучшить координацию деятельности банковской организации.	<ol style="list-style-type: none">1. Длинная командная строка и медленная реакция на изменения во внешней среде.2. Проблемы с распределением обязанностей.3. Высокая вероятность конфликтов между функциональными областями.

Источник: Составлено автором.

Дивизионная модель.

В банковской системе каждая отрасль деятельности делится на три части: "кредит", "финансы" и "капитальные вложения" (или "коммерческий банк", "инвестиционный банк" и "трастовый банк" в английской терминологии). Первый тесно взаимодействует с кредитным рынком, второй-с денежным и капитальным рынками, третий-с рынком услуг недвижимости. Каждая из этих сфер деятельности соответствует определенному законодательству. Выделяют следующие преимущества и недостатки дивизионной модели. (см. таблицу 3).

Другие модели линейных структур.

Третья модель линейной структуры банка ориентирована на географию рынка. Это характерно для универсального банка, работающего в разных странах и регионах с четко очерченными границами. В этом случае органы управления банка берут на себя территориальную ответственность и в различных странах создаются дочерние компании, которые отвечают за деятельность, осуществляемую в регионе. В дальнейшем организационная структура может развиваться по функциональному или разделяющему принципу, в зависимости от ситуации.

Таблица 3: Преимущества и недостатки дивизионной модели.

Преимущества дивизионной модели:	Недостатки дивизионной модели:
---	---------------------------------------

<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая гибкость, быстрое реагирование на изменения в банковской бизнес-среде. 2. Особое внимание следует уделять потребностям клиентов банка. 3. Четкое распределение ответственности внутри подразделения. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дублирование ресурсов в банковских подразделениях. 2. Плохая координация ресурсов между департаментами. 3. Конкуренция за ресурсы компании.
---	--

Источник: Составлено автором.

Четвертая модель организационной структуры банка ориентирована на группы клиентов, каждая из которых характеризуется определенными интересами и потребностями, и поэтому требуются специальные услуги, которые реализуются через отдельный отдел. Поэтому можно выделить отдельные группы клиентов:

- малые, средние и крупные предприятия;
- транснациональные компании;
- представители свободных и творческих профессий;
- частные VIP-клиенты;
- массовые клиенты (физические лица);
- институциональные клиенты (пенсионные фонды, страховые компании, инвестиционные фонды).

Матричные модели организационных структур банка.

Помимо выделенных четырех линейных моделей структур банка на практике часто рассматриваются так называемые матричные модели, которые отображают комбинацию двух и более принципов деления организационных структур.

Двумерная матричная модель. Он использует комбинацию функционального распределения и совместного использования клиентских групп, что позволяет более детально решать управленческие задачи. Реализация двумерной матричной модели, сочетающей в себе функциональное деление и разделение групп потребителей, как правило, приводит к формированию классов, выполняющих определенные операции и оказывающих услуги по продаже товара. В международной практике услуги по продаже услуг обычно называют "фронт-

офисом". Их работа заключается в том, чтобы продавать продукт, привлекать новых клиентов и т. д. Банковский сектор называется бэк-офисом. Его задача – анализировать операции или проекты, оценивать их, принимать решения по этим проектам или операциям и контролировать их реализацию.

При решении вопросов самого высокого уровня двумерная модель позволяет учитывать рыночную ситуацию, потребности групп потребителей и управлять продажами продукции по новым каналам. Например, если один из двух отделов продаж ориентирован на конкретного клиента, то другой занимается разработкой систем связи (банкоматы, прямые письма и т. д.).

Для двумерной модели она описывает наличие различных компетенций для двух служб-централизованной функциональной службы и службы продаж, которая требует сотрудничества и координации. Для этого банк создает группы поддержки продаж, в состав которых входят специалисты, отвечающие за консультирование сотрудников маркетинговых служб по вопросам организации, таким как внешнеторговые операции, операции с недвижимостью, выпуск ценных бумаг и т. д. Роль этих специалистов заключается не только в том, чтобы лучше готовить решения по предмету, но и в обеспечении обмена опытом и знаниями между функциональными классами и маркетинговыми службами. Практика показывает, что при необходимости эти специалисты могут взять на себя функции обоих классов.

Двумерная матричная модель также может быть использована в сочетании функционального и промышленного принципов. В этом случае сотрудники отдела маркетинга могут сосредоточиться на функциональном (продуктовом) или производственном аспекте деятельности.

Трехмерная матричная модель.

Трехмерная матричная модель основана на сочетании трех эквивалентных критериев: функционального и регионального принципов и принципа разделения групп потребителей.

Сила трехмерной матричной модели заключается в том, что в процессе принятия решений конфликтуют три аспекта. Ответственность каждой группы

и сегмента рынка устанавливается на самом высоком уровне управления банком.

Трехмерная матричная модель в полной мере отражает представления об общей тенденции развития банковского бизнеса.

В ходе внедрения создаются каналы продаж, обслуживающие каждый целевой рынок, и сервисные центры, специализирующиеся на каждой группе. В то же время банки все больше внимания уделяют послепродажному обслуживанию.

Многомерные матричные модели.

Четырехмерная модель, основанная на сочетании четырех принципов (ориентация на продукт, отрасль, география, группа клиентов), на практике встречается довольно редко.

В этой модели рыночно-ориентированная модель фокусируется на проведении операций и предоставлении услуг. Операции, выполняемые функциональными классами, включают маркетинговые "нагрузки", а отделы продаж различаются по рынкам сбыта. Сервис сочетает в себе отраслевую специфику деятельности с интересами групп клиентов. Такая структура позволяет банку находить новых клиентов (через дифференцированные по регионам отделы продаж), укреплять сотрудничество с существующими клиентами (с учетом их конкретных интересов). В этом случае банки призваны предоставлять широкий спектр операций и услуг одним и тем же клиентам и выполнять функции "семейного банка", "корпоративного банка".

Рассмотренная матричная модель позволяет разграничивать услуги с учетом поставленных целей, гарантировать их качество, создавать отделы по расследованию и рассмотрению жалоб, тем самым повышая заинтересованность клиентов в дальнейшем сотрудничестве с банком.

В целом обзор моделей организационных структур банка показывает их многообразие, которое ориентировано не только на управление продуктом и банковской отраслью, но и на географию регионов и интересы каждой группы клиентов. Наиболее эффективными являются матричные модели, которые

ближе к рынку.

Преимущество всех матричных моделей заключается в том, что они позволяют более точно различать банковские услуги, обеспечивать высокое качество обслуживания, тем самым повышая лояльность клиентов к банковской организации.

"Лучшая" модель организационной структуры — это та, которая наилучшим образом позволяет банковским организациям эффективно взаимодействовать с внешней средой, эффективно распределять и управлять усилиями своих сотрудников, тем самым удовлетворяя потребности клиентов и достигая их целей с большой эффективностью. Для повышения эффективности своей деятельности банковские организации должны выбрать организационную структуру, отвечающую стратегическим планам банка, обеспечивающую его эффективное взаимодействие с внешней средой и достижение поставленных целей. Следует также учитывать, что структура коммерческого банка (как и любой другой организации) не может оставаться неизменной, поскольку его внутренняя и внешняя среда постоянно меняются.

1.3. Особенности финансового менеджмента в коммерческих банках

Финансовый менеджмент направлен на управление движением финансовых ресурсов и управление финансовыми отношениями между предприятиями в процессе движения финансовых ресурсов. Финансовый менеджмент — это процесс разработки цели финансового менеджмента, влияющей на финансирование с целью достижения этой цели с использованием методов и рычагов финансового механизма. Таким образом, финансовый менеджмент включает в себя стратегию и тактику управления. В данном случае под стратегией понимается общее направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. Стратегия позволяет сосредоточить усилия на решениях, не противоречащих согласованному курсу. Тактика — это конкретные методы и приемы достижения определенной цели в определенных обстоятельствах. Задача

тактики управления заключается в выборе наиболее оптимального решения, наиболее приемлемых методов и приемов лечения в данной экономической ситуации.

Финансовый менеджмент связан со следующими предметами:

- стратегический менеджмент;
- маркетинг;
- бухгалтерский учет;
- управление персоналом и пр. (Осташков А.В., 2005).

Между тем стратегическое управление определяет долгосрочное, прежде всего качественное объяснение направлений, механизмов и перспектив развития банка в целом, системы отношений внутри банка, помимо обеспечения поддержания конкурентоспособности и приведения банка к долгосрочным целям. Поэтому стратегический менеджмент устанавливает общие рамки финансового менеджмента, которые являются его основой.

Маркетинг определяет, на кого работает банк, какие потребности удовлетворяют эти целевые клиенты, за счет каких продуктов, как эти продукты должны продаваться и продвигаться на рынке, и анализирует работу конкурентов. В области финансового менеджмента маркетинг должен предоставлять информацию о перспективах реализации продукции, затратах на маркетинг и продвижение продукции, состоянии и возможностях финансового рынка.

Бухгалтерский учет гарантирует выдачу обязательной внешней отчетности.

Управление персоналом – указывает необходимость в финансовых ресурсах для стимулирования персонала необходимого для реализации целей банка.

Финансовый менеджмент может охватывать три экономических уровня: макро, мезо и микро. На макроуровне и мезо уровне финансовое управление в первую очередь должно охватывать финансы органов власти. Однако наше

внимание будет сосредоточено на микроуровне, то есть на управлении финансовыми ресурсами банка.

В области финансового менеджмента можно выделить следующие характеристики коммерческого банка:

1) Профессиональное банковское дело.

Банковское управление невозможно без осуществления профессиональной деятельности специально подготовленными людьми. Деятельность сотрудников банка включает в себя разработку технологий, проведение банковских операций, а также расчетные операции с реальными клиентами, оказание сотрудниками банковских услуг, материально-техническое обеспечение и поддержание стабильных позиций на рынке. Таким образом, банковское дело является эффективной структурой технологической цепочки в банковском цикле.

2) Процесс управления.

В одном случае под финансовым менеджментом понимается профессиональная деятельность специалистов, а в другом-непрерывный управленческий процесс, включающий в себя такие функциональные элементы, как проектирование, Организация, анализ, регулирование, мотивация, контроль.

3) Цели банковской деятельности.

Этот элемент вышеприведенного определения включает в себя установление и расстановку приоритетов целевых показателей на основе фактических ресурсов банка. Банк на основе потенциальных возможностей и ресурсов, концепции развития и основных направлений деятельности банка разрабатывает цели, определяющие его деятельность и стратегию.

4) Рыночные условия и неопределенность внешней среды банка.

Коммерческие банки действуют как продавцы на одних рынках и покупатели на других. Следующими рынками являются:

- финансовые рынки, где банки являются продавцами и покупателями (рынки кредитного капитала, ценных бумаг, валют и драгоценных металлов);
- рынок услуг, где банки выступают продавцами банковских услуг для бизнеса и граждан;
- ресурсный рынок, где банки выступают в качестве клиентов необходимых ресурсов;
- рынок потребительских услуг, где банки выступают в качестве финансовых посредников между покупателями и продавцами;
- рынок труда, на котором банки выступают в качестве работодателей персонала;
- рынок недвижимости, где банки выступают в качестве финансовых посредников (ипотека), покупателей (покупка земли и офисных помещений) или продавцов (залог недвижимости или должники).

Финансовый менеджмент коммерческого банка имеет следующие особенности:

- 1) Многовариантность, т.е. сочетание стандартных и исключительных финансовых решений;
- 2) Высокая динамичность финансового менеджмента, то есть эффективность финансового менеджера, зависит от его быстрого реагирования на изменения на финансовых рынках;
- 3) Отсутствие готовых рецептов, методов, приемов, решений.

Главной особенностью финансового менеджмента коммерческого банка в современных условиях является то, что коммерческий банк является единственным хозяйствующим субъектом, систематически управляющим всеми функциями денег: измерением стоимости, функциями оборота, платежа и накопления, и, в этом отношении, первичным звеном рыночной экономики.

Учитывается содержание финансового менеджмента коммерческого банка, учитывается специфика его деятельности в качестве финансового посредника.

Объектом финансового менеджмента коммерческого банка являются экономические отношения, возникающие при осуществлении банком финансовых операций с использованием финансовых ресурсов. Экономические связи банка достаточно широки, так как он сотрудничает с довольно большим количеством клиентов и партнеров.

Субъектом финансового управления коммерческого банка является управленческий персонал (руководство банка), который оказывает целенаправленное воздействие на субъект управления. Качество управленческих решений зависит от эффективности деятельности как подразделений, так и банка в целом.

Принимая во внимание банковский финансовый менеджмент как систему управления, можно выделить ряд элементов, которые в совокупности составляют основу финансового менеджмента банка.

С функциональной точки зрения финансовое управление банком можно рассматривать как направления управления, обеспечивающие финансовую устойчивость банка. Ключевыми направлениями финансового менеджмента являются:

1. Управление банковским капиталом:

- определение общей потребности компании в капитале;
- оптимизация структуры капитала;
- рефинансирование капитала в наиболее эффективные виды активов.

2. Управление активами банка:

- определить фактическую потребность в каждом типе инструмента и определить их общий объем;
- оптимизация состава устройств для комплексного использования;
- обеспечение ликвидности отдельных оборотных активов и ускорение их оборачиваемости;
- выбор эффективных форм и источников финансирования.

3. Управление банковскими рисками:

- выявление финансовых рисков, присущих компании;

- оценка уровня рисков и размера возможных финансовых потерь;
- создание системы мер по минимизации отдельных видов рисков;
- обеспечение финансовых рисков.

4. Управление инвестициями:

- развитие ключевых направлений инвестиционной деятельности;
- оценка инвестиционной привлекательности отдельных проектов и выбор наиболее эффективных из них;
- создание портфеля финансовых вложений;
- выбор наиболее эффективных форм инвестиционного финансирования.

5. Управление денежными потоками:

- разработка исходящих и входящих денежных потоков, синхронизация их по объему и времени для каждого предстоящего периода.

6. Антикризисное управление финансами при угрозе банкротства:

- диагностика угроз;
- использование внутренних механизмов финансовой стабилизации;
- разработка направлений и форм финансового оздоровления или реорганизации.

С учетом этих особенностей финансовое управление может носить оперативный, тактический или стратегический характер. В каждом конкретном случае существуют конкретные цели, методы, задачи, инструменты и варианты принятия решений.

Общим содержанием всех методов финансового менеджмента является влияние финансовых отношений на объем финансовых ресурсов. К методам управления финансовыми ресурсами и движением капитала относятся: расчетные системы и их формы; кредитование и его формы; депозиты и депозиты; валютные операции; страхование (включая хеджирование); залоговые операции; трансфертные операции; трастовые операции; текущий лизинг; инжиниринг; траст; франшиза.

Экономическое значение финансового менеджмента заключается в организации движения финансовых ресурсов с целью максимизации

финансового благополучия. Однако могут быть разработаны и реализованы следующие виды решений и мероприятий:

- 1) Инвестиционные решения, связанные с оценкой и выбором направлений инвестирования и выделением на них финансовых ресурсов банка;
- 2) Финансовые решения по развитию финансовых ресурсов банка;
- 3) Решения о дивидендах, связанные с разработкой дивидендной политики банка (в области финансового менеджмента некоторые специалисты выделяют их в отдельный вид, в основном относятся к финансовым решениям);
- 4) Контрольные мероприятия, направленные на обеспечение реализации принятых инвестиционных и финансовых решений и, в конечном счете, на сохранение и увеличение финансовых ресурсов банка.

ГЛАВА II. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ

2.1. Оценка финансового менеджмента в коммерческих банках

Успешное функционирование коммерческого банка требует эффективной системы управления, но в условиях более жестких требований банки сталкиваются с проблемой применения внутренних управленческих решений в соответствии с изменяющимися внешними условиями. Для решения этой проблемы необходимо обеспечить оценку финансового менеджмента коммерческих банков.

Деятельность любого функционирующего сектора нуждается в оценке как показатель достигнутых им результатов. При этом в зависимости от того, кто осуществляет оценку деятельности банка, она может быть внутренней или внешней.

Внутренняя оценка проводится самим банком как элемент управления. Внутренняя оценка требует оценки развития банка, финансового положения, соблюдения применимых законов и нормативных актов, внутренних положений и инструкций.

Внешняя оценка проводится различными субъектами для различных целей. Это может быть сделано центральным банком или другими органами банковского надзора, аудиторскими фирмами, банками-партнерами, кредитными рейтинговыми агентствами.

Показатели, используемые для оценки финансового менеджмента коммерческих банков, можно разделить на категории:

- 1) Показатели состояния и работы, по которым оценивают менеджмент банка: достаточность капитала, качество активов, прибыльность, ликвидность; скорость транзакций; удовлетворенность клиентов и т. д.
- 2) Показатели персонала, соответствие нормативным требованиям: состав и компетентность; соблюдение дисциплины внутренней политики; соблюдение всех стандартов и законов; способность прогнозировать изменения на рынке персонала.
- 3) Социальные показатели: отношение персонала к труду; степень решения социальных проблем.

Деятельность банка в целом характеризуется рядом направлений, оценка которых зачастую неясна. Рейтинговая система используется для проведения единой оценки различных индивидуальных результатов и сравнения группы банков.

Рейтинговая система, основанная на определении рейтинга каждого банка, включает в себя:

- выбор услуги сравнения качества;
- определение критериев и показателей, используемых для анализа;
- разработка методов оценки фактического уровня каждого показателя и общей эффективности деятельности банка;

- разработка принципов построения и характеристики банковских групп в рейтинговой таблице.

Зарубежная практика уже накопила большой опыт в оценке надежности коммерческих банков. Рассмотрим в качестве примера рейтинговую систему CAMEL, используемую в Соединенных Штатах. Эта система лежит в основе многих других систем надзорной оценки.

CAMEL осуществляет следующие критерии анализа и оценки финансового менеджмента в коммерческом банке.

1. Результаты деятельности-реализация целей политики банка, когда уровень и качество управления оцениваются на основе ключевых финансовых, операционных и социальных показателей. Во-первых, банки с хорошим управлением должны иметь достаточный капитал, хорошее качество активов, оптимальную прибыль и адекватный уровень ликвидности.

2. Компетентность, менеджмент, навыки-профессионализм, компетентность персонала по техническим вопросам, менеджмент, административные навыки, исполнительская деятельность в соответствии с местом в иерархии организационной структуры банка.

3. Выполнение законов — соблюдение требований общего, уголовного законодательства, нормативов и ограничений банковского надзора в оптимальных рамках.

4. Плановые возможности-понимание важности планирования как неотъемлемой части управления, желание и способность вырабатывать реальные планы, учитывающие изменения внешней среды (реальные и потенциальные сейчас и в будущем), новые условия ведения бизнеса.

5. Разумная внутренняя банковская политики — соответствие принципов и приоритетов, реализуемых в работе персонала, предпочтениям, ограничениям и запрещениям, организованным внутренней политикой банка.

6. Адекватная реакция на полномочия банковского надзора — меры, используемые согласно с требованиями и рекомендациями по результатам

проверок Центрального банка, аудиторских проверок и иных сегментов управляющего уровня окружающей среды банковского менеджмента.

7. Полезность-способность, готовность удовлетворять не только собственные интересы, но и потребности в банковских услугах всей страны, значимых социальных групп, государственных программ, а также региона, общественных организаций, а также местной среды, в которой работает банк.

8. Внутренний аудит и информация — доступность и понятность системы внутреннего контроля и информационного обеспечения на всех иерархических уровнях персонала банка, целесообразность и эффективность этой системы.

9. Независимость и ответственность-способность руководства и руководящего состава ставить вопросы, связанные с их компетенцией и ответственностью; способность вести дела самостоятельно.

10. Успех-стремление персонала максимально использовать свой личный профессиональный потенциал для достижения прогресса в административной иерархии; предоставление возможностей и одобрение таких усилий.

11. Непрерывность-управленческие навыки проводите кадровую политику (образовательные программы, стажировки, переподготовка персонала) для обеспечения непрерывности банковского управления и наличия недооценок.

12. Способность реагировать на изменения рыночной среды-информационные, организационные, технические и профессиональные возможности руководства банка осуществлять активную политику или политику активных действий по изменению внешней среды и агрессивных факторов.

13. Риски инсайдерской деятельности-наличие и объем активных и пассивных сделок с владельцами недоступной конфиденциальной информации.

Рейтинговая оценка складывается, как и по другим элементам, по пятибалльной системе.

Рейтинг 1 указывает на ситуацию, в которой кредитная организация хорошо контролирует рыночный риск и существует лишь минимальная вероят-

ность того, что он окажет негативное влияние на прибыльность или капитальную базу банка. Методы управления являются высокоэффективными; уровень прибыли и объем капитала способствуют существенной защите от рыночных рисков.

Рейтинг 2 в нем отмечается, что рыночный риск адекватно контролируется кредитной организацией и что существует лишь определенная вероятность того, что риск окажет негативное влияние на прибыльность и капитал. Практика управления удовлетворительна; уровень прибыли и капитала способствует защите от рыночного риска.

Рейтинг 3 в нем отмечается, что контроль над рыночными рисками недостаточен и что он нуждается в совершенствовании и что существует вероятность того, что риск окажет негативное влияние на прибыльность и капитал. Методы управления должны быть адаптированы; доступная прибыль и капитал не должны быть достаточными для защиты от рыночных рисков.

Рейтинг 4 в нем излагается ситуация, при которой контроль банка над рыночным риском недостаточен, существует высокая вероятность того, что риск окажет негативное влияние на прибыльность и капитал банка. Менеджмент имеет серьезные недостатки, уровень капитала и прибыли не обеспечивает необходимой защиты от рыночных рисков.

Рейтинг 5 это показывает, что уровень рыночного риска недостаточен и что практика обращения с ним не соответствует размеру и специализации банка.

На заключительном этапе будет проведена консолидированная оценка финансовой устойчивости банка с учетом специфической оценки всех компонентов системы CAMEL. Однако общий балл банка не является простым средним арифметическим индивидуальных баллов. При создании сложного рейтинга некоторые компоненты могут получить больший вес, чем другие.

Особенностью оценки менеджмента в CAMEL, что называется в ряду причин, затруднявших его использование, являлось его применение в основ-

ном субъективных оценок. Это не допускало свести всю систему к набору формализованных показателей, устроить ее автоматической, и, следуя вышеизложенному, легко подстраиваемой под специфические интересы пользователей.

Анализ, направленный на оценку работы банка в целом и в отдельных областях на основе сравнения фактических результатов, достигнутых с прогнозом, с результатами прошлых периодов и лучшими банками. Материалы анализа допускают выявить положительные и отрицательные направления в развитии банка, потери, неиспользованные резервы, недостатки в планировании и неспособности осуществлять решения. Главными направлениями анализа являются:

- оценка развития показателей операционного объема банка: активов, депозитов, капитала, кредитов, прибыли;
- оценка ресурсной базы: определение объема, структуры и основных направлений развития статей (собственный капитал, депозиты, межбанковский кредит);
- оценка активов банка; объем, структура, основные направления и развитие компонентов активов банка (кредиты, инвестиции, депозиты); доходные и непроизводственные активы; ликвидные и рискогенные активы различной степени;
- оценка базы ликвидности банка: расчет финансовых показателей, а также сравнение, на основе которого можно оценить качество управления соответствующими операциями банка, анализ показателей характеристик, определение источников информации.

Анализ и оценка финансового менеджмента коммерческого банка являются важными элементами процесса управления.

Благодаря анализу и оценки финансового менеджмента, реализуются внутреннее регулирование деятельности коммерческого банка. Субъектом анализа является управленческий коллектив коммерческого банка, на который возложены соответственные аналитико-контрольные функции.

Основные объекты анализа финансового менеджмента коммерческого банка: собственный капитал, активы, пассивы, ликвидность, банковские риски. (Шершнева Е.Г., 2017).

Капитал – основное понятие финансового менеджмента. Описывает общую значимость финансовых ресурсов, вложенных в банк в денежной, материальной и нематериальной формах с целью получения прибыли. (Адамова Н.А., 2011).

Основными направлениями оценки являются:

- оценка активов, депозитов, капитала, кредитов и экономического развития по сравнению с аналогичными изменениями в других банках;
- ценность ресурсной базы: мужественность, приобретение, основные статьи, депозиты, банковский кредит и т.д.;
- оценка активов банка, объема и структуры, взаимосвязей и непроданных активов, различных метрологических и координационных инструментов;
- величина ликвидности банка на основе расчета финансовых мутаций, основанная на оценке эквивалентности активов и обязательств;
- оценка сырьевых ресурсов банка на основе данных бухгалтерского учета и отчета о прибылях и убытках, достоверности и функционирования банка, функционирования и функционирования активов, операционной деятельности и функционирования банка, а также основы для разработки политики кредитования;
- анализ и оценка работы банков-партнеров.

В мировой банковской практике для оценки размера капитала используется несколько методов, но часто они дают неоднозначные результаты. Это связано с тем, что банки используют три различных стандарта бухгалтерского учета: бухгалтерский учет, балансовая оценка, учет в соответствии с нормативными требованиями, учет в соответствии с рыночной стоимостью. (Адамова Н.А., 2011).

При первом способе оценки капитала, или по «общепризнанным принципам бухгалтерии», применяется метод балансовой стоимости:

$$\text{Балансовая стоимость капитала} = \text{Балансовая стоимость активов} - \text{Балансовая стоимость пассивов (привлеченных средств)}$$

Для многих банковских менеджеров непосредственно балансовая, а не рыночная стоимость является соответствующим измерителем величины капитала банка.

Вторым методом оценки капитала банка является расчет капитала по методикам, установленным соответственными регулируемыми органами, или в соответствии с регулируемым бухгалтерскими процедурами:

Капитал банка по «регулируемым принципам бухгалтерии» = Капитал акционеров (обыкновенные акции, нераспределенная прибыль) + Бессрочные привилегированные акции + Резервы на компенсацию потерь от кредитов + Субординированные обязательства, конвертируемые в обыкновенные акции + Прочее (неконтрольный пакет акций).

Оценка капитала по методу рыночной стоимости является более доступной для инвесторов и вкладчиков, а также для анализа надежности банковской системы в целом:

$$\text{Рыночная стоимость капитала банка} = \text{Рыночная стоимость активов банка} - \text{Рыночная стоимость пассивов банка (привлеченных средств)}$$

Капитал коммерческого банка реализует следующие функции:

- снабжение ресурсами для начала работы нового кредитного учреждения;
- организация базы для последующего роста и расширения работы и ее регулирования;
- защита коммерческого банка от риска;
- предоставление доступа к рынкам финансовых ресурсов и др.

Ключевым показателем оценки банковского капитала считается показатель достаточности капитала. В банковской практике достаточностью капитала является особенность коммерческого банка продолжать выражать в том

же объеме и того же качества традиционный набор банковских услуг вне зависимости от возможных убытков. Общим критерием определения достаточности капитала является сохранение его величины на таком уровне, при котором обеспечивается, с одной стороны, максимальная прибыль, а с другой – оптимальный риск потери ликвидности и неплатежеспособности.

На уровень достаточности капитала влияют следующие факторы:

- объем, структура, ликвидность и качество активов;
- политика управления рисками;
- количество и качество заказчиков, отраслевая принадлежность;
- динамика, объем, структура и качество ресурсной базы;
- профессиональное управление;
- нормативно-правовое регулирование деятельности кредитных организаций;
- местные условия деятельности банка.

Получается, что достаточность капитала показывает общую оценку надежности банка. В результате получается основной принцип достаточности капитала, преобладающий в современной теории банковского дела: величина собственных средств (капитала) банка должна соответствовать размеру активов с учетом степени риска.

Активы коммерческого банка представляют собой денежную стоимость осуществленных активных операций, которая отражается в бухгалтерском учете банка. Активные операции коммерческого банка — это операции, связанные с распределением имеющихся ресурсов, которые приносят прибыль и поддерживают ликвидность.

Структура активов, как правило, относится к соотношению различных качественных статей активов баланса банка к общей сумме баланса. Однако качество активов коммерческого банка определяется соответствующей структурой его активов:

- ликвидность;
- диверсификация активных операций;

- объем активов, приносящих доход;
- объем рискованных активов;
- количество критического и дефектного оборудования;
- признаки нестабильности устройства. (Чеботарева Г.С., 2018).

В современной банковской системе активы разделяют на следующие виды:

- 1) Кассовая наличность;
- 2) Инвестиции в ценные бумаги;
- 3) Ссуды;
- 4) Здания и оборудования.

Оценка качества активов является необходимой частью определения надежности и эффективности банка. Поэтому используются различные методы и показатели.

Таким образом, основная формула для расчета стоимости актива для этого подхода:

$$\text{Собственный капитал} = \text{Активы} - \text{Обязательства.}$$

Используя методы оценки, организованные на стоимости активов, требуется исправить активы и пассивы банка до их оценочной рыночной стоимости, и результатом этих операций является стоимость акционерного капитала банка.

Преимущества метода:

- В расчетах применяется соответственно точная информация о нынешнем состоянии имущественного ограничивает субъективный фактор;
- Подходящий к применению в условиях, когда отсутствует ретроспективные данные о прибылях и нет возможности определить перспективные денежные потоки;
- Возможность подтвердить (аргументировать) расчетов стоимости банка документально.

Недостатки метода:

- Не показывает будущую прибыль, т. е. перспектив банка, так как в расчетах применяются исходные данные, ограниченные нынешней работой;
- Нуждается в больших затратах времени и средств на оценку активов по крупным банкам;
- Разрешает получить преимущественно нижнюю границу рыночной стоимости;
- Недоучитывает особенностей деятельности банка как действующего комплекса.

При оценке и анализе состояния банковских активов используются четыре метода: балансовая стоимость, рыночная стоимость, регулирование и экспертный метод.

Метод балансовой стоимости используется для оценки активов банка в целом и каждой группы кредитных организаций. Анализ основан на выявлении динамического диапазона объемных характеристик и структурных коэффициентов по активам в целом, отдельным портфелям, показателям рентабельности и рентабельности. Но метод балансовой стоимости не соответствует условиям банковского кризиса. В условиях нестабильной экономической ситуации стоимость кредитов, ценных бумаг, недвижимости, дебиторской задолженности и других активов резко меняется. Поэтому данный метод не позволяет адекватно оценить влияние активов на финансовую устойчивость кредитной организации – в этом случае их стоимость завышена по сравнению с реальной.

Метод рыночной стоимости активов банка более приемлем для оценки их влияния на финансовую устойчивость кредитной организации. Он также используется для анализа надежности всей банковской системы страны.

Метод регламентаций включает оценку состояния банковских активов в соответствии с рекомендациями Центрального банка, которые касаются в первую очередь регулирования кредитных инвестиционных рисков. Метод ре-

гламентаций направлен на ограничение риска инвестиций кредитной организации в целях обеспечения финансовой устойчивости банков и всего банковского сектора страны. Использование этого метода необходимо и целесообразно при оценке и анализе качества банковских инструментов.

Экспертный метод основывается на комплексном использовании количественных и качественных показателей, характеризующих состояние активов. Этот метод обычно содержит факторный анализ. Его использование достаточно сложное, так как в нем задействованы аналитики высокого профессионального уровня. На практике мнения разных экспертов по оценке одного и того же предмета часто различаются.

Пассивы коммерческого банка представляют собой денежную стоимость осуществленных пассивных операций, которая отражается в бухгалтерском учете банка. Это ресурсы банка, которые становятся активными операциями. Стоимость обязательств банка отражается в балансовых обязательствах банка. (Ронова Г.Н., Ронова Л.А., 2008).

Управление пассивами коммерческого банка предполагает выявление двух взаимозависимых проблем: управление собственным капиталом и управление привлекательностью банка. Собственный капитал коммерческого банка является важным источником финансовых ресурсов, поддерживает доверие клиентов к банку, убеждает кредиторов в их финансовой стабильности. (Адамова Н.А., 2011).

Основными составляющими пассива являются краткосрочные обязательства (краткосрочный долг, текущие обязательства), долгосрочные обязательства (долгосрочный долг), собственный капитал.

При оценке и анализе состояния банковских пассивов применяются в основном два метода: ценовые и неценовые методы.

Ценовые методы оценки составлены на применении процентной ставки по депозитам как главного рычага в конкурентной борьбе за свободные денежные средства физических и юридических лиц. Поэтому банки совершенствуют

разные условия вкладов и депозитов с целью привлечь временно свободные денежные средства различных категорий клиентов.

Неценовые методы оценки основаны на использовании различных методов стимулирования клиентов, которые напрямую не связаны с изменением процентных ставок (повышение уровня обслуживания, расширение спектра предлагаемых банком услуг, дополнительные бесплатные услуги, корректировка графика работы банка с учетом потребностей клиентов и т.д.).

Ликвидность банка — это комплексная качественная характеристика его деятельности, оказывающая влияние на финансовую устойчивость банка. Как комплексная характеристика ликвидность банка отражает состояние активов, обязательств, вне балансовых операций и качество управления анализируемым банком.

Рассмотрим подробно сущность каждого аспекта ликвидности:

- 1) Ликвидность банка — это способность банка в полном объеме и своевременно выполнять свои обязательства перед вкладчиками, кредиторами и другими клиентами;
- 2) Ликвидность активов банка — возможность в короткие сроки конвертировать активы в денежные средства путем продажи или погашения обязательств должника (заемщика);
- 3) Ликвидность баланса банка — это структура активов и обязательств, позволяющая им сбалансировать уровень ликвидности.

Ликвидность банков относится к группе показателей для оценки финансового положения банка и создает доверие ко всей банковской системе и является основополагающим фактором платежеспособности. Определение ликвидности значительно уже, чем определение платежеспособности, которое включает в себя его отношения с контрагентами банка, и означает, что банк способен выполнять свои обязательства перед клиентами в полном объеме и своевременно.

Ликвидность коммерческого банка является одним из ключевых показателей надежности и стабильности его функционирования.

Ликвидность банка выполняет следующие функции:

- платежи от имени клиентов (обязательства, связанные с клирингом, текущими счетами и обязательствами по корреспондентским счетам);
- возврат денежных средств кредиторам (вкладчикам) как в срок, так и досрочно (депозиты);
- для удовлетворения потребностей клиентов по обязательствам (на основании заключенных кредитных договоров, кредитных линий, договорных кредитов и овердрафтов).);
- погашение ценных бумаг, выпущенных банком;
- ответственность за любые будущие обязательства (выданные гарантии, управление активами, денежные средства и совершенные операции) и т.д.

К факторам, определяющим ликвидность банка, можно отнести:

- состояние капитальной базы;
- качество активов;
- качество депозитной базы;
- зависимость от внешних источников;
- сопряженность активов и пассивов по срокам и суммам;
- уровень менеджмента (качество управления ресурсами);
- имидж банка;
- экономическую и политическую ситуацию в стране.

В банковской практике выделяют два основных метода оценки уровня ликвидности:

- метод коэффициентов;
- метод разрыва.

Метод коэффициентов определяет расчет и оценку экономических стандартов, разработанных банком. Они представлены для мониторинга состояния

ликвидности банка с целью обеспечения своевременного и полного выполнения обязательств банка. Коммерческий банк ежедневно представляет в Центральный банк отчет о выполнении стандартов для их соблюдения.

Метод разрыва основан на расчете соотношения между активами и обязательствами коммерческого банка.

Управление ликвидностью коммерческих банков осуществляется на двух уровнях:

- 1) Централизованное управление ликвидностью всей банковской системы, осуществляемое Центральным банком;
- 2) Децентрализованное управление ликвидностью коммерческих банков, осуществляемое самими банками на основе требований Центрального банка с учетом их собственной политики в этом направлении.

Банковский риск — это вероятность (возможность) денежных потерь и ухудшения ликвидности вследствие наступления неблагоприятных событий с воздействием внутренних или внешних факторов.

Система управления рисками банка должна содержать следующие элементы:

- определение целей для аппетита банка к риску;
- выявление и идентификация факторов риска;
- оценка вероятности наступления рискованных событий;
- финансовая оценка последствий возникновения определенного вида риска;
- реализация мер по нейтрализации рисков.

Надежная система управления рисками банка способствует поддержанию оптимального баланса категорий ликвидности с учетом риска и доходности.

Коммерческий банк должен стремиться к максимальной прибыли, но должен находиться в пределах доступного коммерческого риска, который отличает кредитный риск, риск ликвидности и риск процентной ставки.

Кредитный риск определяется как возможность дефолта по кредитам или ценным бумагам, выпущенным коммерческими банками; кредитный риск может быть разделен на:

- риск злоупотребления – происходит в следствие выдачи сотрудником коммерческого банка «дружеских» кредитов (без соответствующего обеспечения);
- риск иностранных кредитов – происходит в следствие изменения курса валюты или в следствие неплатежа иностранными заемщиками;
- риск по внутренним кредитам – заключается трудностью учета всех факторов, влияющих на платежеспособность заемщика.

Основным видом борьбы с кредитными рисками является диверсификация активов.

Риск ликвидности обозначается тем, что обязательства коммерческого банка и обязательства не соответствуют структурно по объемам и срокам.

Одним из основных способов борьбы с этим видом банковского риска является регулирование активов путем сокращения неликвидных активов за счет увеличения дополнительных ликвидных активов (таких как покупка суверенного долга), что объективно снижает прибыльность коммерческого банка и регулирует пассивы за счет привлечения дополнительных финансовых ресурсов, что увеличивает зависимость от инвесторов.

Процентный риск (риск изменения процентных ставок) – это риск снижения прибыли, происходящий из-за неблагоприятной процентной ставки, которые сводят к повышению затрат на выплату процентов или снижению дохода от вложений и поступлений предоставленных кредитов.

Процентный риск подразумевает нестабильность на финансовом рынке, и основными методами управления им являются хеджирование, постоянный анализ и тщательный прогноз состояния финансового рынка.

В качестве основных методов снижения банковских рисков используют:

- метод перекладывания риска на контрагента;
- метод разделения рисков;

- метод возмещения рисков;
- метод ограничения рисков;
- метод хеджирования.

Методы оценки риска проводится в целях определения вероятности и размера потерь, характеризующих величину (или степень) риска, и осуществляется различными методами, объединенными в три основные группы:

- 1) Качественный анализ;
- 2) Количественный анализ;
- 3) Комплексный анализ.

Основной задачей качественного анализа является выявление возможных видов риска, потенциальных зон риска и факторов, влияющих на уровень риска, которые можно разделить на внешнюю и внутреннюю части.

К внешним факторам относятся политическая и экономическая ситуация в стране и за рубежом, правовые и правовые основы ведения бизнеса, налоговая система, конкуренция, стихийные бедствия и т.д. К внутренним факторам относятся экономическая стратегия компании, степень использования ресурсов в производственно-хозяйственной деятельности, квалификация сотрудников, качество управления и т.д.

Анализ качества может проводиться различными методами, наиболее важным из которых является способ использования аналогов и метод экспертной оценки.

Метод использования аналогов базируется в отыскании и использовании сходства, подобия между явлениями, предметами, системами. Он часто используется в случаях, когда применяют другие методы оценки риска невозможно.

Количественный анализ представляет собой определение размеров отдельных рисков, производимое математическими и статистическими методами:

- статистическим методом;
- методом оценки вероятности ожидаемого ущерба;

- методом минимизации потерь;
- методом использования дерева вероятностей.

Оценка риска относится к количественной оценке затрат, связанных с типами рисков, выявленных на первом этапе управления рисками.

2.2. Оценка факторов эффективности и качества финансового менеджмента в коммерческих банках

Эффективность финансового менеджмента следует рассматривать как одну из форм повышения эффективности управленческой деятельности. (Шершнева Е.Г., Кондюкова Е.С., 2017). Эффективное функционирование коммерческого банка — это не только результат его деятельности, но и эффективность системы управления, которая основана на разработке научной обоснованности стратегии банка и на мониторинге процесса ее реализации.

На эффективность финансового управления коммерческими банками влияют внешние и внутренние факторы в деятельности банка. Взаимодействие с внешними партнерами (менеджерами, руководителями юридических лиц, физическими лицами), означает, что влияние, взаимодействие также может быть использовано для его собственных особенностей, которые связаны с координацией часто конфликтующих или разнонаправленных интересов. Взаимодействие с внешней средой — это реализация банковских продуктов, а также конечные результаты деятельности банка и различные виды эффективности. Поэтому взаимодействие с заказчиками, государственными органами, конкурентами и другими партнерами является приоритетным направлением реализации функций управления и в значительной степени определяет его эффективность.

Показатели, по которым оценивается банковский менеджмент, разделяются на ряд групп:

- прямые и косвенные;
- количественные и качественные (а также, социальные).

Прямыми показателями оценки эффективности управления банком являются следующие:

- профессионализм и компетентность государственного управления и персонала;
- соответствующая иерархия, функциональное соответствие организационным структурам банка;
- непрерывность стратегического, тактического и оперативного управления;
- адекватная и качественная информационная поддержка (своевременность, достоверность) и эффективность отношений;
- четкое соблюдение конкретных приоритетов внутренней банковской политики;
- надлежащий и эффективный состав и структура банковских портфелей;
- современность, адекватность и реальная функциональность используемых методов и технологий;
- приемлемая организация, документация, регистрация, а также сроки проведения банковских операций, в том числе на местах, уже в проектных операционных, рабочее время, помощь или консультирование клиентов, культура, манеры, поведение, вежливый персонал.

Гораздо сложнее определить, а затем определить косвенные показатели для оценки качества финансового управления, поскольку практически все показатели, параметры, данные, организационные, личные, кредитные, надзорные, технологические, социальные и социальные характеристики могут быть учтены в результатах финансово-управленческой деятельности коммерческих банков. Конечно, существуют серьезные проблемы в определении важности, реальности и контекста этих показателей, но общий подход к оценке потенциальной и реальной роли менеджмента в достижении и поддержании эффективности деятельности банка вполне логичен и обоснован.

Количественные показатели для оценки финансового менеджмента могут использоваться только в отношении размера, политики (политики) и специализации банка. Это:

- размер капитала банка;

- количество акционеров, количество учредителей;
- количество клиентов;
- объем активных и пассивных операций;
- количество секторов экономики и секторов труда;
- география работы, филиальная сеть филиала;
- контакты для переписки;
- количество банковских продуктов в портфеле и т.д.

Качественные показатели финансового менеджмента подразделяются на следующие подгруппы. (см. таблицу 4).

В современный период различают общие, локальные и качественные критерии эффективности финансового менеджмента.

1. Общие критерии – обобщающие экономические результаты работы банка в целом. В состав этого критерия входят показатели:

- прибыль (убыток);
- валовые доходы и валовые расходы;
- нормативы ликвидности;
- рентабельность;
- рейтинг банка.

Таблица 4: Качественные показатели финансового менеджмента.

Качественные показатели (состояния и работы) необходимо для оценки согласованности деятельности банка требованиям, предъявляемым исключительно к структурам кредитного учреждения	Качественные показатели менеджмента (персонала) применяются для оценки согласованности параметров банка требованиям, предъявляемым к любым организационным структурам	Качественные показатели (социальные) позволяют проводить оценку согласно требованиям к банку как к общественной организации с особым социальным статусом
- достаточность капитала, качество активов, прибыльность, ликвидность (в контексте безопасности и устойчивости); - скорость транзакций, обработки документов;	- состав и компетенция органов государственного управления; - характер, целесообразность и целесообразность внутренней банковской политики;	- доля квалификации, компетентности, полномочий, рабочей нагрузки, ответственности и вознаграждения;

<ul style="list-style-type: none"> - сложность предоставляемых банковских услуг; - степень удовлетворения потребностей клиентов по типу, характеристикам, количеству и качеству предлагаемых банковских продуктов; - адекватность и степень контроля принимаемых рисков. 	<ul style="list-style-type: none"> - соблюдение нормативных требований и соблюдение законов, нормативных актов и иных правил, касающихся регулирования банковской деятельности; - способность администрации и персонала планировать и реагировать на изменения окружающей среды, которые вызывают разрушительные последствия. 	<ul style="list-style-type: none"> - отношение персонала к своим обязанностям, в целом к работе, с учетом ситуации в банке; - степень и целесообразность решения социальных проблем; - наличие или отсутствие тенденции к "сомнительным" операциям в деятельности банка.
---	---	---

Источник: Составлено автором.

2. Локальные критерии - частные экономические показатели, характеризующие определенные аспекты деятельности банка. Этот критерий содержит следующие показатели:

- процентные доходы и процентные расходы;
- операционные доходы и операционные расходы;
- размер кредитного портфеля;
- размер депозитного портфеля;
- чистая процентная маржа;
- прочие.

3. Критерии качества-показатели, характеризующие качественный состав или структуру любой экономической категории и оценку качества результатов работы сотрудников банка. К числу таких показателей относятся:

- состав и структура актива;
- состав и структура пассива;
- состав и структура кредитного портфеля;
- репутация и имидж банка;
- наличие ресурсосберегающих технологий;
- прочие. (Шершнева Е.Г., Кондюкова Е.С., 2017).

В зарубежной практике качество управления отдельными банками тщательно оценивается, так как от этого во многом зависят результаты работы банка и степень его надежности. (Куликов Н.И. Вдовина Е.С., Кудрявцева Ю.В., 2019).

В результате результаты работы банка являются одним из критериев оценки качества финансового менеджмента. При изучении результатов работы банка будут учитываться следующие качественные особенности финансового менеджмента: достаточность капитала банка, качество активов, целесообразность созданных резервов, состояние ликвидности и прибыльности. Другими критериями могут быть: профессионализм менеджеров банка, лидерство; оперативное планирование и реагирование на изменения рыночной среды; характер политики банка и оценка ее реализации; эффективность управления персоналом банка и др.

Оценка качественных аспектов работы банка позволяет определить его надежность на основе анализа финансовой ситуации и системы управления рисками. Однако такая оценка имеет два подхода.

Первый подход используется для организации межбанковских отношений. Он основан на конкретной методологии оценки для определения условий межбанковского кредитования и расчетных операций. Эта оценка проводится подразделением банка; она носит выборочный характер (т. е. касается только банков, с которыми банк сотрудничает) и требует определения рейтинга банка. Источником информации являются данные, предоставляемые друг другу коммерческими банками, и другие данные, когда требуется межбанковское сотрудничество.

Второй подход заключается в независимой экспертизе работы коммерческих банков, к которой обращаются все или многие коммерческие банки. Результатом теста является рейтинговая оценка. Рейтинг коммерческих банков может проводиться независимыми кредитными рейтинговыми агентствами, а также организациями, осуществляющими надзор за банками от имени правительства страны. (Кох Л.В., Кох Ю.В., 2006).

При этом оценка экономической эффективности необходима, но недостаточна для того, чтобы сделать выводы о качестве финансового управления коммерческим банком. Исходя из того, что банк осуществляет различные бан-

ковские операции с широким кругом клиентов, можно утверждать, что факторы, используемые для оценки качества управления, являются многомерными. Это означает, что предметом оценки также являются другие количественные и качественные факторы, которые указывают на эффективное и разумное управление банком.

Количественные факторы качества финансового управления включают размер капитала банка, размер прибыли, объем активных и пассивных операций, количество учредителей, клиентов, количество отраслей кредитования, географию деятельности, количество филиалов и вспомогательных офисов, банков-корреспондентов, банковские продукты и услуги.

Качественные факторы финансового менеджмента можно разделить на следующие группы:

1. Качественные факторы экономических категорий, организованных в результате деятельности сотрудников банка. Это достаточность капитала, качество активов и обязательств, а также структура прибыли.

2. Факторы качества выполняемых услуг и операций. Это скорость транзакций, обработка документов; сложность предоставляемых банковских продуктов; степень удовлетворенности клиентов; вежливый подход к клиентам.

3. Факторы, которые могут быть использованы для оценки соответствия персонала нормативным требованиям, диктуемым рыночной экономикой организационной структуры. Это:

- состав и компетенция уровня управления банком;
- надлежащий характер работы, соблюдение внутривнутриполитической дисциплины
- способность администрации и персонала предвидеть любые изменения рыночных условий и своевременно реагировать на них;
- возможность воспользоваться преимуществами предстоящих изменений;
- способность распознавать прошлые ошибки и исправлять их.

4. Факторы социального характера, использование которых связано с особым социальным, общественным статусом коммерческого банка. Это:

- отношение персонала банка к своему труду (ответственное и добросовестное);
- соотношение квалификации, ответственности и вознаграждения персонала;
- социальная ответственность банка (спонсорство, благотворительность).

Некачественное управление может являться одной из причин оттока клиентов, убыточной деятельности, банкротств, отзывов лицензий и даже банковских кризисов и макроэкономических диспропорций.

Управление персоналом является главным звеном финансового менеджмента в коммерческого банка, а отдельные школы исследуют его как отдельный вид менеджмента. Зависимости, он оказывается востребованным созданием и использованием системы оценок качества деятельности работы сотрудников банка.

Оценка персонала банка и других организационных структур влечет за собой значительные проблемы и риски как в методологии, так и в организации. Среди них не менее значимы субъективные оценки, а также нарушения принципа добросовестности, так как руководители высшего звена, административные активисты и сами оценщики-службы оценки качества личных услуг сотрудников и другие – не относятся к общей системе личной оценки, хотя профессиональная компетентность часто серьезно ставится под сомнение.

Качественный финансовый менеджмент способен не только противостоять воздействию негативных макро-и микроэкономических факторов, но и нейтрализовать их и даже использовать в своих целях. Таким образом, осуществление такого управления банком является главным условием и гарантией устойчивости.

Оценка качества банковского управления является важной, общепризнанной, популярной проблемой современной банковской системы, которая еще не полностью решена.

Следует также отметить, что само управление, его качество во многих школах банковского менеджмента можно рассматривать как критерий оценки, показатель, как элемент оценки банков в рейтинговых системах. Необходимость оценки и повышения качества управления коммерческими банками неоднократно поднималась банковскими профессионалами, прессой и иностранными консультантами. Было предложено (МБРР в 1992 году) проводить ежегодное, объективное, открытое тестирование старших сотрудников банка и тех, кто занимает ключевые должности, с целью определения пригодности их должности. Однако эта идея не была понята и не была реализована по ряду причин, как объективных, так и субъективных. Опыт показал, что в современных условиях качественное управление в понимании компетентности менеджмента редко способно спасти кризисный банк, попавший под строгие надзорные полномочия. Методы анализа разрабатываются большинством психологов, которые хотят подзаработать не профессионализмом, а "лидерством", "навыками" и т. д. Они далеки от реальности и являются основой для серьезных выводов. Было бы целесообразно начать такие исследования с оценки профессиональной компетентности разработчиков методов и сотрудников органов. (Ровенский Ю.А., Русанова Ю.Ю., 2017).

ГЛАВА III. РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ

3.1. Влияние мировых кризисов на финансовый менеджмент в коммерческих банках

Банковская система, по существу, должна являться одним из самых надежных экономических институтов. Но банковская система в полной мере ощущает на себе все негативные последствия мировых кризисов.

Регулирование деятельности коммерческих банков в условиях кризиса осуществляется по двум течениям. Первое, это составление рекомендаций по устранению негативных воздействий кризисных условий на банковскую систему. Второе, это повышения качества нормативной базы для улучшения банковской системы и, в результате как, укрепление доверия к ней кредиторов и вкладчиков.

Характерные особенности мировых кризисов.

Первая особенность банковского кризиса — уменьшения доверия населения к банкам: люди в массовом порядке обращают банковские депозиты в наличной форме, и все больше людей хотят забрать свои депозиты, даже самые прочные банки не могут найти достаточно наличных денег, чтобы удовлетворить спрос. Такая состояния наблюдалась во время Великой депрессии в США в 1929–1933 гг.

Великая депрессия считается крупнейшим по масштабу кризисным моментом, однако и она не носила общемирового характера.

Вторая — падения ликвидности у банков, известно, что банк не хранит в сейфе денежные средства, порученные населением, он их обращают в облигации, выдает различные виды ссуд. Снижения ликвидности может быть связано как с резким возвращением населения денежных средств, также характерное было в 1930-х годах, так и с приостановления внешнего поступления.

Третья — частичное или полное (временное) закрытие банков — «банковские каникулы» (например, происходящие в 30-х годах прошлого столетия в США при сокращении числа банков на 15% объем активов начал расти на 37%).

Четвертая — частичная национализация взаимосвязанных банков или одного из крупных банков.

Пятая — ухудшение качества активов — плата за излишний либерализм.

Шестая — внезапное повышение процентных ставок по кредитам (например, ипотечный кризис США в 2007 г.)

Седьмая — девальвация национальной валюты (данное событие имело место в азиатских странах при Азиатском кризисе в конце 1990-х годов). Причиной стал уход иностранных инвесторов, следствие подорожание активов в иностранной валюте и удешевление пассивов в национальной валюте.

Восьмая особенность банковского кризиса — большинства коммерческих банков не могут исполнять свою основную макроэкономическую функцию.

Кризис в менеджменте банка.

Кризис банковского менеджмента (банковский кризис) оказал сильное влияния на развития банковской системы. Значительному изменению системы управления банками повлияло нарастания объёмов банковских операций, что свою очередь привело к ухудшению эффективности принятия и исполнения решений. При этом банки не только не исправляли допущенные просчеты, но и не всегда осознавали их. Кризис менеджмента банка был обусловлен трудностями разработки и реализации стратегий развития, особенно это касалось молодых и небольших по размерам банков. Они или не видели целей своего развития, или ставили их неправильно. Однако, как свидетельствует мировая банковская практика, основой банковского менеджмента является прежде всего цель, а уже затем стратегия.

На сегодняшний период с банковским кризисом в области менеджмента встречаются практически все банки, о чем доказывают множество примеров мировой банковской практики. Многие банки с большим трудом воспринимает необходимость реформирования менеджмента банковской системы, изменения ее структуры и переоценка принципов деятельности. Чаще всего, это происходит только после серьезных потрясений и провалов.

Возникновения банковского кризиса является угрозой нормального существования не только банковской сферы, но и других сфер деятельности. Следовательно исследования и устранения банковских кризисов становится стратегически значимым направлением в программах и прогнозах экономического развития.

Многие постсоветские и иностранные экономисты банковский кризис связывают с финансовым кризисом. Учитывая, что это совершенно не верно, так как банковский кризис не всегда означает кризис банковской системы. Так как банкротства банков свидетельствуют о кризисе в этих институтах. Банковский кризис проходит в своем развитии четыре этапа.

1 этап. Возникновение финансовой неустойчивости, проявление негативных последствий на деятельность кредитных организаций.

- сокращение прибыльности;
- несогласованность активно-пассивных операций;
- рост гарантийных обязательств, взятых на себя кредитной организацией;
- рост дебиторской и кредиторской задолженности;
- невыполнение нормативной и законодательной базы;
- ухудшение квалификации работников.

2 этап. Зарождение явлений неплатежеспособности кредитной организации.

- удержание платежей;
- активизация рекламной деятельности и увеличение процентных ставок;
- отток клиентов;
- весьма заниженный уровень ликвидных средств;
- неоднократное возникновение кризисов ликвидности кредитной организации.

3 этап. Несовершенство кредитной организации.

- информация в сми и на рынке о проблемах кредитной организации;
- массовый отток клиентов;
- массовые претензии к деятельности кредитной организации и судебные разбирательства;
- сокращение персонала банков;
- изменения в руководстве или его бегство;
- установление временной администрации.

4 этап. Банкротство.

- недостаток средств для осуществления платежей;
- лишение лицензии;
- формирование ликвидационной комиссии;
- распространение конкурсной массы.

Причины и факторы банковских кризисов весьма многообразны, но можно выделить основные:

- снижения объёма производства;
- дефицит платежного баланса;
- инфляция;
- резкие колебания товарных цен;
- неустойчивость курсов ценных бумаг;
- резкое несоответствие доходов бюджета его расходам;
- взаимные неплатежи экономических субъектов.

Следовательно, своевременное нахождение проблемного банка – имеет значимую роль, так как он несет не только экономическую, но и социальную природу. Поэтому здесь необходим исключительно ответственный подход.

Механизм преодоления и предотвращения банковского кризиса

Одно из важнейших сторон для гарантии экономической безопасности страны – это избежание кризисных ситуаций, в основном банковской сфере. В избежание банковских кризисов главную роль играет точная и своевременная диагностика состояния банковской системы. На сегодняшний день существует большое количество подходов, позволяющих определить вероятность возникновения банковского кризиса. Свои рекомендации дают эксперты МВФ, Всемирного банка, постсоветские и иностранные экономисты, который публикует обзор финансовой стабильности банковского сектора экономики.

Система преодоления банковского кризиса включает два этапа.

На первом этапе осуществляется ревизия состава и содержания полномочий по регулированию и контролю, банковскому надзору, аудиту, и других ведомств.

Второй этап описывается созданием системы гарантийных и страховых фондов, включенных в банковскую систему, имеющих должные полномочия и ответственность за реализацию оздоровительных мероприятий и предотвращение системного кризиса в банковском секторе.

Согласно с современными подходами государство пытается влиять на банковскую систему практически только посредственно и в исключительном объеме. Тем временем определенные меры по стимулированию менеджмента банка в отдельные периоды проводят многие страны. Например, состоит в следующем:

Банковский кризис следует исследовать как неизбежный побочный результат либерального финансового режима, характерный последние 15–20 лет для многих стран. Несмотря на то, что некоторые страны не переживали банковских кризисов в последней трети столетия (Германия, Великобритания, Голландия), нет оснований ожидать превращения этих исключений в правило. Политика по предотвращению кризисов, основывается на более сильной рыночной дисциплине, в лучшем контроле за банками, безусловно, уменьшит скрытые риски. Она будет также способствовать быстрому распознаванию растущих проблем в банковской системе с тем, чтобы своевременно прибегать к корректирующим мерам.

Применения мер по предотвращению кризисов в банке способно обеспечить успешную деятельность банка, получение запланированного дохода, надежное положение и положительные результаты при сегментировании предлагаемых для клиентов услуг.

Выделяется следующие мероприятия антикризисного управления:

- повышение требований к регламентации безопасной и ликвидной деятельности банков;
- увеличение требований к минимальному размеру уставного и собственного капитала;
- стабилизация и регулирования ликвидности банков;

- улучшения банковского законов и норматив, регулирующих функционирования банков;
- модернизация страховой системы вкладчиков;
- побуждения экономического спроса и поддержка отдельных программ;
- погашение обязательств банков-банкротов в рамках внесудебной процедуры за счет реализации их активов;
- поиск государством инвестора для пострадавшего банка и финансовая помощь инвестору.

3.2. Пути повышения качества финансового менеджмента в коммерческих банках

Качество финансового менеджмента в коммерческих банках — означает эффективная система управления, т. е. особенность банка достигать цели и выполнять поставленные задачи. Система управления для каждого банка своеобразна и устанавливается размером банка, организационный строй, территориальное расположение.

Ключевой момент касающиеся банковской системы, — это повышения ее качества, т.е. о стабильной и эффективной деятельности интересах экономической системы страны в целом.

Если «Качество» является конечной точкой, то «Управление качеством» — это подход и процесс для достижения этой цели. Следовательно, необходимо подготовить соответствующее представление того, что обозначает эта идея.

Качество банковского менеджмента в большой степени зависит от осознания состояния на финансовом рынке, способность предвидеть колебания процентных ставок, других волнений конъюнктуры финансового рынка. Причиной тому является, что коммерческие банки функционирует не отдельно, а связано с финансовым рынком.

Качество банковского менеджмента и эффективность тесно связаны между собой, т.к. эффективность, является показателем качества деятельности банка.

Эффективность деятельности коммерческого банка зависит от его стабильности на финансовом рынке. Стабильность коммерческих банков определяется как стратегия развития банка, принятие управленческих решений и оценка результатов деятельности банка.

Вовремя рассмотрения вопросов повышения качества эффективности банковского менеджмента, рекомендуются следующие направления повышения эффективности банковской деятельности:

- введение стандартов качества банковского менеджмента;
- эффективное реализации бенчмаркинга;
- эффективное управление взаимоотношениями с клиентами.

Поддержка эффективности коммерческих банков является важным элементом банковского менеджмента. Эффективность деятельности коммерческих банков, показанная в различных показателях, – ключевой индикатор для собственников, инвесторов и клиентов. К примеру, для собственников и акционеров банка эффективность его деятельности отражается в размере выплаченных дивидендов и рыночной стоимости коммерческого банка. Для самого же банка эффективность находится в потенциально возможном расширении границ своей деятельности. Для клиентов банка эффективность отражается уровнем процентных ставок, доступности разного рода услуг.

Грамотная деятельность и, как результат, эффективность деятельности банков непосредственно связано с национальным благополучием. Именно поэтому оценка эффективности деятельности коммерческих банков – сложная задача. Для того чтобы решить эту задачу, необходимо навыки аналитика и умение разрабатывать методiku, так как нет общепринятого определения эффективности и нет стандартной разработки показателей оценки эффективности.

Факторы, затрудняющиеся развитие банковской системы зависит в значительной степени от объективных факторов, нежели от субъективных факторов. Среди наиболее важных факторов развития банковской системы выделяются следующие:

- пониженный уровень роста банковской системы по сравнению с ростом ВВП;
- небольшой уровень конкуренции по сравнению с иностранными банками;
- недостаточный уровень капитализации кредитных организаций;
- низкий уровень надежности;
- формирование единой информационной базы банковской системы.

Процесс реформирования современной банковской системы включал:

- необходимые меры по восстановлению ликвидности и платежеспособности банковской системы;
- среднесрочные меры по восстановлению способности банковской системы оказывать основной комплекс услуг по улучшению банковского контроля и менеджмента;
- стратегические меры, ориентированные на полное восстановление ликвидности банковской системы, рост капитальной и ресурсной базы, создание стимулов для эффективного взаимодействия с реальным сектором экономики.

Значит, анализ развития банковской системы с учетом влияния таких факторов, как макроэкономическая нестабильность, изменение условий внешней среды, влияющих на параметры деятельности коммерческого банка и их рентабельность, предоставляет возможность изучить и отделить основные направления в развитии банковской системы:

1. значительное уменьшение доли и темпов кредитования реального сектора ввиду снижения ВВП и рискованности вложений в реальный сектор экономики;

2. более интенсивное применение банковским сектором внутренних источников в условиях фактического закрытия внешних рынков, приостановления роста экономики, снижения цен на энергоносители и сырье, а также колебания курса валют;
3. улучшение условия с ликвидностью банковского сектора;
4. снижение темпов роста прибыльности и результативности коммерческого банка;
5. уменьшение нормы достаточности капитала у многих банков.

Долгосрочная стабильность также иногда используется как в роле повышения качества финансового менеджмента в коммерческих банках.

В данной экономической ситуации необходимо совмещать надзорные методы регулятора, которые обеспечивают стабильность банковской системы, и механизмы развития конкуренции, которая способствовала бы повышению эффективности банковской деятельности. Деятельность коммерческих банков требует разумное регулирование, которое должно создавать условия для банковской системы для цивилизованной и добросовестной конкуренции. Конкуренция обеспечит преимущественные изменения в банковской системе, ориентирован на повышение качества деятельности коммерческих банков.

В целях повышения конкурентоспособности банковской системы можно выделить такие направления развития:

1. совершенствование макроэкономических показателей – занижение уровня инфляции, ключевой ставки;
2. укрепление позиций участников банковского сектора, в частности коммерческих банков;
3. быстрое повышение капитализации банков;
4. увеличение объема ресурсной базы банков;
5. обеспечение инвестиционной привлекательности для инвесторов в банковскую систему;
6. улучшение организации деятельности органов надзора за деятельностью участников банковской системы;

7. установление доверительного отношения в стране и за рубежом к национальным банкам.

На сегодняшний день при условиях агрессивной конкурентной среды поддерживать долгосрочную стабильность коммерческого банка возможно только при создании и эффективном функционировании системы финансового менеджмента.

Базовую основу финансового менеджмента в большой степени представляет управление развитием.

Составляя пути развития банковской системы, можно определить следующие направления деятельности:

- объединения в банковской системе и быстрое снижения числа банков;
- универсальность ключевых банков;
- специализация прочих банков;
- установка позиций основополагающих банков.

Подводя итоги, можно определить, что качество финансового менеджмента в коммерческих банках характеризуется результатом управленческих решений, показывающих степень реализации потенциальных возможностей достижения максимального финансового результата. Качественный банковский менеджмент способен не только оказывать сопротивление влиянию негативных макро- и микроэкономических факторов, но и нейтрализовать их и даже использовать в своих целях. Благодаря осуществлению банком такого менеджмента является основным условием и гарантией его стабильности, следствием чего является повышение его качества.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Банковская деятельность — это деятельность денежно-кредитного института в сфере экономических отношений. От результатов деятельности банков зависит не только развитие экономики страны, но социальная обстановка в обществе. Для успешного функционирования коммерческих банков появляется необходимость в ответственном управлении, т.е. в эффективном финансовом

менеджменте, без которого невозможно достижение целей, стоящих перед банком, обеспечение его конкурентоспособности и эффективности деятельности. (Куликов Н.И., 2019).

Финансовый менеджмент является одним из наиболее перспективных направлений экономической науки, сочетающим в себе теоретическое развитие финансов и практическую направленность разработанных в его рамках подходов. (Красина Ф.А., 2012). Перспективы этого направления научно очевидны; можно лишь отметить, что в последние годы многие известные ученые, внесшие значительный вклад в развитие финансовой теории, получили Нобелевские премии. Что касается практической ориентации, то здесь также нет необходимости в доказательствах, поскольку финансовый менеджмент — это взаимосвязь между финансовой теорией и бухгалтерским учетом.

Финансовый менеджмент представляет собой систему принципов, методов, средств и форм разработки и реализации управленческих решений, связанных с образованием, распределением, применением финансовых ресурсов и формированием денежного оборота банка. Определение «финансовый менеджмент» обозначает управление финансово-хозяйственной деятельностью кредитного учреждения согласно с применением современных методов.

Соответственно, финансовый менеджмент можно определить как целенаправленную деятельность органа управления (высшего руководства и финансовых служб банка), направленную на достижение желаемого финансового состояния управляемого объекта (банка), то есть на управление банком с целью достижения и достижения запланированных финансовых результатов. Таким образом, финансовый менеджмент можно рассматривать как финансовое управление банком, то есть достижение желаемого финансового результата или управление финансовым положением банка.

Принципы финансового менеджмента:

- финансовая независимость кредитной организации;
- самофинансирование;
- материальный интерес;

- финансовая ответственность;
- обеспечение рисков финансовыми резервами.

Финансовый менеджмент в коммерческом банке рассматривает следующие вопросы:

- стратегического и текущего планирования;
- формирования банковской политики;
- управления активами и управления пассивами;
- управления ликвидностью;
- управления прибылью и доходностью;
- управления собственным капиталом;
- управления кредитным портфелем;
- управления портфелем ценных бумаг;
- управления банковскими рисками;
- создания информационной системы.

Для оценки финансового менеджмента осуществляется анализ следующих основных аспектов деятельности коммерческого банка:

- 1) качество собственного капитала;
- 2) качество активов;
- 3) качество пассивов;
- 4) ликвидность;
- 5) прибыльность
- 6) банковские риски

В целях совершенствования работы финансового менеджмента можно выделить следующие направления:

1. Совершенствование системы финансового менеджмента с использованием лучших международных практик и требований крупных коммерческих банков с учетом специфики деятельности банка и клиентских сегментов.

2. Разработать методы анализа и оценки эффективности финансового менеджмента.

3. Разработать систему мониторинга и отчетности текущего финансового положения банка.

4. Развитие и совершенствование финансового менеджмента банка в целях совершенствования системы управления банком и создания конкурентных позиций банка на рынке.

5. Повышение технологической эффективности процессов, уровня автоматизации анализа,

оценки и финансового менеджмента коммерческого банка.

6. Оптимизация взаимодействия классов и совершенствование системы мониторинга бизнес-процессов.

7. Разработка системы мотивации персонала с учетом уровня принимаемого риска и возможности для каждого сотрудника влиять на конечный финансовый результат.

8. Разработать систему бизнес-планирования с учетом общего использования информации о планируемых рисках и их уровне.

Существует несколько факторов, обуславливающих важность повышение качества финансового менеджмента:

- увеличивающиеся конкуренция между банками;
- технологические развития, нуждающиеся значительных капитальных вложений;
- влияние инфляции и колебания процентных ставок.

Финансовый менеджмент играет важную роль в период экономического спада с целью сохранения позиций Коммерческого банка на рынке, поддержания надежности банковской деятельности за счет повышения вероятности банкротства денежных учреждений, с наступлением банковского кризиса. Отчет о банковском кризисе — это существенное изменение ситуации в банке, при котором насильственное погашение, "замораживание", сокращение кредитных организаций терпят крах. Кризис может затронуть как мелкие, так и крупные коммерческие банки. Во времена кризиса наблюдается дефицит кредитного капитала, резкий рост цен и массовый вывод депозитов из кредитных

организаций. В последние годы коммерческие банки несут ответственность за создание модели банковской системы, способной противостоять финансовым потрясениям, а именно за создание эффективного финансового менеджмента, учитывающего новые потребности клиентов и обеспечивающего банку сильные конкурентные позиции на рынке банковских услуг.

Антикризисное управление коммерческим банком — это комплекс мер, направленных на диагностику финансовых трудностей и выход из финансового кризиса. (Илышева Н.Н., 2018).

Рациональное финансовое управление коммерческими банками, как правило, является успешным и конкурентоспособным. Такие банки способны противостоять негативным и разрушительным факторам внешней среды и поддерживать положительную деловую репутацию и имидж.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

На Азербайджанском языке

1. Abdullayev Ş. Ə., Əsgərova R. V. (2009). “Bank işi”. Dərslik. Bakı, “Çaşıoğlu”. – 472 səh.
2. Bəşirov R. A. (2016). “Bank işi”. Dərslik. Bakı, “MBM”. – 392 səh.
3. Məmmədov Z. F. və b. (2016). “Bank işi”. Dərslik. 2 Cilddə. I cild. Bakı, “Təknur”. – 456 səh.
4. Məmmədov Z. F. və b. (2016). “Bank işi”. Dərslik. 2 Cilddə. II cild. Bakı, “Təknur”. – 456 səh.

5. Məmmədov Z. F. (2013). “Bank fəaliyyətinin əsasları”. Bakı, “Azərənəşir”. – 480 səh.

На русском языке

6. Адамова Н.А. (2011). «Финансовый менеджмент: учебное пособие». М.: ЗАО ИД «Экономическая газета». — 518 стр.
7. Барабанов А.И., Гаврилова А.Н., Сысоева Е.Ф. (2006). «Финансовый менеджмент». Москва : КНОРУС. — 432 стр.
8. Батракова Л.Г. (2009). «Экономический анализ деятельности коммерческого банка». М.: Логос. — 368 стр.
9. Белоглазова Г.Н. (2014). «Банковское дело. Организация деятельности коммерческого банка». М.: Издательство Юрайт. — 652 стр.
10. Бланк И.А. (2001). «Основы финансового менеджмента». К.: Ника-Центр. — 512 стр.
11. Бондаренко Т.Г., Коокуева В.В., Церцеил Ю.С. (2018). «Финансовый менеджмент». М.: КНОРУС. — 238 стр.
12. Буздалин А.В. (2012). «Надежность банка: от формализации к оценке». М.: ЛИБРОКОМ.— 192 стр.
13. Ван Хорн Д., Вахович Д. (2016). «Основы финансового менеджмента». Пер. с англ. М.: Вильямс. – 1232 стр.
14. Гаврилова А.Н., Сысоева Е.Ф., Баранов А.И., Чигарев Г.Г., Григорьев Л.И., Долгова О.В., Рыжкова Л.А. (2010). «Финансовый менеджмент». М.: Издательство Юрайт. — 432 стр.
15. Грюнинг Х.В., Брайович Б.С. (2004). «Анализ банковских рисков. Система оценки корпоративного управления и управления финансовым риском». Пер. с англ. М: Весь мир. – 324 стр.
16. Жуков Е.Ф. (2017). «Банковский менеджмент учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям». М.: ЮНИТИ-ДАНА. — 255 стр.

17. Илышева Н.Н., Крылов С.И., Синянская Е.Р. (2018). «Учет и финансовый менеджмент: концептуальные основы». Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та. — 164 стр.
18. Кеннет Б.А. «Способы оценки уровня корпоративного управления, используемые компанией Moody's при проведении кредитного анализа». Журнал «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления». 2006, № 8 (27), стр. 36-40.
19. Кириченко О.А., Гиленко И.В., Роголь, Сиротян С.В., Немой О.С. (2002). «Банковский менеджмент». Киев.: Знания-Пресс. — 438 стр.
20. Ковалев В.В. (2007). «Введение в финансовый менеджмент». М.: Финансы и статистика. — 768 стр.
21. Коваленко О.Г. «Банковский финансовый менеджмент и проблемы эффективного управления». Журнал «Вектор науки ТГУ. Серия: Экономика и управление», 2013, № 1(12), стр. 70-72.
22. Кох Л.В., Кох Ю.В. (2012). «Банковский менеджмент». Владивосток: Изд-во ВГУЭС. — 280 стр.
23. Красина Ф.А. (2012). «Финансовый менеджмент». Томск: Эль Контент. — 200 стр.
24. Куликов Н.И. Вдовина Е.С., Кудрявцева Ю.В. (2019). «Банковский менеджмент». Тамбов: Издательский центр ФГБОУВО «ТГТУ». — 95 стр.
25. Куницына Н.Н. «Финансовое планирование как элемент механизма корпоративного управления». Журнал «Экономический анализ: теория и практика», 2006, № 12, стр. 2–7.
26. Лаврушин О.И. (2009). «Банковский менеджмент». М.: КНОРУС. — 560 стр.
27. Лаврушин О.И., Мамонова И.Д., Валенцева Н.И. (2009). «Банковское дело». М.: КНОРУС. — 768 стр.
28. Лаптырев Д. А. (2005). «Система управления финансовыми ресурсами банка: Процессы-задачи-модели-методы». М.: БДЦ-пресс. — 296 стр.

29. Лебланк Р., Гиллис Д. (2006). «Совет директоров — взгляд изнутри. Принципы формирования, управление, анализ эффективности». М.: Альпина Бизнес Букс. — 267 стр.
30. Максименко О.В. (2007). «Финансовый менеджмент». Оренбург: ГОУ ОГУ. — 69 стр.
31. Масленченков Ю.С. (2017). «Финансовый менеджмент банка». М.: ЮНИТИ-ДАНА. — 399 стр.
32. Масленченков Ю.С. (2010). «Финансовый менеджмент в коммерческом банке». М.: Перспектива. — 193 стр.
33. Межова Л.Н., Титова Т.В. (2010). «Финансовый менеджмент». Новосибирск: Изд-во НГТУ. — 163 стр.
34. Мишура Л.Г. (2016). «Банковское дело». СПб: Университет ИТМО. — 61 стр.
35. Морозко Н.И. (2009). «Финансовый менеджмент». М.: ВГНА Минфина России. — 197 стр.
36. Москвитина С.А. (2011). «Банковский менеджмент». Благовещенск: Изд-во Амур. гос. ун-та. — 97 стр.
37. Оношко О.Ю. (2009.). «Банковский менеджмент». Иркутск: Изд-во БГУЭП. — 83 стр.
38. Осташков А.В. (2005). «Финансовый менеджмент». Пенза: Пенз. гос. ун-т. — 125 стр.
39. Перфильев А.А. (2014). «Банковский менеджмент». Новосибирск: НГУ. — 251 стр.
40. Половинкин С.А. (2001). «Управление финансами предприятия». М.: ИД ФБКПРЕСС. — 375 стр.
41. Поляк Г.Б. (2006). «Финансовый менеджмент». М.: ЮНИТИ-ДАНА. — 527 стр.
42. Поморина М.А. (2017). «Финансовое управление в коммерческом банке». М.: КНОРУС. — 376 стр.

- 43.Продолятченко П.А. «Основные принципы банковского финансового менеджмента». Журнал «Сибирская финансовая школа». 2010, № 6, стр. 61-64.
- 44.Рахимов Т.Р. (2012). «Финансовый менеджмент». Томск: Томский политехнический университет. — 264 стр.
- 45.Рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору «Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях». Журнал «Финансы и кредит». 2001, № 11 (83), стр. 76-83.
- 46.Ровенский Ю.А., Русанов Ю.Ю. (2016). «Банковский менеджмент». Москва : Проспект Оригинал-макет. — 517 стр.
- 47.Ронова Г.Н., Ронова Л.А. (2008). «Финансовый менеджмент». М.: Изд. Центр ЕАОИ. — 170 стр.
- 48.Секерин В.Д., Голубев С. (2015). «Банковский менеджмент». Москва: Проспект. — 169 стр.
- 49.Сигида Н.В. «Организация финансового менеджмента в коммерческом банке»// Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 12. [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/12/6589> (дата обращения: 18.10.2020).
- 50.Симановский А.Ю. «Базельские принципы эффективного банковского надзора, издание второе». Журнал «Деньги и кредит», 2007, № 3, стр. 18-25.
- 51.Синки Дж. (2007) «Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг». М.: Альпина Паблишер. — 1016 стр.
- 52.Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р. (2007). «Финансовый менеджмент на предприятии». Екатеринбург: УГТУ–УПИ. — 307 стр.
- 53.Скобелева Е.В. (2012). «Финансовый менеджмент». Оренбург: ОГУ. — 325 стр.
- 54.Смояновой Е.С. (2012). «Финансовый менеджмент: теория и практика». М.: Перспектива. — 421 стр.

- 55.Тавасиев А.М. (2005). «Банковское дело. Управление и технологии». М.: ЮНИТИ-ДАНА — 671 стр.
- 56.Файдушенко В.А. (2012). «Основы финансового менеджмента». Хабаровск: Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та. — 123 стр.
- 57.Фомина Л.Б. «Организационные аспекты финансового менеджмента коммерческого банка». Журнал «Молодой ученый», 2016, № 12 (116), стр. 1498-1501.
- 58.Чеботарева Г.С. (2018). «Организация деятельности коммерческого банка». Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та. — 120 стр.
- 59.Черкасов В.Е. (2011). «Финансовый анализ в коммерческом банке». М.: ЕАОИ. — 340 стр.
- 60.Шеремет А.Д., Козельцева Е.А. (2020). «Финансовый анализ». М.: ИН-ФРА-М. — 200 стр.
- 61.Шершнева Е.Г., Кондюкова Е.С. (2017). «Банковский менеджмент». Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та. — 112 стр.
- 62.Шохина Е.И. (2004). «Финансовый менеджмент». Москва: КНОРУС. — 476 стр.
- 63.Шевчук Д.А. (2017). «Финансовый менеджмент». М.: Гросс Медиа: РОСБУХ. — 254 стр.
- 64.Эйхлер Л.В. (2013). «Финансовый менеджмент: актуальные вопросы управления финансами предприятий». Омск: СибАДИ. — 154 стр.
- 65.Этрилл П. (2012). «Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов». Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер. — 648 стр.

На английском языке

- 66.Basel Committee on Banking Supervision. “Guidelines Corporate governance principles for banks”. July 2015. <https://www.bis.org/publ/bcbs294.pdf>
- 67.Basel Committee on Banking Supervision. “Enhancing corporate governance for banking organizations”. February 2006. <https://www.bis.org/publ/bcbs122.pdf>

68. Basel Committee on Banking Supervision. “Corporate governance principles for banks”. 9 January 2015. <https://www.bis.org/publ/bcbs294.pdf>
69. OECD Principles of corporate governance. OECD Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors. <https://www.oecd.org/daf/ca/principles-corporate-governance.htm>
70. Bank for International Settlements. Principles for the management of credit risk. Basel. September 2000 // <https://www.bis.org/publ/bcbs54.pdf>

Интернет-ресурсы

1. <https://bstudy.net/htm/img/21/11248/6.png>

Список таблиц

Таблица 1: Модели организационных структур банка	21
Таблица 2: Преимущества и недостатки функциональной модели.....	22
Таблица 3: Преимущества и недостатки дивизионной модели.....	23
Таблица 4: Качественные показатели финансового менеджмента.....	52

