



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал в г. Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент)
(квалификация – бакалавр)

На тему «Финансовые ресурсы банка: пути повышение эффективности использования (на примере ПАО «ВТБ»)»

Исполнитель Сихарулидзе Автандил Владимирович

Руководитель к.э.н. Майборода Евгений Викторович

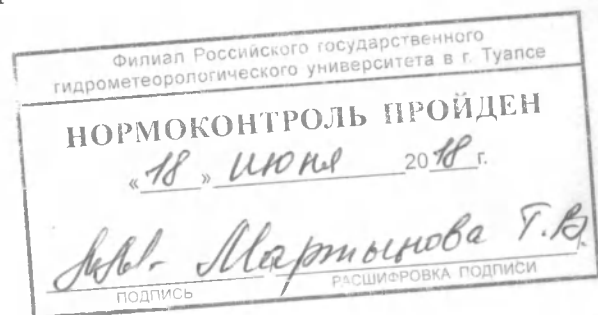
«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Темиров Денилбек Султангириевич.

«18» июня 2018 г.



Туапсе
2018



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал в г. Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент)
(квалификация – бакалавр)

На тему «Финансовые ресурсы банка: пути повышения эффективности использования (на примере ПАО «ВТБ»)»

Исполнитель Сихарулидзе Автандил Владимирович

Руководитель к.э.н. Майборода Евгений Викторович

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Темиров Денилбек Султангириевич.

«_____» _____ 2018 г.

Туапсе
2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические аспекты управления финансовыми ресурсами коммерческого банка.....	6
1.1 Характеристика финансовых ресурсов коммерческого банка	6
1.2 Оценка ресурсной базы коммерческого банка.....	13
1.3 Понятие и сущность системы управления финансовыми ресурсами коммерческого банка	17
Глава 2 Анализ системы управления финансовыми ресурсами «ВТБ» ПАО	21
2.1 Краткая организационно-правовая характеристика предприятия	21
2.2 Анализ динамики и структуры финансовых ресурсов.....	24
2.3 Оценка эффективности управления финансовыми ресурсами коммерческого банка	31
Глава 3 Совершенствование управления финансовыми ресурсами ДО «Туапсе» филиала №2351 в г. Краснодар ВТБ (ПАО).....	38
Заключение.....	57
Список использованной литературы.....	61

Введение

Центральное место в современной банковской системе по праву принадлежит коммерческим банкам, предоставляющим своим клиентам полный комплекс финансового обслуживания, объемы, качество и скорость которого постоянно совершенствуются и возрастают благодаря внедрению и применению современных технологий.

В рыночной экономике ресурсы коммерческих банков имеют первостепенное значение. Они служат необходимым активным элементом банковской деятельности. В современных условиях развития российской экономики проблема формирования ресурсов имеет первостепенное значение. Это вызвано тем, что с переходом к рыночной экономике, ликвидацией монополии государства на банковское дело, построением двухуровневой банковской системы характер банковских ресурсов претерпевает существенные изменения.

Привлеченные средства банков покрывают свыше 90% всей потребности в денежных ресурсах для осуществления активных операций, прежде всего кредитных. Роль их исключительно велика. Мобилизуя временно свободные средства юридических и физических лиц на рынке кредитных ресурсов, коммерческие банки с их помощью удовлетворяют потребность народного хозяйства в дополнительных оборотных средствах, способствуют превращению денег в капитал, обеспечивают потребности населения в потребительском кредите.

Таким образом, коммерческий банк, с одной стороны, привлекает свободные денежные средства юридических и физических лиц, формируя тем самым свою ресурсную базу, а с другой стороны – размещает ее от своего имени на условиях возвратности, срочности и платности. При этом коммерческий банк может осуществлять свои операции только в пределах имеющихся у него ресурсов. Характер этих операций зависит от качественного

состава ресурсной базы банка. Так, коммерческий банк, ресурсы которого имеют в основном краткосрочный характер, практически лишен возможности осуществлять долгосрочные кредитные вложения.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что в рыночных условиях именно объем и качественный состав средств, которыми располагает коммерческий банк, определяют масштабы и направления его деятельности, в связи с чем, вопросы формирования ресурсной базы, оптимизация ее структуры, обеспечение стабильности и эффективное управление становятся ключевыми задачами банка.

Объектом исследования данной работы является банк «ВТБ» (ПАО).

Предмет исследования – система управления финансовыми ресурсами коммерческого банка.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по совершенствованию системы управления финансовыми ресурсами «ВТБ» (ПАО).

Достижению поставленной цели выпускной квалификационной работы способствует решение следующих **задач**:

1. Изучить теоретические аспекты управления финансовыми ресурсами коммерческого банка.
2. Дать общую организационно-правовую характеристику деятельности банка «ВТБ» (ПАО).
3. Провести анализ динамики и структуры финансовых ресурсов ДО «Туапсе» филиала №2351 банка ВТБ «ПАО».
4. Провести оценку эффективности управления финансовыми ресурсами объекта исследования.
5. Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления финансовыми ресурсами ВТБ «ПАО».

Структура выпускной квалификационной работы сформулирована с учетом указанной цели и поставленных задач исследования. Во введении

обосновывается актуальность выбранной темы исследования, раскрываются цель и задачи, определяется объект и предмет исследования. Глава 1 представляет собой анализ теоретических основ управления финансовыми ресурсами коммерческого банка. Во второй главе дается анализ системы управления финансовыми ресурсами банка «ВТБ» (ПАО). В Главе 3 представлены мероприятия по совершенствованию системы управления финансовыми ресурсами объекта исследования. В заключении представлены основные выводы, сделанные в процессе написания выпускной квалификационной работы.

Теоретической и методической основой данного исследования является различная научная литература в области банковского менеджмента, финансового управления, финансово-экономического анализа, организации производства.

Информационной базой для написания выпускной квалификационной работы послужили годовые отчеты о результатах финансово-экономической деятельности ДО «Туапсе» ВТБ (ПАО) за период 2015-2017 гг.

Общий объем работы составляет 62 страницы, включая введение, заключение и список использованной литературы. В целях увеличения информационной составляющей исследования в выпускной квалификационной работе использованы 6 рисунков и 17 таблиц.

Глава 1 Теоретические аспекты управления финансовыми ресурсами коммерческого банка

1.1 Характеристика финансовых ресурсов коммерческого банка

Финансовые ресурсы организаций – это совокупность собственных доходов, накоплений и внешних поступлений денежных средств (и /или их эквивалентов), находящаяся в распоряжении этих организаций и предназначенная для выполнения обязательств перед бюджетной и финансово-кредитной системами, перед своими контрагентами в процессе финансирования текущих затрат хозяйственной деятельности, финансирования расходов, связанных с инвестиционной деятельностью, социальными нуждами и стимулированием работников.

Финансовые ресурсы коммерческих банков состоят из собственных и привлечённых средств.

Под собственными средствами банка следует понимать различные фонды, создаваемые банком для обеспечения его финансовой устойчивости, коммерческой и хозяйственной деятельности, а также полученную прибыль по результатам деятельности текущего и прошлых лет. Фонды имеют свое целевое назначение и различные источники формирования, которые в обобщенном виде можно представить на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Формирование собственных средств банка [14, с. 81]

Собственные средства банка включают: уставный (акционерный)

капитал, резервный, страховой и другие фонды банка, созданные за счёт прибыли, нераспределённую в течение года часть прибыли коммерческого банка.

Уставный капитал является отправной точкой при организации коммерческого банка. Принципы его формирования зависят от организационно-правовой формы банка и определяются действующим законодательством.

Важным источником формирования собственных средств банка служат ресурсы резервного фонда. Резервный фонд (капитал) создается из прибыли (после налогообложения) в размере не ниже 15% оплаченной суммы уставного капитала и предназначен для поглощения непредвиденных убытков в деятельности банка и обеспечения стабильности его функционирования. Страховые резервы (фонды) банка также являются источником собственных средств и формируются за счёт отчислений от прибыли. Эти резервы необходимы для нивелирования потерь в случае утраты предоставленных клиентам кредитных ресурсов, а также для гарантированного обеспечения возврата привлечённых банком денежных средств.

Источниками собственных средств банка выступают также различные специальные фонды, предусмотренные уставом и создаваемые за счёт прибыли для производственного и социального развития банка.

Нераспределённая прибыль коммерческого банка существует в течение финансового года и является важным источником формирования собственных средств.

Собственные средства банка выполняют несколько важных функций:

1. Защитная функция. Значительная доля активов банка (примерно 88%) финансируется вкладчиками. Поэтому главной функцией акционерного капитала банка и приравненных к нему средств является защита интересов вкладчиков. Защитная функция собственных средств означает возможность выплаты компенсации вкладчикам в случае банкротства банка.

2. Оперативная функция. Для начала успешной работы банку необходим стартовый капитал, который используется на приобретение земли, зданий, оборудования, а также создание финансовых резервов на случай непредвиденных убытков. На эти цели используется также собственный капитал.

3. Регулирующая функция. Помимо обеспечения финансовой основы для операций и защиты интересов вкладчиков, собственные средства банков выполняют также регулирующую функцию, которая связана с особой заинтересованностью общества в успешном функционировании банков, а также с законами и правилами, позволяющими государственным органам контролировать проводимые операции [6, с. 112-113].

Собственный капитал банка – основа наращивания объемов его активных операций. Поэтому для каждого банка чрезвычайно важно находить источники его увеличения. Ими могут быть: нераспределенная прибыль прошлых лет, включая резервы банка; размещение дополнительных выпусков ценных бумаг или привлечение новых пайщиков.

Собственные средства являются основным видом обеспечения обязательств банка перед вкладчиками, поэтому определение их фактической величины и поддержание последней на необходимом уровне является для банка одной из первостепенных задач.

Подводя итог вышесказанному, необходимо отметить, что значение собственных ресурсов банка состоит, прежде всего, в том, чтобы поддерживать его устойчивость. За счет собственных ресурсов банки создают необходимые им резервы. Наконец, собственные ресурсы являются главным источником вложений в долгосрочные активы.

Кроме собственных финансовых ресурсов коммерческий банк располагает и привлеченными ресурсами. Привлеченные средства банков покрывают свыше 90% всей потребности в денежных ресурсах для осуществления активных операций, прежде всего кредитных. Мобилизуя

временно свободные средства юридических и физических лиц на рынке кредитных ресурсов, коммерческие банки с их помощью удовлетворяют потребность народного хозяйства в дополнительных оборотных средствах, способствуют превращению денег в капитал, обеспечивают потребности населения в потребительском кредите.

Операции, связанные с мобилизацией ресурсов банка – это пассивные операции. В результате проведения пассивных операций коммерческие банки получают необходимые привлеченные средства для финансирования активных операций. Окончательные результаты этих операций отражаются в пассиве баланса банка, где выступают как источники формирования его ресурсов [22, с. 74]. Структура пассивных операций коммерческого банка представлена на рис. 1.2.

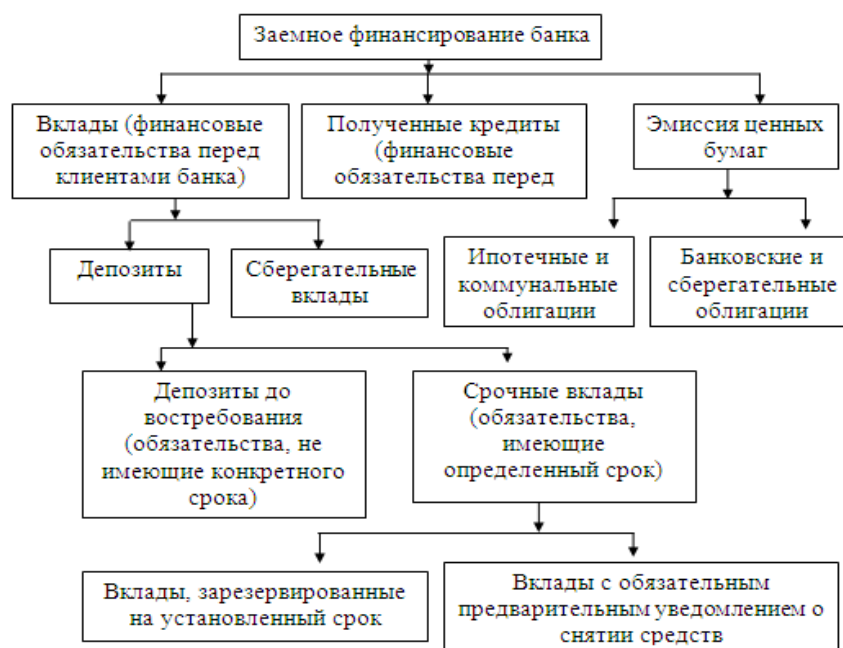


Рис. 1.2. Пассивные операции коммерческого банка [13, с. 25]

Как видно из рис. 1.2, привлекаемые банками средства разнообразны по составу. Так, к привлечённым средствам коммерческих банков относятся: депозиты до востребования и срочные вклады юридических и физических лиц, депозиты физических лиц, ценные бумаги, остатки средств на расчётных, текущих и прочих счетах клиентов, остатки на корреспондентских счетах,

межбанковские кредиты (полученные), кредиты Центрального банка, прочие источники средств.

Под депозитами понимаются все срочные и бессрочные вклады клиентов банка, кроме сберегательных. К ним относят: средства на счетах предприятий, счета заработной платы рабочих и служащих, счета государственных учреждений и предприятий, которые временно не используются. С точки зрения банковской техники депозиты можно подразделить на две группы: вклады до востребования и срочные вклады.

Вклады до востребования представляют собой средства, которые могут быть востребованы в любой момент. По таким вкладам выплачивается довольно низкий процент. Депозиты до востребования предназначены в первую очередь для осуществления текущих расчетов. Срочные вклады бывают двух видов: собственно срочные вклады и вклады с предварительным уведомлением о снятии средств. Собственно срочные вклады возвращаются владельцу в заранее установленный день, до того момента они «заблокированы» и банк может распоряжаться ими. Для сберегательных вкладов типичным является их медленный рост и то, что использование средств часто происходит через несколько лет. Каждый из видов депозитов имеет свои достоинства и недостатки.

Для вкладчиков сберегательные вклады представляют интерес потому, что они [2, с. 99-101]: 1) являются наиболее надежной формой хранения сбережений (например, по сравнению с корпоративными ценными бумагами), поскольку возврат вкладов в Сбербанке гарантируется государством, 2) представляют собой одну из наиболее выгодных форм вложения денежных сбережений, поскольку по ним обычно выплачивается более высокий процент, чем по другим вкладам, 3) позволяют, учитывая большой выбор различных видов вкладов, 4) наиболее полно удовлетворить потребности каждого конкретного вкладчика, а также тех или иных целевых групп сберегателей, являются одной из наиболее ликвидных форм вложения денежных сбережений.

Значение сберегательных вкладов для банка, определяется, прежде всего, возможностью их использования в качестве ресурсов для кредитования. Благодаря привлечению денежных средств населения на длительный срок сберегательные вклады выступают также в качестве важного фактора сокращения эмиссии денежных знаков, а тем самым и общего финансового оздоровления экономики.

Депозиты до востребования наиболее ликвидны. Их владельцы могут в любой момент использовать деньги, находящиеся на счетах до востребования. Особенности депозитного счета следующие: 1) деньги на этот счет вносятся или изымаются как частями, так и полностью без ограничений, 2) разрешается брать с этого счета в установленном Центральным Банком РФ порядке наличные деньги.

Основными недостатками депозитов до востребования являются: 1) для их владельцев – отсутствие уплаты процентов по счету (или очень маленький процент), 2) для банка – необходимость иметь более высокий оперативный резерв для поддержания ликвидности (из-за потенциальной возможности изъятия денег со счетов до востребования).

Депозиты являются важным источником ресурсов коммерческих банков. Структура их в банке подвижна и зависит от конъюнктуры денежного рынка. Этому источнику формирования банковских ресурсов присущи некоторые недостатки. Речь идет о значительных материальных и денежных затратах банка при привлечении средств во вклады, ограниченности свободных денежных средств, в рамках отдельного региона. Однако депозиты являются не единственным источником привлечения средств. На практике выделяют также недепозитные источники привлечения ресурсов в банки, к которым можно отнести: получение займов на межбанковском рынке; соглашение о продаже ценных бумаг с обратным выкупом, учет векселей и получение ссуд у ЦБ РФ; продажа банковских акцептов; выпуск коммерческих бумаг [9, с. 175].

Российские банки из этих источников в основном используют

межбанковские кредиты и кредиты ЦБ РФ. Кредиты ЦБ РФ в настоящее время в основном предоставляются коммерческим банкам в порядке рефинансирования, т.е. по сути дела распределяются, на конкурсной основе, а также в форме ломбардных кредитов.

Одним из направлений привлечения денежных средств коммерческими банками является выпуск собственных ценных бумаг в виде долговых обязательств: сертификатов, векселей, облигаций.

Сертификат – это письменное свидетельство банка-эмитента о вкладе денежных средств, удостоверяющее право вкладчика или его правопреемника на получение по истечении установленного срока суммы вклада и процентов по нему. Сберегательный сертификат является ценной бумагой на предъявителя, выпускаются сериями. Правила выпуска и оформления сертификатов предусмотрены письмом ЦБ РФ № 14-3-20 от 10.02.92 г. «О депозитных и сберегательных сертификатах банков» в редакции письма ЦБ РФ № 23 от 18.12.92 г. и являются едиными для всех коммерческих банков на территории России. Коммерческие банки, выпускающие сертификаты, сами утверждают условия выпуска и обращения каждого типа сертификатов.

Денежные расчеты по купле-продаже сберегательных сертификатов, выплате сумм по ним осуществляются как в безналичном порядке, так и наличными средствами. Сертификат не может служить расчетным или платежным средством за проданные товары или оказанные услуги. Процентные ставки по сберегательным сертификатам устанавливаются Правлением Банка.

Сертификат может быть предъявлен к оплате досрочно. В этом случае Банком выплачивается сумма вклада и проценты, выплачиваемые по вкладам до востребования, действующие на момент предъявления сертификата к оплате.

Если срок получения вклада по сертификату просрочен, то Банк несет обязательство оплатить означенные в сертификате суммы вклада и процентов по первому требованию его владельца. Выплата процентов по сберегательному сертификату осуществляется Банком одновременно с погашением сертификата

при его предъявлении.

Вексель – ценная бумага банка, удостоверяющая безусловное денежное долговое обязательство векселедателя (банка) уплатить по наступлению срока определенную сумму денег векселедержателю (владельцу векселя). Все основные моменты регулируются в письме Банка России №14-3/30 от 9.10.1991г. «О банковских операциях с векселями».

Коммерческие банки совершают с векселями следующие основные операции [17, с. 208]:

1. Кредитные операции с использованием векселей: учет векселей; кредитование под залог векселей; вексельное кредитование.

2. Операции по обслуживанию вексельного обращения: инкассирование векселей; домициляция векселя; гарантийные операции по векселям.

3. Переучет векселей в Банке России.

Учет (дисконтирование) векселей означает покупку векселей банком до истечения срока их погашения. Векселедержатель передает (продает) вексель банку по индоссаменту до наступления срока платежа и получает за это вексельную сумму за вычетом (за досрочное получение) определенного процента от этой суммы. т.е. учетного процента или дисконта.

Дисконт – разница между суммой, обозначенной на векселе, и суммой, выплачиваемой векселедержателю. Учитывая вексель, банк становится его владельцем.

Вексель является строго формальным документом. Он содержит перечень обязательных реквизитов. Отсутствие хотя бы одного из них лишает вексель юридической силы.

1.2 Оценка ресурсной базы коммерческого банка

Основную долю (около 88%) ресурсов банков России составляют привлеченные средства, а на долю собственных средств приходится лишь 12%.

По конкретным банкам структура ресурсов характеризуется существенными различиями, связанными с разными сроками их деятельности с момента образования, разницей в величине их уставных капиталов, количестве и качестве обслуживаемой клиентуры.

Собственные средства являются основным видом обеспечения обязательств банка перед вкладчиками, поэтому определение их фактической величины и поддержание последней на необходимом уровне является для банка одной из первостепенных задач.

Для более точной характеристики ресурсной базы банка необходимо определить стабильную часть депозитов, которую можно определить как средства, не подверженные влиянию колебаний конъюнктуры рынка. Стабильная часть депозитов включает срочные депозиты и часть депозитов до востребования.

Современная банковская практика характеризуется большим разнообразием депозитов. Качественный, сравнительный анализ структуры привлеченных средств можно проводить по группам клиентов и срокам, что позволяет выявить из каких секторов экономики и на какой срок привлекается основная масса средств в банк.

Одним из показателей надежности и стабильности ресурсной базы коммерческого банка является процентная политика банка в области привлеченных ресурсов. Эта политика должна укладываться в рамки двух противоположных граничных требований: во-первых, уровень процентной ставки по депозитам (как срочным, так и до востребования) должен быть в достаточной мере привлекательным для потенциальных вкладчиков; во-вторых, он не должен резко повышать нижнюю границу процентной маржи между активными и пассивными операциями банка [5, с. 66-67].

Можно сделать вывод о том, что более устойчивые в финансовом отношении банки, заботящиеся о своей ликвидности и платежеспособности, предлагают процент по вкладам не выше среднеотраслевого. Высокий процент

по срочным вкладам и депозитам физических и юридических лиц свидетельствует в первую очередь о том, что коммерческий банк обладает нестабильной ресурсной базой, недостаточной для эффективных кредитных вложений. Такой банк старается расширить и стабилизировать свои ресурсы, путем привлечения депозитов, предлагая вкладчикам повышенную процентную ставку.

Однако доходность и ликвидность банков не достигаются автоматически. Очевидным решением проблемы привлечения дешевых и размещения дорогих ресурсов является проведение такой политики банка, которая может принести наивысший доход при разумном, с точки зрения руководства банка, уровне риска.

Количественный анализ структуры привлеченных средств, также как и собственных средств банка, заключается в определении удельного веса каждой подгруппы или нескольких подгрупп в общей сумме привлеченных средств. Подобного рода анализ позволяет выявить роль каждого экономического контрагента в развитии пассивных операций данного банка. Более детальный анализ структуры привлеченных средств можно провести на основе данных аналитического учета. Эти материалы позволяют исследовать привлеченные средства в динамике по срокам привлечения. Структуру привлеченных средств важно проанализировать не только по срокам, но и по суммам. Используя методы сравнительного анализа пассивных операций банка, можно выявить изменения в объемах этих операций, определить их воздействие на ликвидность банка.

Согласование степени ликвидности активов и степени востребованности пассивов следует определять на уровне банка, его подразделений (филиала, агентства, представительства), отдельных видов операций и типов клиентов. Такой подход позволяет определить приоритетные направления депозитной политики по оценке качества депозитного портфеля [20, с. 113].

Изменение объема средств, привлеченных на текущие счета, с одной

стороны, и в срочные (сберегательные) вклады, – с другой, представляют собой основу для изучения ликвидности банка с точки зрения пассива. Значительный прирост срочных вкладов снижает доходность операций банка, но повышает ликвидность его баланса. Рост остатков на текущих счетах и счетах до востребования, как правило, свидетельствует об обратной тенденции. Изменение удельного веса остатков по текущим и срочным счетам в пользу, например, частных лиц свидетельствует в целом об удешевлении ресурсов, так как их вклады обходятся банку дешевле. Однако в условиях конкуренции банки нередко устанавливают по срочным счетам крупных клиентов процентные ставки на уровне межбанковских, а по счетам мелких и средних клиентов – на более низком уровне. Таким образом, увеличение доли ресурсов, привлеченных банком от клиентов (кроме банков), в целом свидетельствует о росте доходности банковских операций. Анализ структуры привлеченных средств позволяет оценить значимость каждого источника привлеченных средств и их динамику. Очевидно, что чем выше удельный вес стабильной и дешевой части пассива баланса банка, тем стабильней его положение и выше его доходность, поскольку маржа банка в этой ситуации стремится к максимально возможной. Тем не менее, следует отметить, что средства в депозитах до востребования – это не только наиболее дешевый, но и самый непредсказуемый инструмент, поэтому высокая их доля в мобилизуемых средствах ослабляет ликвидность банка.

Увеличение доли вкладов до востребования уменьшает процентные расходы банка и позволяет получать более высокую процентную прибыль. Срочные депозиты считаются наиболее стабильной частью привлекаемых ресурсов. Увеличение доли срочных депозитов в ресурсной базе способствует повышению устойчивости банка, позволяет осуществлять эффективное управление ликвидностью и платежеспособностью банка.

Таким образом, целесообразно шире использовать в современной российской банковской практике анализ соотношений активов и пассивов

банков по суммам и по срокам, а также по источникам и направлениям использования средств[16, с. 275].

1.3 Понятие и сущность системы управления финансовыми ресурсами коммерческого банка

Под системой управления финансовыми ресурсами банка следует понимать процесс формирования и последующего регулирования такой структуры активов и пассивов баланса банка, которая обеспечивала бы достижение определенных стратегий и целей финансового менеджмента.

Суть управления финансовыми ресурсами коммерческого банка заключается в формировании стратегий и осуществления мероприятий, которые приводят структуру баланса в соответствие с его стратегическими программами. Система управления финансовыми ресурсами также рассматривается как действия банка, направленные на оптимизацию структуры активов и пассивов с точки зрения их срочности, качества и ценовых характеристик, и избегании потерь в процессе деятельности [1, с. 54-55].

Основная управленческая проблема заключалась, в таком распределении активов, которое обеспечивало бы ликвидность коммерческого банка и получение максимального дохода. При этом основные направления управления активами состояли из двух вариантов: метода распределения активов (метод общего фонда) и метода конвертации активов (метод разъединения источников фондов).

Метод распределении активов в целях управления риском процентной ставки наиболее применим в условиях стабильной внешней среды, так как его успешное использование зависит от трех условий: 1) относительно небольшое варьирование процентных ставок, 2) состав пассивов банка остается достаточно стабильным и его легко прогнозировать, 3) большая часть привлеченных средств состоит из беспроцентных бессрочных вкладов, то есть остатков на

расчетных и текущих счетах предприятий и физических лиц.

При одновременном выполнении этих трех условий руководители банка могли считать пассивную сторону баланса заданной величиной и уделять внимание активам банка. При методе распределения активов увеличение ликвидности обеспечивалось путем регулирования структуры активов. Недостатки применения метода распределения активов выявились при частом колебании уровня процентных ставок, вследствие чего стоимость активов стала более подвержена изменениям.

Более осторожным методом управления являлся метод разъединения источников фондов. При этом пассивная сторона по-прежнему считается постоянной, а избежание риска процентной ставки обеспечивается путем более тесной увязки сроков размещения активов с источниками их финансирования по срокам. Однако соблюдение метода конвертации также не лишено недостатков.

Так, существующая структура пассивов банка не всегда соответствуют определенному рынком составу активов. Следовательно, некоторые виды депозитов могут оставаться не полностью инвестированными или некоторые виды ссуд могут быть не в полном соответствии со сроками, на которые привлечены пассивы.

В настоящее время большое значение в управлении финансовыми ресурсами банка приобретает управление привлеченными ресурсами. Главной целью управления составом привлекаемых ресурсов является достижение такой ситуации, когда чистая прибыль, извлекаемая из их использования, будет максимальной. Важно постоянно следить за тем, чтобы, с одной стороны, реальный объем «рабочих» средств сильно не уменьшался за счет отчислений в Центральный банк и, с другой стороны извлекаемая из их использования прибыль сильно не уменьшалась расходами на уплату процентов [23, с. 147].

Разные направления изменения состава привлекаемых банком средств по разному «эластичны», то есть не всегда возможно оперативное управление

объемом составных частей общего объема привлеченных средств. Это объясняется тем, что банк не может в одностороннем порядке «разорвать» отношения с кредитором, с которым заключен договор на определенный срок.

Основным условием, при котором возможно управление составом привлекаемых банком ресурсов, является наличие полноценного и цивилизованного рынка, на котором товаром являются временно свободные средства тех или иных субъектов.

В настоящее время этот фактор является актуальным для всех кредитных учреждений, без исключения. Процесс принятия решения по определению состава ресурсов приведен на рис. 1.3.

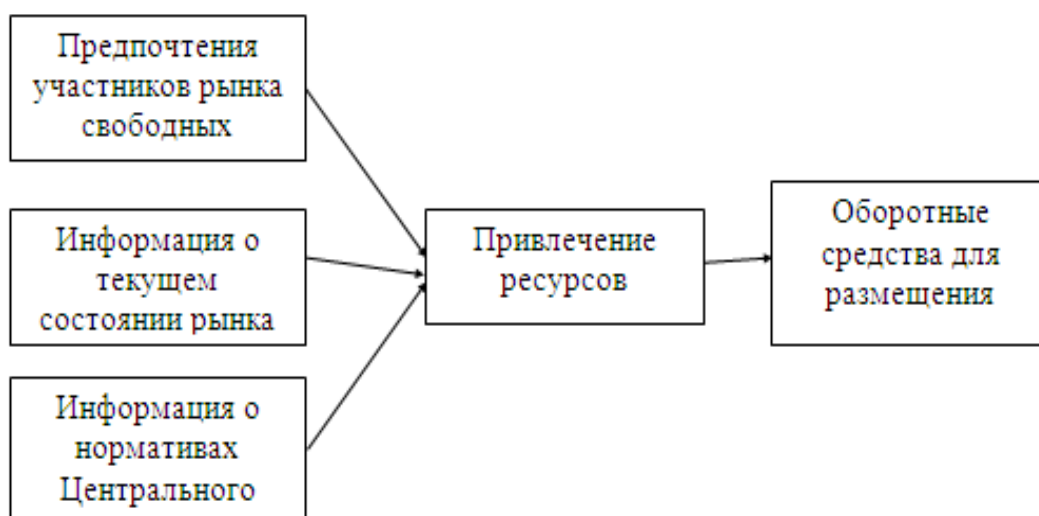


Рис. 1.3. Процесс принятия управленческого решения по составу финансовых ресурсов [10, с. 173]

Управление финансовыми ресурсами банка требует наличие точной и достаточной информации, как из внутренних, так и из внешних источников.

Согласно рис. 1.4 входными данными процесса управление являются:

- 1) предпочтения участников рынка свободных ресурсов,
- 2) информация о текущем состоянии рынка,
- 3) информация о нормативах Центрального банка.

Выходные данные – это оборотные средства для размещения.

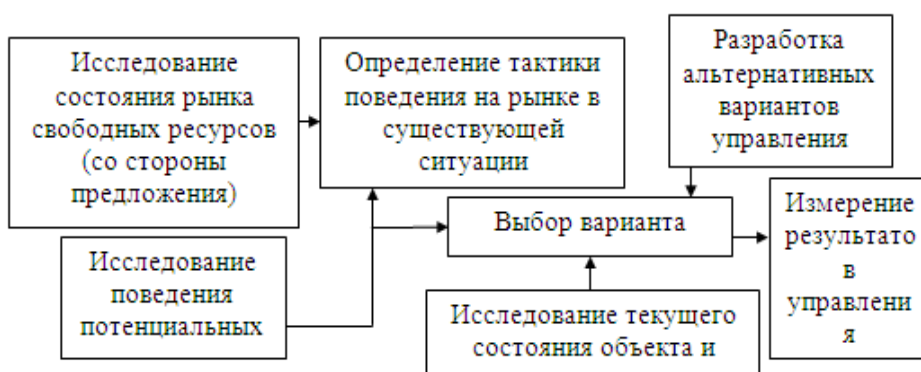


Рис. 1.4. Информационная модель управления ресурсами [18, с. 255]

Сущность управления информационной моделью состоит в том, что в зависимости от рассчитанного оптимального состава (по срокам) привлекаемых средств можно ограничить отдельные операции по привлечению и, напротив, активизировать другие. На практике это может выглядеть так: для увеличения доли обязательств «до востребования» можно предлагать потенциальным клиентам льготные условия для открытия расчетных счетов, предлагать предприятиям и организациям открыть их работникам счета для перечисления на них заработной платы и т.п. Для увеличения доли долгосрочных пассивов разрабатываются новые виды вкладов, предоставляются льготы клиентам - юридическим лицам, имеющим долгосрочные депозиты в банке. Для уменьшения соответствующих долей, напротив условия привлечения средств изменяются так, что клиенту становится невыгодно хранить свои свободные денежные ресурсы при таких условиях и он вынужден использовать свои средства по другому.

Глава 2 Анализ системы управления финансовыми ресурсами «ВТБ»ПАО

2.1 Краткая организационно-правовая характеристика предприятия

Банк ВТБ — российский универсальный коммерческий банк с государственным участием (60,9% принадлежит государству). Второй по величине активов банк страны и первый по размеру уставного капитала. Головной офис банка находится в Москве, зарегистрирован банк в Санкт-Петербурге. 1 января 2018 года присоединил к себе дочерний банк ВТБ24.

Предметом деятельности банка является кредитное, расчетное, кассовое и другие виды банковского обслуживания юридических и физических лиц.

Банк в своей деятельности руководствуется законодательством и иными нормативными актами Российской Федерации, в том числе нормативными актами Банка России, а также Уставом, распорядительными и нормативными актами и указаниями органов управления Банка ВТБ, стандартами профессиональной деятельности и нормами профессиональной этики, и настоящим Положением.

Главными задачами Банка являются:

1. Осуществление банковских операций в соответствии с требованиями законодательных и нормативных актов Российской Федерации, включая нормативные акты Банка России и Банка ВТБ;

2. Реализация деловой стратегии и политики Банка ВТБ по месту его нахождения.

Банк ВТБ является юридическим лицом, имеет отдельный баланс, совершает банковские операции, заключает договоры и ведет иную хозяйственную деятельность на основании настоящего Положения в пределах предоставленных ему прав.

Акционерами Банка могут быть юридические и (или) физические лица. Акционеры Банка не отвечают по обязательствам Банка и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им

акций. Акционеры, не полностью оплатившие акции, несут солидарную ответственность по обязательствам Банка в пределах неоплаченной части стоимости принадлежащих им акций.

Органами управления Банка являются: Общее собрание акционеров, Наблюдательный совет, Президент - Председатель Правления, Правление.

Уставный капитал Банка составляется из номинальной стоимости акций Банка, приобретенных акционерами. Уставный капитал Банка определяет минимальный размер имущества Банка, гарантирующего интересы его кредиторов.

Филиалу №2351 Банка ВТБ в г. Краснодар открывается корреспондентский субсчет в подразделении расчетной сети Банка России по месту нахождения Филиала и лицевые счета для кассового обслуживания в расчетно-кассовых центрах по месту нахождения дополнительных офисов. Филиалу также открываются счета межфилиальных расчетов в Банке ВТБ, а также корреспондентские счета в других банках по разрешению Головной организации Банка ВТБ. Филиал гарантирует тайну об операциях, счетах и вкладах своих Клиентов и корреспондентов. Учет, отчетность и документооборот в Филиале организуются в соответствии с нормативными актами Банка России и Банка ВТБ. Результаты деятельности Филиала отражаются в ежедневной, ежемесячной, квартальной и годовой бухгалтерской и финансовой отчетности и иных установленных Банком России документах, которые представляются Банку ВТБ.

Ресурсы Филиала формируются за счет: ресурсов, выделенных Филиалу Банком ВТБ, средств Клиентов, находящихся на их счетах в Филиале, кредитов, полученных в других банках, иных привлеченных средств.

ДО «Туапсе» в г. Туапсе Филиала № 2351 в г. Краснодар Банка ВТБ (ПАО) открыт в декабре 2007 года. Коллектив состоит из 16 человек. В соответствии с должностными обязанностями можно разделить весь персонал на несколько групп: 1. Директор – 1 чел; 2. Служба безопасности – 1 чел; 3.

Фронт-линия – 6 чел; 4. Кассовый узел – 3 чел; 5. IT-отдел – 1 чел; 6. Отдел по работе с проблемной задолженностью – 2 чел; 7. Водитель – 1 чел; 8. Уборщица – 1 чел. Для того чтобы охарактеризовать структуру персонала филиала составим табл. 2.1.

Таблица 2.1

Показатели, характеризующие структуру персонала ДО «Туапсе» в г. Туапсе Филиала № 2351 Банка ВТБ¹

Показатель	Величина показателя	Доля
	чел	%
Руководители среднего звена	2	12,5
Специалисты	12	75,0
Рабочие	2	12,5
Всего:	16	100
мужчины	9	56,25
женщины	7	43,75
Всего:	16	100
от 45 лет до пенсионного возраста	3	18,75
от 35 до 45 лет	6	37,5
от 25 до 35 лет	7	43,75
до 25 лет	0	0
Всего:	16	100
два высших	1	6,25
высшее образование	12	75,0
неполное высшее образование	1	6,25
общее среднее	2	12,5
Всего:	16	100

Уровень профессиональной подготовки сотрудников филиала, после проведенного анализа состава персонала, выглядит следующим образом: большая часть сотрудников офиса имеет высшее образование, за исключением водителя и уборщицы, а также одного из менеджеров, который в данный момент получает высшее образование одним из ВУЗов г. Краснодар по профильной специальности (рис. 2.1).

Анализ возрастного состава показал, что основная доля сотрудников находится в возрасте от 25 до 35 лет и от 35 до 45 (рис. 2.2). По гендерному признаку сотрудники разделены примерно поровну.

¹Таблица составлена автором

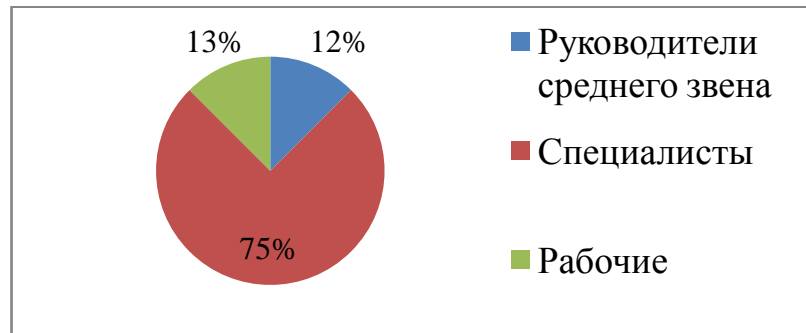


Рис. 2.1. Уровень образования сотрудников ДО «Туапсе» в г. Туапсе Филиала № 2351 Банка ВТБ²

Расчет численности сотрудников ДО основывается на ежедневном входящем потоке клиентов, анализ которого осуществляется с помощью системы управления очередью (СУО), а также исходя из бизнес-плана основных финансовых продуктов точки продаж.

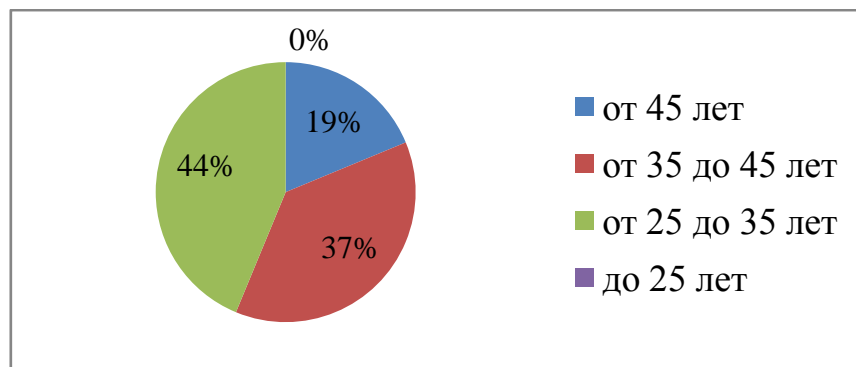


Рис. 2.2. Возрастной состав сотрудников ДО «Туапсе» в г. Туапсе Филиала № 2351 Банка ВТБ³

2.2 Анализ динамики и структуры финансовых ресурсов

Ресурсы ВТБ (ПАО) включают в себя собственный капитал и привлеченные на возвратной основе денежные средства юридических и физических лиц. Ресурсная база банка была сформирована в результате

²Рисунок составлен автором

³То же

проведения пассивных операций, которые в совокупности используются банком для осуществления активных операций. Специфика ресурсной базы коммерческого банка ВТБ (ПАО) состоит в том, что ее основную долю составляют привлеченные средства. Из них выделяют: депозиты и прочие привлеченные средства.

Различают депозиты юридических и физических лиц. Среди депозитов юридических лиц самым крупным источником привлечения банком ресурсов в свой оборот являются средства клиентов на текущих счетах в банке. По своей экономической сути эти счета представляют собой депозиты до востребования.

Депозитная политика банка основывается на гибкой системе процентных ставок, сроков, учёте потребностей как юридических, так и физических лиц из разных социальных и возрастных категорий. Наибольший удельный вес в структуре ресурсной базы ДО «Туапсе» ВТБ (ПАО) составляют привлеченные средства, в части вкладов населения и остатках на счетах юридических лиц.

Динамика депозитов ДО «Туапсе» ВТБ (ПАО) за 2015–2017 годы представлена в табл.2.2.

Таблица 2.2

Динамика депозитов ВТБ (ПАО) за 2015–2017 годы (тыс. руб.)⁴

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 к 2016 году		2017 к 2015 году	
				+/-	%	+/-	%
Юридические лица	327060	384986	509340	124354	132,3	182280	155,7
Физические лица	71746	119658	224164	104506	187,3	152418	312,4
Всего по банку	398806	504644	733504	228860	145,4	334698	183,9

За анализируемый период очень хорошо виден рост вкладов от физических и юридических лиц, что относится к привлечённым средствам ДО «Туапсе» ВТБ (ПАО). В 2015 году объём вкладов юридических лиц составлял 327060 тыс. руб., в 2017 году он увеличился на 55,7%, до 509340 тыс. руб. По отношению к 2016 году (384986 тыс. руб.) объём вкладов увеличился на 32,3%.

⁴ Таблица составлена автором

Вклады физических лиц растут более стремительно, каждый год они увеличиваются почти в два раза, это связано с тем, что ДО «Туапсе» ВТБ (ПАО) расширяет свою клиентскую базу, меняет свою депозитную политику и ориентируется на привлечение вкладов физических лиц.

В 2015 году объём вкладов физических лиц составлял 71746 тыс. руб., в 2017 году он увеличился на 212,4% и составил 224164 тыс. руб. По отношению к 2016 году объём вкладов увеличился на 87,3%, и составил 224164 тыс. руб.

Привлеченные средства банка в большем объёме как видно поступают от юридических лиц.

Общее количество вкладов ВТБ (ПАО) в 2015 году составляло 398806 тыс. руб., в 2016 году 504644 тыс. руб. и 2017 году этот показатель составил 733504 тыс. руб., по сравнению с 2015 годом показатели выросли на 334698 тыс. руб. Высокий рост привлечённых средств образуется в большем своём объёме от вкладов как физических лиц, так и юридических лиц, и растёт с каждым годом. В табл.2.3 приведены удельные веса составляющих депозитного портфеля.

Таблица 2.3

Удельный вес депозитной базы ВТБ (ПАО) за 2015–2017 годы (%)⁵

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год
Юридические лица	82,0	76,3	69,4
Физические лица	18,0	23,7	30,6
Всего по банку	100	100	100

Доля депозитов физических лиц за анализируемый период значительно увеличилась с 18% до 30,6%, соответственно доля депозитов для юридических лиц уменьшилась с 82% в 2015 году до 69,4% в 2017 году. Это наглядно подтверждает, что ВТБ (ПАО) меняет свою депозитную политику и привлекает больше физических лиц.

Сведения по вкладам юридических лиц в разрезе срочных депозитов и депозитов до востребования представлены ниже в табл.2.4.

⁵ Таблица составлена автором

Таблица 2.4

Анализ депозитов юридических лиц 2015–2017 года (тыс. руб.)⁶

Период	2015 год	2016 год	2017 год	2016г. к 2017г.		2015г. к 2017г.	
				+/-	%	+/-	%
до востребован и менее 1 месяца	192054	196564	231109	34545	117,57	39055	120,34
от 1 месяца до 6 месяцев	33007	27576	85674	58098	310,68	52667	259,56
от 6 месяцев до 1 года	45167	88857	132275	43418	148,86	87108	292,86
от 1 года до 3 лет	56704	71531	59714	-11817	83,48	3010	105,31
от 3 до 5 лет	48	74	114	40	153,83	66	237,15
Более 5 лет	80	384	454	70	118,27	374	567,68
Всего	327061	384986	509340	124354	132,30	182279	155,73

За анализируемый период явно заметна тенденция к увеличению срочных депозитов для юридических клиентов. Наиболее стремительно растут вклады со сроком более 5 лет темп роста за анализируемый период составил 567,68%, от 6 месяцев до 1 года темп роста 292,9%, и от 1 до 6 месяцев темп роста 259,5%. В структуре вкладов юридических лиц наибольший удельный вес занимают вклады до востребования. В 2015 году их удельный вес составил 58,72%, в 2016 году 51,06%, в 2017 году 45,37%. Это обусловлено тем, что все предприятия Туапсинского района имеют свои расчетные счета, осуществляют денежные операции через банк. Далее в табл.2.5 представлены депозиты до востребования и срочные депозиты ДО «Туапсе» ВТБ (ПАО).

Таблица 2.5

Динамика вкладов физических лиц в разрезе срочных и до востребования за 2015–2017 года (тыс. руб.)⁷

Период	2015 год	2016 год	2017 год	2016г. к 2017г.		2015г. к 2017г.	
				+/-	%	+/-	%
до востребования и менее 1 месяца	18 972	24 690	37680	12 990	152,61	18 708	198,61
от 1 месяца до 6 месяцев	13 671	25 204	38554	13 350	152,97	24 883	282,01

⁶ Таблица составлена автором⁷ То же

Продолжение таблицы 2.5

от 6 месяцев до 1 года	13 161	17 417	27363	9 946	157,10	14 202	207,91
от 1 года до 3 лет	25 923	52 313	120459	68 146	230,27	94 536	464,68
от 3 до 5 лет	20	34	108	74	317,19	88	539,22
Более 5 лет	-	-	-	-	-	-	-
Всего	71 747	119 658	224164	104 506	187,34	152 417	312,44

Наиболее сильный рост наблюдается по депозитам от 3 до 5 лет, в 2015 году их сумма составила всего 20 тыс. руб., в 2016 году возросла до 34 тыс. руб., а в 2017 году составила 108 тыс. руб.. Также наиболее заметно выросли депозиты со сроком от 1 года до 3 лет, в 2015 году они составили 25 923 тыс. руб., в 2016 году 52 313 тыс. руб., а в 2017 году 120 459 тыс. руб. В структуре вкладов физических лиц наибольший удельный вес, на протяжении всего анализируемого периода, занимают вклады со сроком от 1 года до 3 лет, в 2015 году 36,13%, в 2016 году 43,72%, и в 2017 году 53,74%.

Срочные депозиты оказываются наиболее стабильной частью привлекаемых ресурсов. Срочные депозиты юридических лиц выросли за анализируемый период на 106%. Депозиты физических лиц выросли на 253,4%. Анализируя работу банка в области привлечения депозитов от юридических лиц необходимо отметить, что банк на протяжении данного периода имеет тенденцию к увеличению привлекаемых срочных депозитов и от физических лиц. Динамика вкладов до востребования повторяет динамику срочных вкладов, то есть вклады физических лиц растут намного стремительнее. За анализируемый период депозиты физических лиц выросли на 98%, а вклады юридических лиц выросли на 20%.

В целом, подводя итоги работы банка по привлечению ресурсов, следует отметить правильную политику банка по привлечению новых клиентов, которая ведет к росту дешевых ресурсов банка, и надлежащую работу по формированию стабильной части ресурсов банка за счет привлечения такого перспективного вида ресурсов как депозиты физических лиц.

Далее рассмотрим динамику кредитного портфеля ДО «Туапсе» ВТБ (ПАО) (табл. 2.6).

Таблица 2.6

**Динамика кредитного портфеля ДО «Туапсе» ВТБ (ПАО) за 2015–2017
годы (тыс. руб.)⁸**

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	2016г. к 2017г.		2015г. К 2017г.	
				+/-	%	+/-	%
Кредиты юридическим лицам	330 623	472 883	648 616	175 733	137,16	317 993	196,18
Кредиты физическим лицам	30 965	57 844	107 193	49 349	185,31	76 228	346,17
Итого кредиты и авансы клиентам	361 588	530 727	755 809	225 082	142,41	394 221	209,02
Резервы под обесценение кредитного портфеля	-16 102	-13 688	-25 005	-11 317	182,68	-8 903	155,29
Итого кредиты и авансы клиентам (нетто)	345 485	517 039	730 804	213 765	141,34	385 319	211,53
Просроченные ссуды (гросс)	11 078	16 400	25 259	8 859	154,02	14 181	228,01
Доля просроченных ссуд от ссудного портфеля, %	3,1	3,1	3,3	0,20	-	0,20	-

За анализируемый период кредитный портфель вырос в 2 раза. В 2015 году он составлял 345 485 тыс. руб. В 2016 году 517 036 тыс. руб., и в 2017 году 730 804 тыс. руб.. Кредиты корпоративных клиентов составили в 2015 году 330 623 тыс. руб., в 2016 году 472 883 тыс. руб.. И в 2017 году 648,616 тыс. руб.. Кредиты физических лиц растут более высокими темпами. В 2015 году они составили 30 965 тыс. руб., в 2016 году 57 844 тыс. руб. и в 2017 году 107 193 тыс. руб. Кредиты корпоративным клиентам по отношению к 2015 году выросли на 96,2%, по отношению к 2016 году на 37,2%. Кредиты физических лиц растут более высокими темпами. За 3 года они выросли на 246,2%, по отношению к 2016 году на 35,3%. За анализируемый период увеличились

⁸ Таблица составлена автором

просроченные ссуды на 128,01% с 11 078 тыс. руб. в 2015 году, до 25 256 тыс. руб. в 2017 году. Соответственно увеличились резервы под обесценения кредитного портфеля на 55,29%. Это связано с тем, что ДО «Туапсе» ВТБ (ПАО) за последние три года, стал привлекать кредиты физических лиц. Следовательно, увеличилось число выданных кредитов и число просроченных ссуд. Анализ качества кредитного портфеля представлен в табл. 2.7.

Таблица 2.7

Анализ качества кредитного портфеля ДО «Туапсе» ВТБ (ПАО) за 2015–2017 годы (тыс. руб.)⁹

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	2016г. к 2017г.		2015г. к 2017г.	
				+/-	%	+/-	%
Резервы под обесцен. кредитного портфеля	-16 102	-13 688	-25 005	-11 317	182,68	-8 903	155,29
Просроченные ссуды	11 078	16 400	25 259	8 859	154,02	14 181	228,01
Доля просроченных ссуд от ссудного портфеля, %	3,1	3,1	3,3	0,20		0,20	

Качество кредитного портфеля ухудшилось, но незначительно с 3,1% до 3,3%. Это связано с ростом кредитов физических лиц. Далее рассмотрим динамику изменения %-ых ставок (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Процентные ставки по депозитам в разрезе юридических и физических лиц ДО «Туапсе» ВТБ (ПАО) за 2015–2017 годы¹⁰

Валюта вклада	2015 год		2016 год		2017 год	
	юр. лица	физ. лица	юр. лица	физ. лица	юр. лица	физ. лица
USD	2,83	0,15–2,5	2,4	0,15–2,5	1,83	0,15–2,5
EUR	1,36	0,15–1	0,63	0,15–1	0,01	0,15–1,5
RUB	8,26	0,15–8,5	7,91	0,15–7,5	7,18	0,15–7

Из табл. 2.8 видно, что за последние три года процентные ставки по депозитам для физических лиц почти не изменились. Процентные ставки для юридических лиц по всем валютам заметно снизились.

⁹ Таблица составлена автором

¹⁰ То же

**Процентные ставки по кредитам в разрезе юридических и физических лиц
ДО «Туапсе»ВТБ (ПАО) за 2015–2017 годы¹¹**

Валюта вклада	2015 год		2016 год		2017 год	
	юр. лица	физ. лица	юр. лица	физ. лица	юр. лица	физ. лица
RUB	21,48	23,8	19,52	20,5	16,9	15,6

Из таблицы видно, что за последние три года процентные ставки по кредитам для физических и юридических лиц значительно снизились, что связано с преодолением кризиса 2014 года и постоянным снижением ключевой ставки ЦБ.

Значительное расширение сети отделений Банка и сбалансированное продуктовое предложение способствует увеличению числа корпоративных клиентов.

Широкий диапазон сроков и фиксированные процентные ставки дают возможность сделать наиболее оптимальный выбор депозита с учетом условий ведения бизнеса и произвести точное планирование ожидаемого прироста по нему.

2.3 Оценка эффективности управления финансовыми ресурсами коммерческого банка

Управление банковскими ресурсами представляет собой деятельность, связанную с привлечением денежных средств вкладчиков и других кредиторов, определением величины и соответствующей структуры источников денежных средств в тесной увязке с их размещением [12, с. 78].

В настоящее время ДО «Туапсе» ВТБ (ПАО) рассматривает портфели активов и пассивов как единое целое, которое определяет роль совокупного портфеля банка в достижении его целей – высокой прибыли и приемлемого

¹¹ Таблица составлена автором

уровня рисков. Совместное управление активами и пассивами дает банку инструментарий для защиты привлеченных средств в виде депозитов от воздействия колебаний деловой активности, а также средства для формирования портфелей активов, которые обеспечивают реализацию целей банка.

При таком подходе управление финансовыми ресурсами банка обеспечивает достижение оптимальной структуры пассивов, обеспечивающих минимизацию затрат по привлечению источников финансирования.

Можно определить управление ресурсами ДО «Туапсе» ВТБ (ПАО) как базовой. Базовое управление ресурсами означает, что требования регулирующих органов, например, ЦБ РФ, принимаются руководством банка как внутренние ориентиры для достаточности капитала, ликвидности и чувствительности активов и пассивов к изменению процентных ставок и валютных курсов.

Задачи управления концентрируются на установлении, количественном определении и анализе существующих рисков при имеющейся структуре баланса и поддержания ее на таком уровне, который не приводит бы к возникновению новых рисков.

Руководство банка стремится к ограничению деятельности на финансовых рынках для управления процентными и валютными рисками и концентрирует свои усилия не только на снижении рисков, но и на активном управлении ими.

Однако базовое управление пассивами не отвечает требованиям конкурентной стратегии, что обычно свойственно банкам, которые следуют за изменениями окружающей среды.

Система управления ВТБ (ПАО) состоит из таких отделов банка, как плановый отдел, экономический отдел. Непосредственно осуществляет управление деятельностью банком и его финансовыми активами руководство банка в лице управляющего банком, его директором и акционерами.

Таким образом, специально созданной единицы для управления ресурсами банка в банке, не создано.

Также нужно уделить внимание информационному обеспечению управления в ВТБ (ПАО).

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что необходимая информация для управления финансовыми ресурсами поступает в отделы банка, связанные с управлением, в основном из внутренних источников, что не обеспечивает управление точной и достаточной информацией систему управления.

Проведем оценку эффективности управления финансовыми ресурсами отделения ДО «Туапсе» ВТБ (ПАО) в настоящее время. И определим направления по совершенствованию системы управления.

Эффективность системы управления финансовыми ресурсами банка определяется на основе следующих показателей [3, с. 136]: коэффициента эффективного использования привлеченных средств, коэффициента эффективности активных операций, уровень кредитного риска, стоимость привлеченных ресурсов, рентабельность активов, доходность активов, коэффициент кредитных операций, внутренняя стоимость банковских услуг.

Таким образом, эффективность управления финансовыми ресурсами включает в себя эффективность использования привлеченных и собственных средств, то есть вложения их в активы банка.

В данном вопросе будут рассмотрены такие показатели как: эффективность работы активов и собственного капитала; объём активов, который удаётся получить с каждого рубля собственного капитала; эффективность работы доходных активов; разброс процентных ставок между вложениями и привлечением ресурсов; степень покрытия процентных расходов процентными доходами.

Расчет показателей, которые характеризуют эффективность деятельности коммерческого банка, представлены в табл. 2.10.

Таблица 2.10

Анализ эффективности деятельности ДО «Туапсе» ВТБ (ПАО), %¹²

Экономическое значение показателя	Определение	Оптимальное значение	Расчёт		
			2015	2016	2017
Эффективность работы активов	Прибыль/ Активы	1,0–4,0	2,21	3,09	2,09
Сколько прибыли получено с каждого рубля доходов	Прибыль/ Доход	8,0–20,0	44,26	47,36	50,77
Сколько доходов получено с каждого рубля активов	Доход/ Активы	14,0–22,0	4,99	6,54	4,11
Эффективность использования собственного капитала	Прибыль/ Капитал	15,0–40,0	37,40	51,19	49,04
Объём активов, который удаётся получить с каждого рубля собственного капитала	Мультипликатор капитала	8–16 раз	16,94	16,54	23,49

Рассматривая эффективность работы активов, можно наблюдать наличие низкого уровня прибыльности в 2017 году, т.к. значение данного показателя снизилось (2015 г. – 2,21%, 2017 г. – 2,09%). Хотя, следует заметить, что данный показатель находится в пределах нормы.

Главной целью работы коммерческого банка является достижение максимальной прибыли.

Прибыль банка образуется как разница между доходами и расходами. На размер прибыли оказывают влияние рисковые операции, по которым банк получает высокое вознаграждение.

Следовательно, оценка уровня прибыли напрямую связана с анализом степени защиты банка от риска.

Отсюда можно сделать вывод, что для увеличения прибыли банку необходимо пересмотреть структуру активов, а также составные элементы управления прибылью банка [24, с. 105]:

- 1) управление доходами;

¹² Таблица составлена автором

- 2) контроль за формированием прибыли;
- 3) количественная и качественная оценка доходности и прибыльности;
- 4) оценка эффективности (рентабельности) отдельных подразделений;
- 5) оценка рентабельности основных направлений деятельности;
- 6) анализ и оценка рентабельности банковского продукта или услуг.

В анализируемом периоде показатели отношения прибыли к доходу стабильно растут. В 2015 году показатель отношения прибыли к доходу составлял 44,26%, а к 2017 увеличился до 50,77%.

Собственный капитал – необходимая часть финансовых ресурсов коммерческого банка. Он создаётся в форме акционерной, частной собственности или товарищества с ограниченной ответственностью. В достаточности банковского капитала заинтересованы прежде всего сами банки, поскольку это необходимо для привлечения крупных вкладчиков и для поддержания роста его активов, кроме того, для вкладчиков – кредиторов банка, других банков, имеющих депозиты в данном банке, акционеров банка, контролирующих органов.

Рассматривая отношение дохода к активам, следует отметить, что значение данного показателя на протяжении всех рассматриваемых периодов: 2015 год – 4,99%; 2016 год – 6,54%; 2017 год – 4,11%, - находится значительно ниже нормы. Это говорит о том, что банку удалось за 2 последних года не удалось пересмотреть структуру активов и увеличить количество получаемого дохода с каждого рубля активов. Анализируя эффективность использования собственного капитала, можно с уверенностью сказать, что собственный капитал используется эффективно. В 2015 году показатель использования эффективности собственного капитал составлял – 37,4%, в 2016 году – 51,19%, к концу 2017 года этот показатель составил 49,04%.

Мультипликатор капитала в 2015 году составлял 16,94%, к 2017 году значение показателя увеличилось до 23,49%. Значение данного показателя намного больше оптимального значения – 16%, это свидетельствует о том, банк

умело использует мультипликативный эффект капитала и профессионально управляет структурой заемного и собственного капитала. Для более тщательной оценки эффективности деятельности банка рассмотрим дополнительные показатели эффективности, которые представлены в табл. 2.11.

Таблица 2.11

Дополнительные показатели эффективности ДО «Туапсе» ВТБ (ПАО)¹³

Доходность и рентабельность	2015 год	2016 год	2017 год
Отношение процентных доходов к средним активам, приносящим процентные доходы	6,08	9,31	9,24
Процентный спрэд	3,54	5,24	5,07
Отношение процентных доходов к средним обязательствам, несущим процентные расходы	2,71	2,51	2,44

Практически все доходные активы являются рискованными, их чрезвычайно высокая доля увеличивает неустойчивость банка и риски неплатежей как по текущим операциям, так и по своим обязательствам. Вместе с тем размер доходных активов должен быть достаточным для безубыточной работы банка. Отсюда можно сделать вывод, что банку необходимо довести показатель эффективности доходных активов до оптимального. Рассматривая эффективность работы доходных активов, можно наблюдать, что значение данного показателя достаточно высоко. Показатель растет с каждым годом, 6,08% было в 2015 году, 9,31% в 2016 году, и 9,24% в 2017 году.

Говоря о разбросе процентных ставок между вложениями и привлечением ресурсов, нужно отметить, что значение данного показателя в 2015 составляла 3,54%. Затем поднялось до отметки в 5,24%, а в 2017 году незначительно снизилось до 5,07%. Это свидетельствует о некачественной процентной политике.

Анализируя степень покрытия процентных расходов процентными доходами видно, что значение данного показателя за все годы имеет тенденцию к снижению: в 2015 году 2,71; в 2016 году 2,51; в 2017 году 2,44.

¹³ Таблица составлена автором

В данной главе была рассмотрена экономическая характеристика ДО «Туапсе» ВТБ (ПАО), проанализировано его финансовое положение, произведен анализ управления собственными и привлечёнными ресурсами банка и оценена эффективности управления финансовыми ресурсами.

Подводя итог аналитической части работы, можно сделать ряд выводов.

За весь анализируемый период по всем показателям основной экономической деятельности ДО «Туапсе» ВТБ (ПАО) наблюдается разнонаправленное движение показателей, так активы, обязательства и собственный капитал за последние три года имели тенденцию к росту, а показатели прибыльности – к падению, это можно объяснить опережением темпов роста первых показателей по отношению к прибыли.

Привлеченные средства ДО «Туапсе» ВТБ (ПАО) составляют на конец 2016 года 87,9% в структуре ресурсной базы банка. Собственные средства соответственно составили 12,1%. В 2017 году привлеченные средства составили 88,6%, а собственные 11,4%. Наибольший удельный вес в структуре ресурсной базы ДО «Туапсе» ВТБ (ПАО) составляют привлеченные средства, в части вкладов населения и расчетных счетах юридических лиц.

По проведённому анализу финансового положения банка можно сделать вывод, что активы и собственный капитал ДО «Туапсе» ВТБ (ПАО) увеличиваются с каждым годом, что характеризует банк с положительной стороны и обеспечивает надёжность банка, а также доверие со стороны клиентов банка. Количество привлечённых депозитов также имеет тенденцию к увеличению, особенно по отношению к юридическим лицам. Подводя итоги оценки эффективности управления финансовыми ресурсами ДО «Туапсе» ВТБ (ПАО) можно сделать вывод, что большинство рассчитываемых показателей находится вне нормы, что свидетельствует об не эффективной деятельности банка в области управления финансовыми ресурсами. Банк не эффективно управляет сбалансированностью активных и пассивных операций, тем самым, снижая свою прибыльность.

Глава 3 Совершенствование управления финансовыми ресурсами ДОО «Туапсе» филиала №2351 в г. Краснодар ВТБ (ПАО)

В соответствии с полученными в аналитической части работы результатами можно сделать вывод о неэффективном управлении финансовыми ресурсами банка, что является следствием несбалансированности кредитной и депозитной политик банка. В целях устранения данных явлений целесообразно внедрить в деятельность ВТБ (ПАО) особой организационной единицы – специального комитета при Совете директоров – комитета по управлению финансовыми ресурсами.

Комитет по управлению финансовыми ресурсами будет нести ответственность за определение совокупного размера рисков и их распределение, санкционирование стратегии риска, политики по управлению достаточностью собственного капитала. Он, анализируя деятельность банка, будет определять его стратегию.

Комитет по управлению финансовыми ресурсами выполняет следующие функции:

- 1) Разработка методик, реализующих функцию управления пассивами банка;
- 2) Принятие решений о параметрах и характеристиках привлечения и размещения средств;
- 3) Контроль за соответствием структуры баланса ориентирам, установленным стратегическим планом
- 4) Разработка ограничений по финансовым рискам;
- 5) Разработка методик и регламентов, касающихся управления финансовыми рисками; разработка ценовой политики банка, установление маржи безубыточности и уровня рентабельности;
- 6) Анализ и мониторинг эффективности работы банка;
- 7) Координация работы между подразделениями банка, привлекающими

и размещающими средства;

8) Управление капиталом банка;

9) Контроль за соблюдением банком законодательства и нормативов ЦБ РФ.

В комитет по управлению финансовыми ресурсами должны будут войти: комитет по управлению рыночными рисками; комитет по кредитному и депозитному риску; казначейство.

Казначейство осуществляет управление ликвидностью банка. Его основной задачей является формирование баланса финансовых ресурсов исходя из задач текущего планирования и стратегического развития, их оптимальное распределение по видам активов и пассивов на основе ликвидности, максимальной доходности и минимальной стоимости, а также контроль за обеспечением планируемого уровня прибыли.

Казначейство должно рассматриваться как надстрочная система с главными задачами, такими как, планирование и управления финансовыми потоками, в режиме взаимодействия с самостоятельно функционирующими подразделениями в структуре банка.

Комитет по управлению рыночными рисками будет нацелен на предотвращение возникновения у банка убытков вследствие неблагоприятного изменения рыночной стоимости финансовых инструментов торгового портфеля и производных финансовых инструментов банка, а также курсов иностранных валют и (или) драгоценных металлов. Управление рыночным риском направлено на избежание существенного снижения доходности и несению убытков в результате изменения процентных ставок, валютных курсов, стоимости финансовых инструментов.

Путём систематического анализа способности существующих и потенциальных заемщиков обслуживать и погашать выданные им кредиты, а так же пересмотра кредитных лимитов клиентов банка, в случае необходимости.

Финансовое управление как процесс выработки и претворения в практику работы банка соответствующих финансовых решений начинается с решения комплекса задач анализа текущей или ретроспективной финансовой деятельности сточки зрения достигнутых показателей, имевшихся и реализованных возможностей работы в различных секторах банковского и финансового рынков. Результаты решения задач финансового анализа используются в качестве исходной информации для прогнозирования возможностей (в первую очередь ресурсных) банка на этих рынках в будущем. С этой целью также проводится прогнозирование развития общей экономической ситуации и внешнего окружения банка (денежного рынка, финансового рынка – рынка капитала, банков-партнеров, банков-конкурентов, клиентских сегментов, правовой среды и др.).

Комплексное решение задач финансового анализа и прогнозирования позволяет оценить возможные диапазоны изменения параметров, характеризующих область потенциально достижимых состояний банка в будущем.

Основное предназначение задач финансового анализа и прогнозирования (как частного случая анализа будущего) – получение ответов на вопросы [7, с. 381]: 1) каково текущее финансовое состояние банка (что мы имеем сейчас), 2) как мы пришли к нынешнему состоянию, 3) каково возможное состояние банка в будущем (что будет, если).

Этот анализ предполагает решение оценочных (прогнозных) задач по следующим основным направлениям: общая экономическая ситуация, финансовое состояние банка, состояние денежного и финансового рынков, клиентская база, привлеченные (платные) ресурсы; доходные активы, расходы на поддержание жизнедеятельности (неоперационные расходы), уровень ликвидности, финансовые риски, финансовые результаты, результаты выполнения планов финансовой деятельности, эффективность финансовой деятельности.

Вследствие того, что вопросам финансового анализа посвящено значительное количество публикаций можно рассмотреть одну из некоторых особенностей этой задачи, затрагивающий контекст проблем управления финансовыми ресурсами. Реализация функции прогнозирования носит, как правило, вариантный характер, что обусловлено объективной необходимостью, связанной с различной степенью неопределенности в оценках изменения общей экономической ситуации, а также состояния банковского и финансового рынков в будущие периоды, когда намечается реализация стоящих перед банком целей (выполнение задач) [21, с. 419].

Совершенствование управления финансовыми ресурсами банка в современных условиях следует строить на основе прогнозирования. Для обоснованности принятия решений по привлечению в обращение денежных ресурсов можно использовать методы линейного программирования и сформулировать функцию цели и модель ограничений. Можно рассмотреть два варианта: совпадение и расхождение сроков привлечения и размещения. В этом варианте задачи упрощается, и целевая функция имеет вид (1):

$$PM(T) = T(KA_n - DP_c) \rightarrow \max \quad (1)$$

где, PM – процентная маржа;

T – срок размещения, которое совпадает с сроком привлечения;

K, D – процентные ставки кредита и депозита;

A_n – сумма кредита, предлагаемая банком на кредитном рынке;

P_c – объем денежных ресурсов, которые покупаются банком на депозитном рынке.

Приведенное уравнение оценивает эффект от реализации в общем объеме депозитно-кредитных операций за период времени T и является различием между полученными и уплаченными процентами (процентная маржа). Выбор банком объемов ресурсов, которые предоставляются в кредит, определяется не

только целевой функцией, а и ограничениями на предлагаемые ресурсы на депозитном рынке и спросом на кредиты со стороны заемщиков на кредитном рынке.

В связи с приведенной выше моделью принятия решений можно подать так (2):

$$\begin{cases} A_n < A_c \\ P_c < P_n \\ A_n = P_c \end{cases} \quad (2)$$

где, A_n, P_n – предложение кредитов или ресурсов;

A_c, P_c – спрос на кредиты или ресурсов соответственно.

Соответственно второму уравнению в системе ограничений функцию цели можно представить следующим образом (3):

$$PM(T) = T(K - D)A_n \rightarrow \max \quad (3)$$

Если принять во внимание тот факт, что часть ресурса, который находится в обращении, направляется на формирование обязательного резерва НБУ, то модель принятия решения можно свести до такого (4):

$$PM(T) = T\left(K - \frac{D}{1-N}\right)A_n \rightarrow \max \quad (4)$$

где, N – норматив обязательного резервирования для привлеченных ресурсов.

Решение этой модели сводится к выбору оптимального объема кредитов из следующего уравнения (5) [8, с. 226]:

$$A_n = \min\{A_c(1 - N)P_n\} \quad (5)$$

То есть в зависимости от сформированной конъюнктуры на депозитно-кредитном рынке оптимальный объем кредита равняется или спроса на кредиты, или предложения ресурсов, скорректированных на частицу потока, который находится в обращении. Деятельность коммерческого банка можно охарактеризовать как приобретение ресурсов с целью их следующего размещения. Источники формирования ресурсов банка имеют разную цену и разную частицу в общей структуре.

Описанный механизм оценивания эффективности процентных ставок из привлечение учитывает такие моменты: 1) взаимосвязь ставок привлечения и размещения ресурсов, 2) процесс резервирования части привлеченного средства в банк, 3) абсолютную взаимозаменяемость банковских ресурсов, за которой прибыль не зависит от срока первоначального привлечения ресурсов.

Представленную модель оптимизации кредитно-депозитной стратегии банка можно использовать в том случае, если есть возможность спрогнозировать ожидаемые доходы от размещения, но в современных условиях высоки темпы инфляции и нестабильна политика банка. Таким образом, следует учитывать на два основных момента: банк не привлекает платные ресурсы для обеспечения возрастания банка, надеясь на возможные будущие эффективные вложения; банк постоянно ищет альтернативные направления использования средств в наиболее эффективных проектах.

Одной из важнейших задач статистики является определение в рядах динамики общей тенденции развития явления. В некоторых случаях закономерность изменения явления, общая тенденция его развития явно и отчетливо отражается уровнями динамического ряда (уровни на изучаемом периоде непрерывно растут или непрерывно снижаются). Однако часто встречаются такие ряды динамики, в которых уровни ряда претерпевают самые разные изменения, и общая тенденция развития неясна. На развитие явления во времени оказывают влияние факторы, различные по характеру и силе воздействия. Одни из них оказывают практически постоянное воздействие и

формируют в рядах динамики определенную тенденцию развития.

Воздействие же других факторов может быть кратковременным или носить случайный характер. Поэтому при анализе динамики речь идет не просто о тенденции развития, а об основной тенденции, достаточно стабильной (устойчивой) на протяжении изучаемого этапа развития [15, с. 163].

Первым шагом для построения уравнения зависимости трех факторов, таких как депозитный портфель, кредитный портфель и рентабельность активов является построение матрицы данных за ряд лет, в нашем случае матрица данных составлена за период с 2015 по 2017 год (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Данные для расчета парных коэффициентов корреляции¹⁴

Год	Депозитный портфель (Y)	Кредитный портфель (X ₁)	Рентабельность активов (X ₂)
2015	398808	361 588	2,95
2016	504644	530 727	3,94
2017	733504	755 809	1,67

Результаты вычисления матрицы парных коэффициентов корреляции для каждого фактора по формуле (6) представлены в табл.3.2-3.3.

$$r_{y,x} = \frac{\sum(y-\bar{y})*(x-\bar{x})}{\sqrt{\sum(y-\bar{y})^2*\sum(x-\bar{x})^2}} \quad (6)$$

Таблица 3.2

Расчет парных коэффициента корреляции X₁¹⁵

Год	Y	X ₁	$y_i - \bar{y}$	$(y_i - \bar{y})^2$	$x_i - \bar{x}$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y}) \times (x_i - \bar{x})$
2015	398808	361 588	-146844	21563160336	-187 787	35 263 832 178	27575345280
2016	504644	530 727	-41008	1681656064	-18 648	347 735 472	764703514,7
2017	733504	755 809	187852	35288373904	206 434	42 615 133 979	38779102385

¹⁴ Таблица составлена автором

¹⁵ То же

Продолжение таблицы 3.2

Σ	1636956	1648124	0	58533190304	0	78 226 701 629	67119151180
Сред. Знач.	545652	549375					1095026,667

Расчет парных коэффициентов корреляции для X_1 :

$$r_{y,x1} = \frac{67119151180}{\sqrt{58533190304 * 78226701629}} = 0,989847885$$

Таблица 3.3

Расчет парных коэффициента корреляции X_2 ¹⁶

Год	Y	X_2	$y_i - \bar{y}$	$(y_i - \bar{y})^2$	$x_i - \bar{x}$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y}) \times (x_i - \bar{x})$
2011	398808	2,95	-146844	21563160336	-5,61	31,47	823794,8
2012	504644	3,94	-41008	1681656064	-4,62	21,34	189457
2013	733504	1,67	187852	35288373904	-6,89	47,47	-1294300
Σ	1636956	8,56	0	58533190304	-17,12	100,289	-281048
Средн.	545652	2,85333					545654,9

Расчет парных коэффициентов корреляции для X_2 :

$$r_{y,x2} = \frac{-15896}{\sqrt{2358653567 * 1,06}} = -0,317918134$$

В табл. 3.4 приведены результаты вычисления матрицы парных коэффициентов корреляции для каждого фактора по формуле (7):

$$r_{y,x} = \frac{\Sigma(y-\bar{y})*(x-\bar{x})}{\sqrt{\Sigma(y-\bar{y})^2*\Sigma(x-\bar{x})^2}} \quad (7)$$

Таблица 3.4

Матрица парных коэффициентов корреляции¹⁷

Показатели	Депозитный портфель (X_1)	Кредитный портфель (X_2)	Рентабельность активов (Y_1)
Депозитный портфель (X_1)	1		

¹⁶ Таблица составлена автором

¹⁷ То же

Продолжение таблицы 3.4

Кредитный портфель (X_2)	-0,62799	1	
Рентабельность активов (Y_1)	0,9919	-0,72176	1

Исходя из данных приведенных в табл.3.1, можно сделать вывод, что имеется довольно высокая зависимость между рентабельностью активов и депозитным портфелем (0,627), а также зависимость между депозитным портфелем и рентабельностью активов (0,991) а также между кредитным портфелем и рентабельностью активов (-0,721). Коррелированность остальных факторов между собой не наблюдается. Исключение из модели какого-либо фактора не представляется нужным. Проверяем нулевую гипотезу имеющихся факторов с использованием t-критерия Стьюдента. При числе наблюдений равном 5 ($n=5$), t-критерий вычисляется по формуле (8) [11, с. 85-86]:

$$t_p = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} \quad (8)$$

Когда t-критерий коэффициента корреляции меньше его стандартного значения t_s , то с определенной вероятностью можно утверждать, что между признаками, которые коррелируют в выборке, имеет место корреляция и во всей генеральной совокупности. Если же t-критерий коэффициента корреляции не меньше его стандартного уровня $t_p \geq t_s$, то этот коэффициент не является достоверным.

В нашем случае принимаем $\alpha=0,05$, при котором $t_s=2,5$.

Для $t_{x1} = t_p = 1,042160962 > t_s$;

Для $t_{x2} = t_p = -1,010438054 < t_s$;

Следовательно, из дальнейшего рассмотрения исключаем фактор X_3 (рентабельность активов). Для получения параметров регрессии используем следующую систему нормальных уравнений (9):

$$\begin{cases} n * a_0 + a_1 \sum x_1 + a_2 \sum x_2 = \sum y \\ a_0 \sum x_1 + a_1 \sum x_2 + a_2 \sum x_1 * x_2 = \sum y * x_1 \end{cases} \quad (9)$$

Рассчитываем параметры рассматриваемой зависимости, вычисляя необходимые расчетные величины с помощью системы нормальных уравнений. Решением этой системы являются:

$$a_0 = -47961; a_1 = 381085$$

Таким образом, изучаемая зависимость выражается следующей производственной функцией:

$$y = -47961x^2 + 381085x$$

Оценим полученную многофакторную зависимость по уровню коэффициента множественной линейной корреляции, который определяется по формуле (10):

$$R = \sqrt{1 - \frac{\sum(y - \bar{y})^2}{\sum(y - \bar{y})^2}} \quad (10)$$

где, \bar{y} – средний уровень зависимости признака;

\bar{y} – теоретические значения зависимого показателя, рассчитанные по функции. Множественный коэффициент корреляции изменяется в пределах от 0 до 1 и по определению положителен; $0 \leq R \leq 1$.

$$R = 0,998427631$$

Коэффициент множественной корреляции демонстрирует тесную связь рассматриваемых признаков. Ошибка коэффициента множественной линейной корреляции определяется из соотношения (11):

$$m_R = \frac{1 - R^2}{\sqrt{n - k - 1}} \quad (11)$$

где, k – соответственно число наблюдений и количество факторов

в модели. Расчет по данной формуле приведен ниже: $m_R = 0,32142291$

Таким образом, уровень коэффициента множественной корреляции R свидетельствует о том, что полученная производственная функция моделирует очень сильное влияние кредитного и депозитного портфеля на рентабельность активов. По данным рассчитанного прогноза видно, что депозитный портфель в 2018 году будет составлять 860785 тыс. руб.; в 2019 году 1018351 тыс. руб. Прогноз по кредитному портфелю также отображает тенденцию на повышение показателей в 2018 году 943596 тыс. руб.; и в 2019 году этот показатель достигнет отметки в 1140706 тыс. руб. По рентабельности активов наблюдается снижение показателя. В 2018 году рентабельность достигнет 1,62%, в 2015 году 1,01%.

Таблица 3.5

Прогноз величины финансовых ресурсов ДОО «Туапсе» «ВТБ» (ПАО)¹⁸

Показатель	2018	2019
Депозитный портфель, тыс. руб.	860785	1018351
Кредитный портфель, тыс. руб.	943596	1140706
Рентабельность	1,62	1,01

Опираясь на предоставленные данные, можно предложить следующие меры. Мероприятия по совершенствованию управления финансовыми ресурсами банка представлены в табл.3.5.

Таблица 3.6

Мероприятия по совершенствованию управления финансовыми ресурсами банка¹⁹

Проблемы	Пути преодоления
1. Недостовверная информация по формированию и использованию банковских ресурсов	1. Проведение ежемесячной внутренней проверки бухгалтерской документации и финансовой отчетности
2. Использование устаревших форм финансового анализа банковской деятельности	2. Применение международных форм финансового анализа банковской деятельности
3. Снижение ликвидности баланса	3. Разработать грамотную политику управления активными и пассивными операциями

¹⁸ Таблица составлена автором

¹⁹ Так же

Продолжение таблицы 3.6

4. Прозрачный анализ деятельности коммерческого банка	4. В целях проведения эффективной проверки, необходимо создавать комиссию, в которую должны входить представители ЦБи аудиторской фирмы желательно из другого региона
---	---

Мероприятия по совершенствованию управления финансовыми ресурсами банка представлены в табл. 3.6.

Во-первых, банку необходимо оценивать управления активами и пассивами баланса путем расчета коэффициентов. В процессе анализа баланса могут быть выявлены отклонения в сторону как снижения минимально допустимых значений, так и их существенного превышения. В первом случае коммерческим банкам нужно в месячный срок привести показатели в соответствие с нормативными значениями.

С другой стороны, для коммерческого банка, как и любого другого предприятия, общей основой ликвидности выступает обеспечение прибыльности производственной деятельности (выполняемых операций). Таким образом, если фактическое значение основного нормативного коэффициента ликвидности оказывается намного больше, чем установленное минимально допустимое, то деятельность такого банка будет отрицательно оцениваться, с точки зрения неиспользованных возможностей, для получения прибыли. В этой связи следует заметить, что анализ ликвидности баланса должен проводиться одновременно с анализом доходности банка.

В то же время особенности его работы как учреждения, основывающего свою деятельность на использовании средств клиентов, диктует необходимость применения показателей ликвидности. Максимальная ликвидность достигается при максимизации остатков в кассах и на корреспондентских счетах по отношению к другим активам. Но именно в этом случае прибыль банка минимальна. Максимизация прибыли требует не хранения средств, а их использования для выдачи ссуд и осуществления инвестиций. Поскольку для этого необходимо свести кассовую наличность и остатки на корреспондентских

счетах к минимуму, то максимизация прибыли ставит под угрозу бесперебойность выполнения банком своих обязательств перед клиентами.

Во-вторых, банк должен определять потребность в ликвидных средствах хотя бы на краткосрочную перспективу. Как уже отмечалось, прогнозирование этой потребности может осуществляться двумя методами. Один из них предполагает анализ потребностей в кредите и ожидаемого уровня вкладов каждого из ведущих клиентов, а другой – прогнозирование объема ссуд и вкладов. В решении этой задачи поможет также предварительное изучение хозяйственных и финансовых условий на местном рынке, специфики клиентуры, возможностей выхода на новые рынки, а также перспективы развития банковских услуг, в том числе, открытие новых видов счетов, проведение операций по трасту, лизингу, факторингу и т.д. Причем, кроме местных факторов, необходимо учитывать также и общенациональные. Например, изменения в денежно-кредитной политике, в законодательстве и т.д. Изучение всего этого, а также прогнозирование поможет банку более точно определить необходимую долю ликвидных средств в активе банка. При этом банк должен так же опираться на свой опыт. Исходя, из спрогнозированной величины необходимых ликвидных средств банку нужно сформировать ликвидный резерв для выполнения непредвиденных обязательств.

В-третьих, поддержание ликвидности на требуемом уровне осуществляется при помощи проведения определенной политики банка в области пассивных и активных операций, вырабатываемой с учетом конкретных условий денежного рынка и особенностей выполняемых операций. То есть банк должен разработать грамотную политику управления банковскими ресурсами.

При этом в управлении активами банку следует обратить внимание на следующие моменты [19, с. 39-40]: 1) управление наличностью должно быть более эффективным, то есть необходимо планировать притоки и оттоки наличности и разработать графики платежей, 2) акцентировать внимание на

повышении рентабельности работы в целом и на доходности отдельных операций в частности, 3) внедрить в практику метод управления резервной позиции. Его содержание в следующем – при определении резервной позиции не формируются заранее вторичные резервы, а прогнозируются количество ресурсов, которые можно привлечь на денежном рынке, чтобы профинансировать возможный отток денежных средств.

При совершенствовании системы управления финансовыми ресурсами банка необходимо руководствоваться следующими принципами.

Стратегическое планирование и базовая политика. Правление банка должно установить стратегические направления развития банка и контролировать работу отделов по достижению целей. Цель стратегического планирования и управления – внедрение новых и развитие перспективных направлений деятельности банков и их продуктов так, чтобы они способствовали росту объема операций и увеличивали доход банка и рыночную стоимость его акций.

Четкое разграничение полномочий и ответственности. Система управления должна быть основана на принципе делегирования полномочий с вышестоящих на нижестоящие уровни с параллельным созданием эффективной системы контроля.

Уровень квалификации и независимости. Существенная специалистов по управлению финансовыми ресурсами обязана обладать необходимым уровнем квалификации и иметь возможность высказывать независимое и объективное экспертное мнение. Для повышения экспертного уровня может создаваться такой комитет, как аудиторский.

Адекватный контроль со стороны руководства. В банке следует выполнение принципа «ни одно решение не должно приниматься единолично». Основными задачами внутрибанковского контроля являются: принятие своевременных и эффективных решений, на выполнение требований по эффективному управлению рисками банковской деятельности.

Активное использование в практике результатов работы внешних и внутренних аудиторов. Система внутреннего контроля банка (внутренний аудит) тесно взаимодействует с аудиторскими организациями, которые осуществляют ежегодный внешний аудит банка. Базовые цели системы внутреннего контроля – обеспечение соблюдения всеми сотрудниками банка требований законодательства РК при выполнении своих служебных обязанностей; оценкой мер по минимизации рисков банковской деятельности. возникающие новые аспекты деятельности банка требуют наличия знаний и навыков в таких областях, как риск – менеджмент и оптимизация бизнес-процессов. кроме того, аудит финансовой отчетности больше не является единственным направлением деятельности внутреннего аудита. Все больше значение приобретает обеспечение эффективной поддержки руководства во всех областях деятельности.

Система мотивации и поощрения. Система мотивации должна включать в себя следующие элементы: адекватное среднеотраслевым показателям материальное стимулирование; оценка работы каждого работника банка; поощрение за проявленную инициативу, эффективное выполнение задачи; гарантированный карьерный рост и обучение персонала.

Повышение прозрачности управления. Практически невозможно организовать эффективные управление банком и взаимоотношения между собственниками, советом директоров при отсутствии прозрачной и понятной структуры. Права и обязанности каждой группы акционеров также должны быть понятны и четко сформулированы.

Применять метод анализа размещения пассивов по их срокам, который позволяет управлять обязательствами банка, прогнозировать и менять их структуру в зависимости от уровня коэффициентов ликвидности, проводить взвешенную политику в области аккумуляции ресурсов, влиять на платежеспособность.

Разработать политику управления капиталом и резервами.

Следить за соотношением собственного капитала к привлеченному.

Проанализировать депозитную базу банка:

1) обратить внимание на структуру депозитов: срочные и сберегательные депозиты более ликвидны, чем депозиты до востребования;

2) определить стратегию поддержания устойчивости депозитов. Частью такой стратегии выступает маркетинг – повышение качество обслуживания клиентов, с тем, чтобы они оставались верными банку и во время кризисных ситуаций. Повышение срока сберегательных депозитов, их средней суммы также смягчает колебания депозитов во время кризисов;

3) учитывать не только стабильность, но и источник депозитов, то есть депозиты физических лиц более надежны, чем депозиты юридических лиц, в силу различий в размерах вкладов;

4) оценивать надежность депозитов и займов, полученных от других кредитных учреждений;

5) сократить обязательства до востребования при помощи перегруппировки пассивов по их срокам;

Периодически проводить анализ собственных и привлеченных средств банка. Постоянные изменения в области нормативного регулирования и в состоянии финансовых рынков не позволяют банкам оценить результативность принимаемых управленческих решений. Усиливающееся давление на банки по поводу увеличения ими собственного капитала порождает необходимость в долгосрочном планировании объемов и источников роста капитала. Банковской практике известно множество способов планирования капитала, но все они включают следующие основные этапы: разработка общего финансового плана, определение величины капитала, необходимого банку с учетом его целей, предполагаемых новых услуг, условий государственного регулирования, определение величины капитала, который можно привлечь за счет внутренних источников, оценка и выбор наиболее подходящего к потребностям и целям банка источников капитала.

Планирование собственного капитала должно осуществляться на основе общего финансового плана. Планированию капитала предшествуют разработки по определению темпов роста активных операций банка и их структуре, т.е. составляется прогнозный баланс активных операций. На следующем этапе определяются необходимые источники финансирования активных операций, прогнозируется размер и источники привлеченных средств (депозитные и недепозитные), оценивается состав активов по степени риска, исходя из стратегии банка. Эти данные являются необходимой исходной базой для составления плана доходов банка с учетом различных сценариев движения процентных ставок и прогнозируемого уровня непроцентных доходов и затрат. На основе прогноза выплаты дивидендов определяется вероятный размер внутренне генерируемого капитала, т.е. сумма прибыли, которая может быть направлена на прирост собственного капитала. Исходя из планируемого роста активов, рассчитывается необходимая величина капитала, привлекаемого за счет внешних источников [4, с. 418-420].

Источники прироста собственного капитала традиционно делятся на: внутренние (прибыль, переоценка фондов) и внешние (выпуск акций, капитальных долговых обязательств (облигаций)). Соотношение между этими источниками нередко определяется размером банка и его стратегией. Крупные банки, имеющие доступ к национальным и международным финансовым рынкам, имеют возможность выпускать обыкновенные, привилегированные акции или облигации для поддержания непрерывного роста своей деятельности. Небольшие банки, как правило, не могут привлечь инвесторов из-за отсутствия соответствующей репутации, более низкого уровня платежеспособности. Кроме того, небольшие по размеру выпуски ценных бумаг плохо реализуются на открытом рынке, их размещение связано с большими издержками и рисками. На основе базы данных баланса банк ежедневно должен проводить анализ перспектив развития операций банка с учетом норм платежеспособности и ликвидности. Это позволяет связать

решение вопросов по размещению средств, привлечению ресурсов, увеличению собственных средств банка, расширению участия банка в других предприятиях и банках, по поиску источников дополнительных доходов и развитию новых операций коммерческого банка с требованиями соблюдения его ликвидности и платежеспособности. Рассмотренный анализ дает возможность предвидеть различные изменения уровня ликвидности и платежеспособности коммерческого банка и своевременно принять необходимые меры по их стабилизации. Можно ввести в штат менеджера по управлению банковскими ресурсами, который ежедневно будет проводить анализ баланса, то есть рассчитывать коэффициенты и сравнивать их с нормативами.

Менеджеры по управлению банковскими ресурсами может разработать ряд практических рекомендаций по улучшению этого вида деятельности.

Первая из них состоит в том, что менеджер по управлению банковскими ресурсами должен контролировать деятельность всех отделов банка, отвечающих за привлечение средств, и координировать свою деятельность с работой этих отделов.

Вторая рекомендация заключается в том, что менеджер по управлению банковскими ресурсами должен делать прогноз деятельности банка и на основе устанавливать научно обоснованные лимиты или нормативы. Предвидеть когда наиболее крупные вкладчики банка планируют снять средства со счета или увеличить вклады. Это позволяет управляющим планировать свои действия в случае возникновения дефицита или излишка ликвидных средств.

Суть третьей рекомендации состоит в следующем: потребности банка в ликвидных средствах и решение относительно их размещения должны постоянно анализироваться в целях избежание и излишка, и дефицита ликвидных средств. Излишние ликвидные средства, которые не реинвестируются в тот же день, ведут к потерям доходов банка, в то время как их дефицит должен быть быстро ликвидирован во избежание неблагоприятных последствий поспешных займов или продаж активов, также ведущих к потерям

доходов. Предложенные меры по совершенствованию управления позволят ДО «Туапсе» ВТБ (ПАО) улучшить структуру активной и пассивной частей баланса, повысить эффективность управления ими, а также снизить уровень риска банковских операций.

Заключение

В работе было рассмотрено использование финансовых ресурсов в организации, управление финансовыми ресурсами. Были решены следующие задачи: изучены теоретические аспекты управления финансовыми ресурсами хозяйствующего субъекта, определены источники финансовых ресурсов, дан анализ управления финансовыми ресурсами хозяйствующего субъекта, раскрыты пути повышения эффективности управления финансовыми ресурсами хозяйствующего субъекта.

Проведенное теоретическое исследование вплотную подвело нас к определению сущности финансовых ресурсов предприятий. Финансовые ресурсы организаций – это совокупность собственных доходов, накоплений и внешних поступлений денежных средств (и /или их эквивалентов), находящаяся в распоряжении этих организаций и предназначенная для выполнения обязательств перед бюджетной и финансово-кредитной системами, перед своими контрагентами в процессе финансирования текущих затрат хозяйственной деятельности, финансирования расходов, связанных с инвестиционной деятельностью, социальными нуждами и стимулированием работников.

Наличие в достаточном объеме финансовых ресурсов, их эффективное использование, определяют хорошее финансовое положение предприятия, платежеспособность, финансовую устойчивость, ликвидность. В этой связи важнейшей задачей предприятий является изыскание резервов увеличения собственных финансовых ресурсов и наиболее эффективное их использование в целях повышения эффективности работы предприятия в целом.

Структура ресурсов в разрезе собственных и привлеченных средств отражает основные особенности функционирования предприятия. Структура пассивов предприятия соответствует установленным значениям (доля собственных средств в пассиве баланса предприятия – в среднем находится на

уровне 76–80%, доля привлеченных средств – 20–23%). Структура пассивов отличается превышением собственного капитала над другими источниками средств.

Управление финансами это система, имеющая определенные закономерности и особенности, более точно – подсистема в системе управления организацией. Осуществление ее направлено на достижение общих целей управления организацией. Будучи управляемой системой, финансовый менеджмент в значительной мере подвержен государственному регулированию через налоги, лицензии, тарифы, ставки рефинансирования. Управляемая система означает, что финансовый менеджмент является объектом управления, испытывающим воздействие потока управленческих решений. Поэтому основным принципом при обосновании способа формирования системы управления финансовыми ресурсами будет принцип системности.

Коммерческие банки – единственный экономический субъект, который системно управляет всеми функциями денег и в этой связи является первичным звеном рыночной экономики. Коммерческие банки – посредники продвижения в систему рыночной экономики и мирохозяйственных связей других участников рынка – промышленности, торговли, небанковского финансового сектора, государства и населения – через обслуживание их денежных потоков. Причем банки, в отличие от других финансовых небанковских структур, обеспечивают основную часть всех средств денежного обращения конкретной страны. В условиях бурного развития рынка финансовых услуг, наблюдающегося в мировой экономике на протяжении последних десятилетий, особое значение приобретает проблема идентичности оценки эффективности деятельности, кредитных организаций в транснациональном масштабе. Понятие эффективности деятельности коммерческого банка многоаспектно, и в качестве критериев эффективности банка можно рассматривать как сами финансовые результаты его деятельности, так и результативность, а также всю совокупность показателей финансового состояния достигнутых банком с

учетом их ценностной или целевой значимости, как для самого банка, так и для социально-экономической среды его деятельности. Поэтому эффективность деятельности коммерческого банка это не только результаты его деятельности, но и система управления, построенная на формировании научно обоснованной стратегии деятельности банка и контроле за ее реализацией.

В данной выпускной квалификационной работе был проведен анализ и оценка эффективности деятельности ДО «Туапсе» филиала №2351 в г. Краснодар ВТБ (ПАО). На основе проведенного анализа можно сделать следующие **выводы**:

1. ДО «Туапсе» в г. Туапсе Филиала № 2351 в г. Краснодар Банка ВТБ (ПАО) открыт в декабре 2007 года. Коллектив состоит из 16 человек.

2. В ДО «Туапсе» наблюдается стабильный рост вкладов, как физических, так и юридических лиц. За период с 2015 по 2017 гг. прирост составил 183,9% (334698 тыс. руб.).

3. За период с 2015 по 2017 гг. кредитный портфель ДО «Туапсе» вырос в 2 раза с 361 588 тыс. руб. до 755 809 тыс. руб. (209,02%), что связано, в первую очередь, со значительным ростом кредитования физ. лиц (прирост 346,17%).

4. Анализ эффективности использования финансовых ресурсов показал, что в 2017 году практически по всем показателям наметился спад: эффективность работы активов уменьшилась с 3,09 в 2016 г. до 2,09; в 2017 г., доход с каждого рубля активов значительно ниже оптимального значения и составил 4,11, эффективность использования собственного капитала снизилась на 2,15%.

В качестве рекомендаций по совершенствованию системы управления финансовыми ресурсами нами разработаны следующие **предложения**:

1. Создание комитета по управлению финансовыми ресурсами, в который должны будут войти: комитет по управлению рыночными рисками, комитет по кредитному и депозитному риску, казначейство.

2. Использование метода прогнозирования на основе линейного

программирования для расчета целевых значений эффективности использования финансовых ресурсов.

3. По данным рассчитанного прогноза видно, что депозитный портфель в 2018 году будет составлять 860785 тыс. руб.; в 2019 году 1018351 тыс. руб. Прогноз по кредитному портфелю также отображает тенденцию на повышение показателей в 2018 году 943596 тыс. руб.; и в 2019 году этот показатель достигнет отметки в 1140706 тыс. руб. Таким образом, эффективность управления финансовыми ресурсами возрастет.

4. Проведение ежемесячной внутренней проверки бухгалтерской документации и финансовой отчетности.

5. Применение международных форм финансового анализа банковской деятельности.

6. Разработка грамотной политики управления активными и пассивными операциями.

Список использованной литературы

1. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 395 с.
2. Балашов В.Г., Ириков В.А., Технология повышения финансового результата предприятий и корпораций. – М.: Приор, 2013. – 412 с.
3. Батракова Л.Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка / Под ред. Л.Г. Батраковой. - М.: Прогресс, 2016. - 423 с.
4. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 584 с.
5. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование учеб. – М.: «ИНФРА-М», 2013. – 392 с.
6. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 469 с.
7. Дюсенбаев К.Ш. Анализ финансового положения предприятия. – Алматы: Экономика, 2017. – 521 с.
8. Зайцев Н.А. Экономика промышленного предприятия. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 357 с.
9. Ильин А.И., Сеница Л.М. Планирование на предприятии. – Мн.: «Новое знание», 2014. – 432 с.
10. Кардашевский В., Бондаренко А. Повышение производительности: европейский подход. – М.: «Наука», 2015. – 320 с.
11. Ковалёв В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчётности. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 386 с.
12. Кривцова Г.И. Организация деятельности коммерческих банков: учеб. / Под ред. Г.И. Кравцовой. – М.: БГЭУ, 2014. – 435 с.
13. Моляков Д.С. Теория финансов предприятий / Д.С. Моляков, Е.И. Шохин. – М.: Финансы и статистика, 2016. - С. 23-28
14. Павлова Л.Н. Финансовый менеджмент. – М.: Банки и биржи,

ЮНИТИ, 2015. – 427 с.

15. Павлова Л.Н. Финансовый менеджмент: учеб. для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 274 с.

16. Павлова Л.Н. Финансы предприятий. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2014. – 483 с.

17. Русак Н.А., Русак В.А. Финансовый анализ субъекта хозяйствования. – Мн.: Высшая школа, 2016. – 459 с.

18. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности промышленного предприятия. – Мн.: Новое знание, 2014. – 306 с.

19. Ушанов А.Е. Оптимизация кредитного процесса в условиях вызовов // Финансы и кредит. - 2015. - № 21. - С. 37 - 43.

20. Финансовый менеджмент: теория и практика: учеб. / Под ред., Е.С. Стояновой. – 5 изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Перспектива», 2014. – 656 с.

21. Финансовый менеджмент: учеб. для вузов / Г.Б. Поляк, И.А. Адонис, Т.А. Краева и др. Под ред. проф. Г.Б. Поляка. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2016. – 518 с.

22. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Под ред. проф. Е.И. Шохина. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2014. – 408 с.

23. Финансы предприятий: учеб. пособие / Под ред. М.В. Романовского. – СПб.: Бизнес-пресса, 2015. – 360 с.

24. Шеремет А.Д., Сейфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА – М.: 2016. – 208 с.

25. Экономика предприятия / Под ред. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандера. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2013. – 718 с.