

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА	6
1.1 Понятие финансовых ресурсов коммерческого банка	6
1.2 Оценка ресурсной базы коммерческого банка	14
1.3 Система управления финансовыми ресурсами коммерческого банка	17
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ НА ПРИМЕРЕ ПАО «ВТБ»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «ВТБ»	21
2.2 Оценка управления финансовыми ресурсами коммерческого банка	36
2.3 Совершенствование управления финансовыми ресурсами ПАО ВТБ	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	52
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	55
ПРИЛОЖЕНИЯ	59

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Центральное место в современной банковской системе по праву принадлежит коммерческим банкам, которые предоставляют своим клиентам полный спектр финансовых услуг, объем, качество и скорость которых постоянно совершенствуются и увеличиваются за счет внедрения и применения 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 ресурсообразования приобретает первостепенное значение. Это связано с тем, что с переходом к рыночной экономике, ликвидацией монополии государства на банковскую деятельность и построением двухуровневой банковской системы характер банковских ресурсов претерпевает существенные изменения.

Привлеченные средства банков покрывают более 90% общей потребности в денежных средствах для осуществления активных операций, в первую очередь кредитных. Их роль исключительно велика. Мобилизуя временно свободные средства юридических и физических лиц на рынке кредитных ресурсов, коммерческие банки используют их для удовлетворения потребности национальной экономики в дополнительном оборотном капитале, содействия конвертации денежных средств в капитал, удовлетворения потребностей населения в потребительском кредите.

Таким образом, коммерческий банк, с одной стороны, привлекает свободные средства юридических и физических лиц, формируя тем самым свою ресурсную базу, а с другой стороны, размещает их от своего имени на условиях возвратности, срочности и оплаты. В то же время коммерческий банк может осуществлять свои операции только в пределах имеющихся у него ресурсов. Характер этих операций зависит от качества ресурсной базы банка. Таким образом, коммерческий банк, ресурсы которого в основном

носят краткосрочный характер, практически лишен возможности осуществлять долгосрочные кредитные вложения.

В рыночных условиях именно объем и качество средств, имеющихся в распоряжении коммерческого банка, определяют объем и направление его деятельности, и поэтому вопросы формирования ресурсной базы, оптимизации ее структуры, обеспечения стабильности и эффективного управления становятся ключевыми задачами банка.

Степень научной разработанности темы исследования. Сущность, показатели и пути повышения финансового состояния коммерческого банка изложены в трудах ученых-экономистов: М.И. Баканова, С.Б. Барнгольц, Л.Т. Гиляровской, Д.А. Ендовицкого, И.И. Каракоза, В.В. Ковалева, С.В. Козменковой, Н.П. Любушина, Л.Г. Макаровой, Т.С. Масловой, М.В. Мельник, Е.А. Мизиковского, Г.В. Савицкой, Н.В. Сиволова, С.К. Татура, Г.М. Тация, О.А. Фроловой, А.Д. Шеремета и других.

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

Предмет исследования – система управления финансовыми ресурсами коммерческого банка.

Цель работы – рассмотреть финансовые ресурсы коммерческих банков России: современное состояние и пути их повышения.

Достижению поставленной цели работы способствует решение следующих задач:

- разобрать понятие финансовых ресурсов коммерческого банка;
- изучить оценку ресурсной базы коммерческого банка;
- исследовать систему управления финансовыми ресурсами коммерческого банка
- дать организационно-экономическую характеристику ПАО «ВТБ»;
- выполнить оценку управления финансовыми ресурсами коммерческого банка;
- разработать пути совершенствования управления финансовыми ресурсами ПАО ВТБ.

Методологическая база исследования включает методику ЦБ РФ по оценке экономического состояния банков, обязательная для применения в любом коммерческом банке страны, внутренняя методика ПАО «ВТБ 24», статистические методики.

Практическая значимость исследования заключается в разработке ряда эффективных предложений по улучшению финансового состояния коммерческого банка ПАО «ВТБ 24», а также в дальнейшем использовании систематизированного теоретического материала студентами

Структура 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), представлены мероприятия по совершенствованию системы управления финансовыми ресурсами объекта исследования.

В заключении представлены основные выводы, сделанные в процессе написания работы.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

1.1 Понятие финансовых ресурсов коммерческого банка

Финансовые ресурсы организации - это совокупность собственных доходов, накоплений и поступлений внешних видов (и /или их эквиваленты), которые находятся в распоряжении этих организаций, и предназначены для того, чтобы выполнить свои обязательства в отношении системы, налогово-бюджетной и финансово-кредитной, перед своими контрагентами в процессе финансирования расходов, течений экономической деятельности [48, с. 460].

Финансовые ресурсы коммерческих банков состоят из собственных средств и привлеченных.

Под собственными средствами банка следует понимать различные фонды, созданные банком для обеспечения его финансовой устойчивости, коммерческой и экономической деятельности, а также прибыли, полученной по итогам деятельности в текущем и прошлом годах [7, с. 96].

Фонды имеют свои цели и различные источники образования, которые могут быть представлены в обобщенной форме на рис. 1.

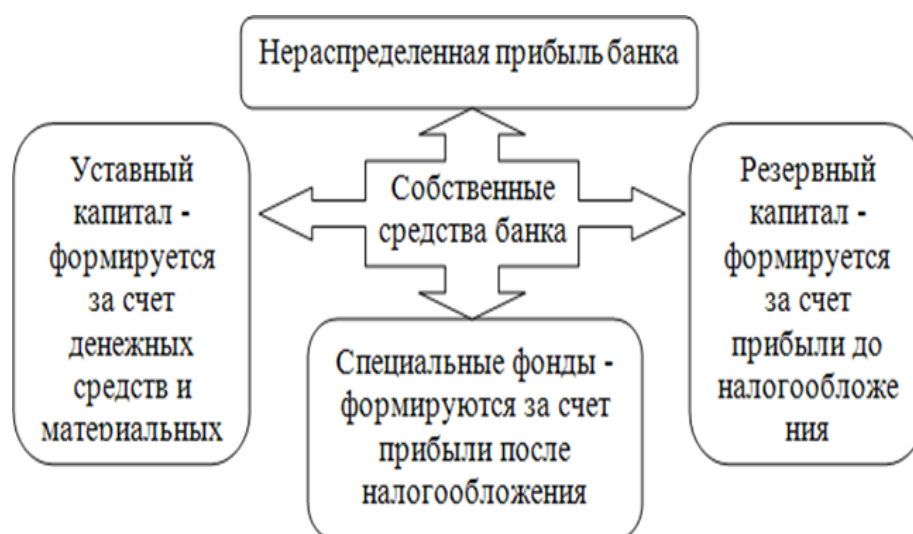


Рис. 1 Формирование собственных средств банка [14, с. 181].

К собственным средствам банка относятся: уставный капитал (акции), резервные, страховые и другие фонды банка, созданные за счет прибыли, нераспределенная часть прибыли коммерческого банка в течение года.

Уставный капитал - отправная точка организации коммерческого банка. Принципы его формирования зависят от организационно-правовой формы банка и определяются действующим законодательством [29, с. 27].

Важным источником формирования собственных средств банка являются ресурсы резервного фонда. Резервный фонд (капитал) создается из прибыли (после уплаты налогов) не менее 15% от уплаченной 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 счет отчислений на прибыль. Эти резервы необходимы для компенсации убытков в случае потери предоставленных клиентам кредитных ресурсов, а также для обеспечения возврата привлеченных банком средств [40, с. 27].

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

Нераспределенная прибыль коммерческого банка существует в течение финансового года и является важным источником формирования собственного капитала.

Собственные средства банка выполняют несколько важных функций:

Защитная функция. Значительная часть активов банка (около 88%) финансируется вкладчиками. Поэтому основная функция капитала банка и приравненных средств - защита интересов вкладчиков. Функция защиты собственных средств означает возможность выплаты компенсации вкладчикам в случае банкротства банка [3, с. 175].

Оперативная функция. Для успешного начала работы банку необходим стартовый капитал, который используется для покупки земли, зданий,

оборудования, а также для создания финансовых резервов на случай непредвиденных потерь. Для этой цели также используется собственный капитал.

Регуляторная функция. Помимо обеспечения финансовой базы для операций и защиты интересов вкладчиков, собственные средства банков выполняют также регулирующую функцию, которая связана с особым интересом общества к бесперебойному функционированию банков, а также с законами и нормативными актами, позволяющими государственным органам контролировать операции [6, с. 82].

Чистая стоимость банка является основой для увеличения объема его активных операций. Поэтому для каждого банка чрезвычайно важно найти источники его увеличения. Ими могут быть: нераспределенная прибыль предыдущих лет, включая резервы Банка; размещение дополнительных эмиссий ценных бумаг или привлечение новых акционеров.

Собственные средства являются основным видом обеспечения обязательств банка перед вкладчиками, поэтому определение их реальной стоимости и поддержание последнего на требуемом уровне является одной из первостепенных задач банка [34, с. 87].

Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что важность собственных ресурсов банка заключается прежде всего в сохранении его жизнеспособности. За счет собственных ресурсов банки создают необходимые им резервы. Наконец, собственные ресурсы являются основным источником инвестиций в долгосрочные активы [19, с. 103].

Помимо собственных финансовых ресурсов, коммерческий банк располагает и привлеченными ресурсами. Привлеченные банками средства покрывают более 90% всех потребностей в денежных ресурсах для активных операций, особенно кредитов. Временно мобилизуя свободные средства юридических и физических лиц на рынке кредитных ресурсов, коммерческие банки с их помощью удовлетворяют потребности народного хозяйства в

дополнительных оборотных средствах, способствуют конверсии денег в капитал, обеспечивают потребности населения в потребительском кредите.

Операции, связанные с мобилизацией ресурсов банка, являются пассивными операциями. В результате пассивных операций коммерческие банки получают привлеченные средства, необходимые для финансирования активных операций. Окончательные результаты этих операций отражаются в балансовых пассивах банка, где они служат источниками формирования его ресурсов [22, с. 174]. Представлена структура пассивных операций коммерческого банка на рис. 2.



Рис. 2 Пассивные операции коммерческого банка [13, с. 25]

Как показано на рис. 2, привлеченные банками средства разнообразны по составу. Так, к средствам, привлеченным коммерческими банками, относятся: депозиты до востребования и срочные вклады юридических и физических лиц, депозиты физических лиц, ценные бумаги, остатки на текущих, текущих и иных счетах клиентов, остатки на корреспондентских счетах, межбанковские кредиты (квитанции), займы ЦБ, из других источников средств [43, с. 215].

Вклады включают в себя все срочные и бессрочные вклады клиентов банка, за исключением сбережений. К ним относятся: средства на счетах предприятий, счета заработной платы рабочих и служащих, счета государственных учреждений и предприятий, которые временно не используются. С точки зрения банковской технологии депозиты можно разделить на две группы: депозиты до востребования и срочные депозиты [31, с. 47].

Депозиты до востребования-это средства, которые могут быть востребованы в любое время. По этим вкладам выплачивается довольно небольшой процент. Депозиты до востребования предназначены главным образом для выполнения действующих правил [10, с. 157].

Срочные депозиты бывают двух типов: собственно срочные депозиты и депозиты с уведомлением о снятии. Фактически, срочные вклады возвращаются владельцу в течение заранее определенного дня, пока они не будут «заблокированы», и банк может ими распоряжаться.

Для сберегательных вкладов характерен их медленный рост и то, что использование средств часто происходит через несколько лет. Каждый из видов депозитов имеет свои плюсы и минусы [37, с. 28].

Для вкладчиков сберегательные вклады представляют интерес, потому что они:

- являются наиболее надежной формой хранения сбережений (например, по сравнению с корпоративными ценными бумагами), поскольку возврат вкладов в Сбербанк гарантирован государством,

- представляют собой одну из наиболее выгодных форм денежных сбережений, поскольку они обычно выплачиваются по более высокой процентной ставке, чем другие депозиты,

- разрешить, учитывая большое разнообразие различных видов вкладов,

- наиболее полно удовлетворить потребности каждого конкретного инвестора, а также определенных целевых групп вкладчиков, являются одной

из наиболее ликвидных форм инвестирования денежных сбережений [25, с. 136].

Стоимость сберегательных вкладов для банка определяется в первую очередь возможностью их использования в качестве ресурсов для кредитования. Привлекая средства населения в долгосрочной перспективе, сберегательные вклады также играют важную роль в сокращении эмиссии банкнот и, как следствие, в общем финансовом оздоровлении экономики [46, с. 36].

Депозиты до востребования являются наиболее ликвидными. Их владельцы могут в любое время использовать деньги, которые находятся на счетах. Характеристики депозитного счета следующие:

- деньги на этот счет депонируются или снимаются как частично, так и полностью, без ограничений,
- допускается заимствование с этого счета в порядке, установленном Центральным банком РФ наличными.

Основными недостатками депозитов до востребования являются:

- для их владельцев-без уплаты процентов по счету (или очень небольшой процент),
- для банка-необходимость иметь более высокий операционный резерв для поддержания ликвидности (в связи с возможностью снятия денег со счетов на виду) [16, с. 60].

Депозиты являются важным источником ресурсов для коммерческих банков. Их структура в банке подвижна и зависит от конъюнктуры денежного рынка. Этот источник формирования банковских ресурсов имеет некоторые недостатки. Речь идет о значительных материальных и денежных затратах банка при привлечении средств на вклады, о дефиците имеющихся средств, в отдельном регионе. Однако депозиты не являются единственным источником сбора средств. На практике также выдаются источники мобилизации ресурсов в банках, к которым относятся: получение займов на межбанковском рынке; соглашение о продаже ценных бумаг, в отличие от

выкупа, учета векселей и получения займов у ЦБ РФ; продажа банковских акцептов; эмиссия коммерческой бумаги [9, с. 75].

Российские банки из этих источников используют в основном межбанковские кредиты и кредиты Центрального банка РФ. Кредиты ЦБ РФ в настоящее время в основном предоставляются коммерческим банкам в порядке рефинансирования, то есть, по сути, распределяются на конкурсной основе, а также в виде ломбардных кредитов.

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

Сертификат-это письменное свидетельство банка-эмитента о депозите средств, удостоверяющее право вкладчика или его правопреемника получать по истечении установленного срока сумму вклада и проценты по нему. Сберегательный сертификат-это ценная бумага на предъявителя, выпущенная серийно. Правила выпуска и исполнения сертификатов предусмотрены письмом ЦБ РФ № 14-3-20 от 10.02.92 г» о депозитных и сберегательных и банковских сертификатах " в редакции письма ЦБ РФ № 23 от 18.12.92, и являются общими для всех коммерческих банков на территории России. Коммерческие банки, выдающие сертификаты, сами одобряют условия выдачи и обращения каждого вида сертификатов [2].

Денежные платежи за покупку и продажу сберегательных сертификатов, выплату сумм по ним осуществляются как безналичными, так и наличными. Сертификат не может служить средством оплаты или оплаты за проданные товары или оказанные услуги. Процентные ставки по сберегательным сертификатам устанавливаются Советом директоров Банка [27, с. 33].

Сертификат может быть подвергнут предоплате. В этом случае банк уплачивает сумму вклада и проценты, уплаченные по вкладам до востребования, действовавшие на момент представления платежного свидетельства. Если срок получения вклада по сертификату просрочен, банк

обязан уплатить указанные в справке суммы вклада и проценты по первому требованию его владельца. Выплата процентов по сберегательному сертификату осуществляется Банком одновременно с возвратом сертификата при его предъявлении.

Вексель-ценная бумага банка, удостоверяющая безусловное денежное обязательство предъявителя векселя (банка) уплатить по истечении срока определенную сумму денег предъявителю векселя (владельцу векселя). Все основные моменты регламентированы в письме Банка России №14-3 / 30 от 9.10.1991 «о банковских операциях с векселями» [1].

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

Операции по кредиту с использованием векселей: учет векселей; кредиты, обеспеченные векселями; орденские займы.

Операции по обслуживанию счетов-фактур: обналичивание счетов-фактур; размещение счета-фактуры; гарантийные операции по счетам-фактурам.

Пересчет векселей в Банке России.

Учет (дисконтирование) векселей означает покупку векселей банком до истечения их срока. Предъявитель векселя переводит (продает) вексель в банк индоссаментом до истечения срока платежа и получает за это сумму векселя минус (за досрочное получение) определенный процент от этой суммы, то есть учетный процент или скидка.

Скидка-это разница между суммой, указанной в векселе, и суммой, уплаченной предъявителю. С учетом векселя банк становится его владельцем.

Вексель - строго формальный документ. Он содержит список обязательных аксессуаров. Отсутствие хотя бы одного из них лишает счет юридической силы [45, с. 125].

1.2 Оценка ресурсной базы коммерческого банка

Основную долю (около 88%) ресурсов российских банков составляют привлеченные средства, а доля собственных средств составляет всего 12%. Для банков структура ресурсов существенно варьируется в зависимости от продолжительности их деятельности с момента их создания, стоимости их уставного капитала, количества и качества клиентов [21, с. 143].

Собственные средства являются основным видом обеспечения обязательств банка перед вкладчиками, поэтому определение их реальной стоимости и поддержание последнего на требуемом уровне является одной из первостепенных задач банка.

Для более точной характеристики ресурсной базы банка необходимо выделить стабильную часть вкладов, которую можно определить как средства, не затронутые колебаниями рынка. Стабильная часть депозитов включает срочные вклады и часть депозитов до востребования [39, с. 32].

Современная банковская практика характеризуется большим разнообразием депозитов. Качественный и сравнительный анализ структуры привлеченных средств можно проводить по группам клиентов и срокам, что позволяет выявить отрасли экономики и на какой период основная часть средств привлекается банком.

Одним из показателей надежности и стабильности ресурсной базы коммерческого банка является процентная политика банка в области привлеченных ресурсов. Эта политика должна соответствовать двум противоположным предельным требованиям: во-первых, уровень процентных ставок по депозитам (срочным и срочным) должен быть достаточно привлекательным для потенциальных вкладчиков; во-вторых, он не должен существенно увеличивать нижнюю маржу между активными и пассивными операциями банка [5, с. 167].

Можно сделать вывод, что более стабильные в финансовом отношении банки, заботясь о своей ликвидности и платежеспособности, предлагают

проценты по депозитам не выше среднего по отрасли. Высокая процентная ставка по срочным вкладам и вкладам физических и юридических лиц прежде всего говорит о том, что коммерческий банк имеет неустойчивую ресурсную базу, недостаточную для эффективных кредитных вложений. Такой банк пытается расширить и стабилизировать свои ресурсы, привлекая вклады, предлагая вкладчикам более высокую процентную ставку [24, с. 99].

Однако доходность и ликвидность банков не достигаются автоматически. Очевидным решением для привлечения дешевых и дорогих ресурсов является реализация политики Банка, которая может дать наибольшую доходность с разумным, с точки зрения руководства банка, уровнем риска.

Количественный анализ структуры привлеченных средств, а также собственных средств банка заключается в определении доли каждой подгруппы или нескольких подгрупп в общем объеме привлеченных средств. Такой анализ позволяет определить роль каждого экономического контрагента в развитии пассивных операций Банка. Более подробный анализ структуры привлеченных средств может быть проведен на основе аналитических данных. Эти материалы позволяют изучать собранные средства в динамике в зависимости от момента притяжения. Важно проанализировать структуру привлеченных средств не только по графику, но и по суммам. Используя методы сравнительного анализа пассивных операций Банка, можно выявить изменения в объеме этих операций, определить их влияние на ликвидность банка [12, с. 70].

Гармонизация степени ликвидности активов и степени востребованности обязательств должна определяться на уровне банка, его подразделений (филиала, агентства, представительства), отдельных видов операций и типов клиентов. Такой подход позволяет определить приоритеты депозитной политики для оценки качества портфеля депозитов [20, с. 113].

Изменение объема средств, привлеченных на текущих счетах, с одной стороны, и в срочных (сберегательных) вкладах-с другой, составляет основу

для изучения ликвидности банка в плане пассивов. Значительное увеличение срочных вкладов снижает прибыльность операций банка, но увеличивает ликвидность его баланса. Увеличение остатков по текущим и расчетным счетам обычно показывает обратную тенденцию. Изменение доли остатков на текущих и срочных счетах в пользу, например, физических лиц обычно указывает на снижение стоимости ресурсов, так как их вклады обходятся банку дешевле. Однако в условиях конкуренции банки часто устанавливают межбанковские процентные ставки на фьючерсных счетах крупных клиентов и более низкие ставки на счетах мелких и средних клиентов [33, с. 5].

Таким образом, увеличение доли ресурсов, привлеченных банком с клиентов (кроме банков), в целом свидетельствует о повышении прибыльности банковских операций. Анализ структуры привлеченных средств позволяет оценить важность каждого источника привлеченных средств и их динамику. Очевидно, что чем выше доля стабильной и дешевой части обязательств на балансе банка, тем стабильнее его позиция и выше рентабельность, так как маржа банка в этой ситуации стремится достичь максимально возможного. Тем не менее, следует отметить, что средства в депозитах до востребования – это не только самый дешевый, но и самый непредсказуемый инструмент, поэтому их высокая доля в привлеченных средствах ослабляет ликвидность банка [42, с. 936].

Увеличение доли депозитов до востребования снижает процентную плату банка и позволяет получить более высокую процентную доходность. Срочные депозиты считаются наиболее стабильной частью привлеченных ресурсов. Увеличение доли срочных вкладов в ресурсной базе способствует повышению стабильности банка, позволяет эффективно управлять ликвидностью и платежеспособностью банка.

Таким образом, целесообразно шире использовать в современной российской банковской практике анализ соотношения активов и пассивов банков по суммам и срокам, а также источников и направлений использования средств [15, с. 275].

1.3 Система управления финансовыми ресурсами коммерческого банка

Под системой управления финансовыми ресурсами банка понимается процесс формирования и последующего регулирования структуры активов и пассивов банка, которая обеспечивала бы реализацию определенных стратегий и целей финансового управления.

Суть управления финансовыми ресурсами коммерческого банка заключается в разработке стратегий и осуществлении мероприятий, которые приведут структуру баланса в соответствие с его стратегическими программами. Система управления финансовыми ресурсами также рассматривается как действие банка, направленное на оптимизацию структуры активов и пассивов с точки зрения срочности, качества и цены, а также на предотвращение потерь в ходе деятельности [28, с. 171].

Основной проблемой управления было распределение активов, которое гарантировало бы ликвидность коммерческого банка и получение максимального дохода. Основные направления управления активами состояли из двух вариантов: метода распределения активов (метод общего фонда) и метода конверсии активов (метод разделения источников средств) [35, с. 34].

Способ распределения активов с целью управления рисками процентной ставки более применим в стабильных условиях внешней среды, поэтому успех его использования зависит от трех условий: 1) относительно незначительное изменение процентных ставок; 2) состав обязательств банка остается достаточно стабильным и его легко прогнозировать; 3) значительная часть привлеченных средств состоит из беспроцентных и бессрочных вкладов, то есть при остатках на счетах и текущих счетах в компаниях и физических лиц [8, с. 154].

Если эти три условия выполнялись одновременно, руководители банка могли рассматривать пассивную сторону баланса как заранее заданную

стоимость и обращать внимание на активы банка. В рамках метода распределения активов повышение ликвидности было достигнуто за счет регулирования структуры активов. Недостатки использования метода распределения активов, выявленные при частом изменении уровня процентных ставок, в результате чего стоимость активов становится все более подверженной изменениям [47, с. 48].

Более осторожным методом управления был метод разделения источников средств. Однако пассивная сторона по-прежнему считается постоянной, и процентный риск предотвращается путем установления более тесной связи между датами размещения активов и датами финансирования. Однако соблюдение метода преобразования не лишено недостатков.

Таким образом, текущая структура обязательств банка не всегда соответствует составу активов, определяемому рынком. Таким образом, некоторые виды депозитов могут быть не полностью инвестированы, или некоторые виды кредитов могут не полностью соответствовать сроку обязательств [30, с. 28].

В настоящее время управление мобилизованными ресурсами имеет большое значение для управления финансовыми ресурсами банка.

Основная цель управления составом мобилизованных ресурсов заключается в достижении ситуации, когда чистая прибыль от их использования будет максимальной. Важно постоянно следить за тем, чтобы, с одной стороны, реальный объем средств «труда» не сильно уменьшался за счет взносов в ЦБ, а с другой стороны, прибыль, полученная от их использования, не сильно уменьшалась за счет начисления процентов [23, с. 147].

Разные направления изменения состава привлеченных банком средств по-разному "эластичны", то есть не всегда удается оперативно управлять объемом составных частей общей суммы привлеченных средств.

Это объясняется тем, что банк не может в одностороннем порядке «разорвать» отношения с кредитором, с которым договор заключен на определенный срок.

Главным условием, при котором возможно управление составом привлеченных банком ресурсов, является наличие полноценного и цивилизованного рынка, в котором имущество является временно свободными средствами определенных субъектов [36, с. 15].

В настоящее время этот фактор актуален для всех без исключения кредитных организаций. Процесс принятия решения о составе ресурсов представлен ниже на рис. 3.

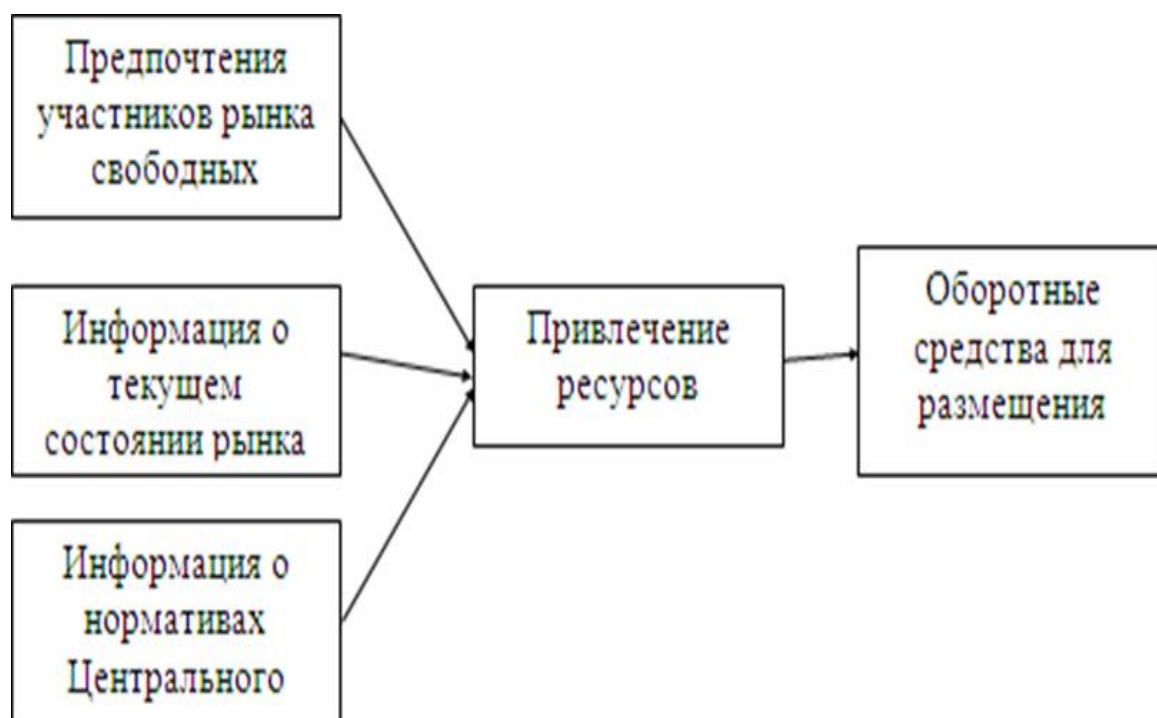


Рис. 3. Процесс принятия управленческого решения по составу финансовых ресурсов [11, с. 173]

Управление финансовыми ресурсами банка требует точной и адекватной информации, как внутренней, так и внешней [41, с. 130].

Согласно рис 4 входные данные процесса управления следующие: предпочтения участников рынка свободных ресурсов, информация о текущем состоянии рынка, информация о нормативах ЦБ.

Выход-оборотный капитал для инвестирования.

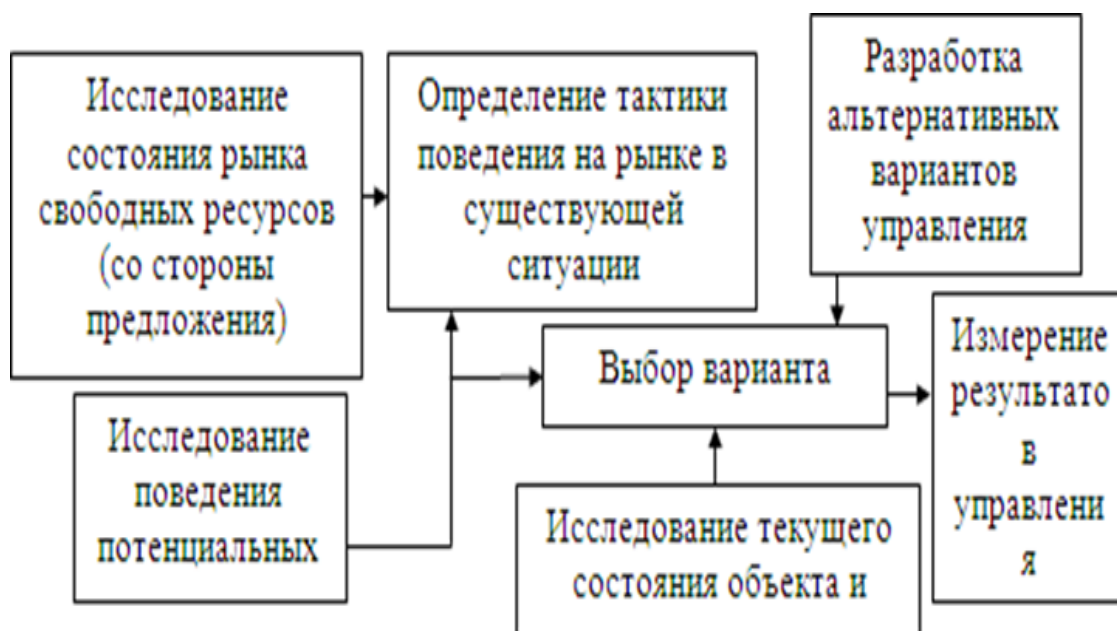


Рис. 4. Информационная модель управления ресурсами [18, с. 255]

Суть управления информационной моделью заключается в том, что в зависимости от рассчитанного оптимального состава (по графику) собранных средств можно ограничить одни операции по сбору и, наоборот, активизировать другие [38, с. 865].

На практике это может выглядеть так: чтобы увеличить долю облигаций «по требованию», можно предложить потенциальным клиентам льготные условия открытия расчетных счетов, предложить предприятиям и организациям открывать счета своим сотрудникам для перевода их на заработную плату и т. Для увеличения доли долгосрочных обязательств разрабатываются новые виды депозитов, предоставляются льготы клиентам - юридическим лицам, имеющим долгосрочные депозиты в банке [49, с. 50].

Для сокращения соответствующих долей, напротив, условия сбора средств меняются так, что клиенту становится невыгодно сохранять свои свободные денежные ресурсы в таких условиях, и он вынужден использовать свои средства по-другому.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ НА ПРИМЕРЕ ПАО «ВТБ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «ВТБ»

ПАО "Банк ВТБ" является кредитной организацией. Банк был создан под названием Банк внешней торговли РСФСР (Внешторгбанк РСФСР) в соответствии с решением учредительного собрания акционеров от 16.10.1990 года (Протокол № 1). В соответствии с решением Общего собрания акционеров от 23.07.1993 г. (Протокол № 6) корпоративное (полное официальное) наименование Банка было изменено на БАНК ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (ВНЕШТОРГБАНК РОССИИ) (Закрытое акционерное общество). Затем банк несколько раз менял свое название. И теперь это название приведено в соответствии с требованиями действующего российского законодательства – Банк ВТБ (публичное акционерное общество).

Миссия банка сформулирована следующим образом: "Мы предоставляем финансовые услуги международного уровня, чтобы сделать будущее наших клиентов, акционеров и общества в целом более безопасным".

Видение банка сформулировано следующим образом: ВТБ стремится стать чемпионом на всех целевых рынках.

Ценности банка заключаются в следующем:

1. Доверие клиентов. Мы работаем над тем, чтобы сохранить нашу самую большую ценность – доверие наших клиентов.
2. Надежность. Мы объединяем сильные позиции на финансовых рынках, международный опыт и масштаб. Это гарантия нашей прочности и надежности.
3. Открытость. Мы ориентированы на открытое партнерство и сотрудничество, мы прозрачны и понятны для общественности.

4. Универсальность. Мы предлагаем комплексные решения любого уровня сложности благодаря нашему присутствию в различных финансовых сегментах.

5. Команда. Мы сильны как единая команда профессионалов – знания, потенциал, энергия и креативность каждого из нас делают нашу команду сильной и уникальной.

Основной целью деятельности ПАО "Банк ВТБ" является получение прибыли при осуществлении банковских операций. Банковские операции осуществляются на основании специального разрешения (лицензии) Банк России в порядке, установленном Федеральным законом "О банках и банковской деятельности".

ПАО "Банк ВТБ" может осуществлять следующие банковские операции:

- привлечение средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);
- размещение привлеченных средств от своего имени и за свой счет;
- открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- осуществление денежных переводов от имени физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, на их банковские счета;
- инкассация наличных денег, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- привлечение депозитов и размещение драгоценных металлов;
- выдача банковских гарантий;
- осуществление денежных переводов без открытия банковских счетов, в том числе электронных денег (за исключением почтовых переводов).

В дополнение к перечисленным банковским операциям Банк имеет право осуществлять следующие операции:

- выдача гарантий третьим лицам, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме;
- приобретение права требовать от третьих лиц исполнения обязательств в денежной форме;
- доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;
- проведение операций с драгоценными металлами и драгоценными камнями в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- сдача в аренду физическим и юридическим лицам специальных помещений или расположенных в них сейфов для хранения документов и ценностей;
- лизинговые операции;
- предоставление консультационных и информационных услуг.

Банк вправе осуществлять иные операции в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Деятельность любого банковского учреждения во всех ее проявлениях направлена на максимизацию полученного финансового результата.

Финансовый результат банковского учреждения может быть как положительным (что выражается в сумме прибыли), так и отрицательным (в данном случае речь идет об убытке). В целом финансовый результат любого коммерческого банка определяется тремя "глобальными" составляющими – доходами, расходами и налогами.

Размер прибыли банка определяется совокупным влиянием внешних и внутренних факторов. К числу важнейших внешних факторов необходимо отнести, прежде всего, государственную политику в области регулирования банковского бизнеса. Специфика деятельности банка такова, что он является наиболее регулируемым финансовым предприятием в сфере финансовых услуг. Это связано со структурой его капитала, где собственные средства

(собственный капитал) занимают 10-20%, а 80-90% – заемные средства (заемный капитал), поэтому государство всегда исходит из интересов вкладчиков и кредиторов банка, защищая их с помощью инструментов денежно-кредитного регулирования. В связи с этим важным моментом является выбор наиболее оптимального сочетания административных и экономических мер воздействия на деятельность банков (с преобладанием последних) [32, с. 100].

В филиале Банка ВТБ (ПАО) "Некрасовка" в Москве команда состоит из 16 человек. В соответствии с должностными обязанностями можно разделить весь персонал на несколько групп: 1. Директор-1 человек; 2. Служба безопасности-1 человек; 3. Линия фронта-6 человек; 4. Касса-3 человека; 5. ИТ-отдел – 1 человек; 6. Отдел по работе с проблемными долгами-2 человека; 7. Водитель-1 человек; 8. Уборщица-1 человек. Для того чтобы охарактеризовать структуру персонала филиала, составим таблицу 1.

Таблица 1

Показатели, характеризующие структуру персонала ДО «Некрасовка» в г. Москва Банка ВТБ [50].

Показатель	Величина показателя чел	Доля %
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, проанализировав состав персонала, выглядит следующим образом:

большинство офисных сотрудников имеют высшее образование, за исключением водителя и уборщицы, а также одного из менеджеров, который в настоящее время получает высшее образование в одном из вузов Краснодара по профильной специальности (рис. 5).

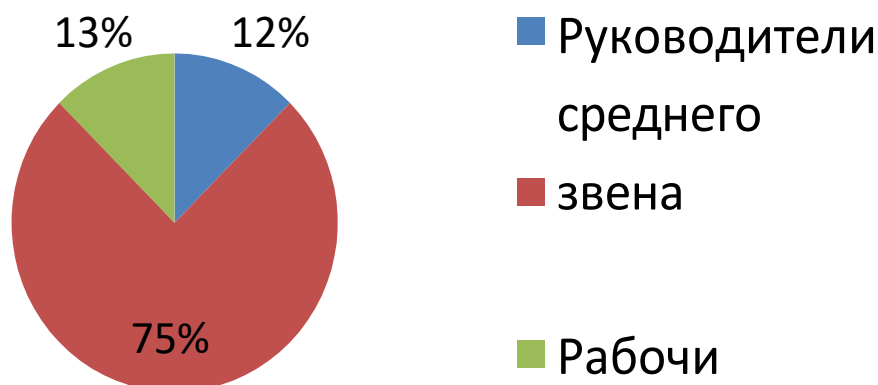


Рис. 5. Уровень образования сотрудников ДО «Некрасовка» в г. Москва
Банка ВТБ

Анализ возрастной структуры показал, что основная доля работников находится в возрасте от 25 до 35 лет и от 35 до 45 лет (рис. 6). По полу сотрудники делятся примерно поровну.

Расчет численности сотрудников производится на основе ежедневного входящего потока клиентов, который анализируется с помощью системы управления очередями (СМК), а также на основе бизнес-плана основных финансовых продуктов торговой точки.

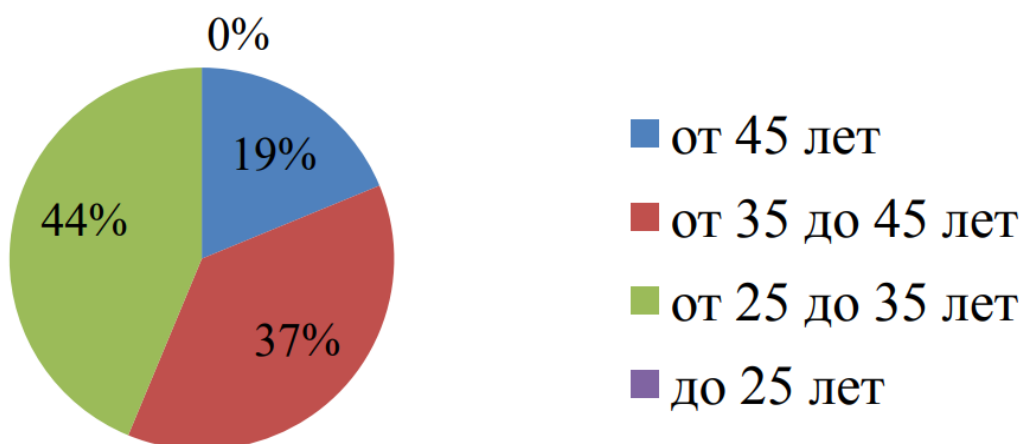


Рис. 6 Возрастной состав сотрудников ДО «Некрасовка» в г. Москва
Банка ВТБ

Анализ финансовых результатов ПАО «Банк ВТБ» выполнен с помощью таблицы 2.

Таблица 2

Анализ формирования финансовых результатов ПАО «Банк ВТБ» [50].

Показатели	2018 г., тыс. руб.	2019 г., тыс. руб.	Изменение в 2019/2018		2020 г., тыс. руб.	Изменение в 2020/2019		Изменение в 2020/2018, тыс. руб.
			тыс. руб.	относительное, %		тыс. руб.	относительное, %	
Чистые финансовые результаты	285 666 123	248 235 353	-37 430 770	-13,10	242 998 494	-5 236 859	-2,11	-42 667 629
Чистая прибыль после резерва на возможные расходы	147 399 023	-125 238 853	-272 637 876	-184,97	122 871 245	248 110 098	198,11	-24 527 708
Чистая сумма доходов операций с ценными бумагами	-35 029 379	138 622 973	173 652 352	495,73	-84 860 203	-223 483 176	-161,22	-49 830 827
Чистая сумма доходов операций с валютными и денежными средствами	95 822 787	112 354 376	16 531 589	17,25	131 344 644	18 990 268	16,90	35 521 857
Прочие финансовые результаты	85 018 663	132 562 242	47 543 579	55,92	71 705 145	-60 857 097	-45,91	-13 313 518
Процентные доходы	290 515 994	291 307 393	791 399	0,27	404 958 471	113 651 078	39,01	114 442 477
Изменение по потерям	-6 175 955	-31 772 139	-25 596 184	-414,45	-78 923 776	-47 151 637	-148,41	-72 747 821
Избыток до налогообложения	282 185 268	168 664 247	-113 521 021	-40,23	-186 166	-168 850 413	-100,11	-282 371 411
Изменение по налогу на прибыль	51 278 365	-28 441 741	-79 720 106	-155,47	-653 966	27 787 775	97,70	-51 932 336
Чистая прибыль (убыток)	230 906 903	197 105 988	-33 800 915	-14,64	467 800	-196 638 188	-99,76	-230 439 188

В 2018 году операции банка по привлечению и размещению денежных средств (сумма чистого дохода после создания резервов = 285 666 123 тыс. рублей); операции, связанные с инвестиционной деятельностью (с ценными бумагами и вкладами в капитал других юридических лиц (сумма чистого дохода = 147 399 023 тыс. рублей); комиссионные операции (сумма чистого дохода = 95 822 787 тыс. рублей). Операции с иностранной валютой и драгоценными металлами оказались убыточными (сумма чистого убытка = 35 029 379 тыс. рублей).

В 2019 году операции банка по привлечению и размещению денежных средств (сумма чистой прибыли после создания резервов = 248,235,353 тыс. рублей); операции с иностранной валютой и драгоценными металлами (сумма чистой прибыли = 138,622,973 тыс. рублей); комиссионные операции (сумма чистой прибыли = 112 354,376 тыс. рублей) внесли свой вклад в прибыль. Операции, связанные с инвестиционной деятельностью (с ценными бумагами и вкладами в капитал других юридических лиц (сумма чистого убытка = 125 238,853 тыс. руб.), оказались убыточными.

В 2020 году банк осуществляет операции по привлечению и размещению денежных средств (сумма чистого дохода после создания резервов = 242 998 494 тыс. рублей); операции, связанные с инвестиционной деятельностью (с ценными бумагами и вкладами в капитал других юридических лиц (сумма чистого дохода = 122 871 245 тыс. рублей); комиссионные операции (сумма чистого дохода = 131 344 644 тыс. рублей). Операции с иностранной валютой и драгоценными металлами были убыточными (сумма чистого убытка = 84 860 203 тыс. рублей).

В результате сумма финансового результата от кредитных и депозитных операций снизилась на 42 667 629 тыс. рублей (темп изменения = -14,94%) за 2018-2020 годы, что негативно характеризует рассматриваемый аспект формирования чистого финансового результата банка.

Сумма финансового результата от инвестиционных операций (с ценными бумагами и вкладами в капитал других лиц) снизилась на 24 527

778 тыс. рублей (темп изменения = -16,64% за 2018-2020 годы, что негативно характеризует рассматриваемый аспект формирования чистого финансового результата банка.

Сумма финансового результата от операций с иностранной валютой и драгоценными металлами за 2018-2020 годы снизилась на 49 830 824 тыс. рублей (темп изменения = -142,25%), что негативно характеризует рассматриваемый аспект формирования чистого финансового результата банка.

Сумма финансового результата от комиссионных операций банка за 2018-2020 годы увеличилась на 35 511 857 тыс. рублей (темп изменения = +37,07%), что положительно характеризует рассматриваемый аспект формирования чистого финансового результата банка.

Сумма прочих операционных доходов за 2018-2020 годы снизилась на 13 313 518 тыс. руб. (темп изменения = -15,66%), что негативно характеризует рассматриваемый аспект формирования чистого финансового результата банка.

Сумма операционных расходов увеличилась на 114 442 477 тыс. руб. (темп изменения = +39,39%) за 2018-2020 годы, что негативно характеризует рассматриваемый аспект формирования чистого финансового результата банка.

Кроме того, сумма резерва на прочие убытки снизилась на 72 747 821 тыс. руб. (темп изменения = -1 177,92%) за 2018-2020 годы, что негативно характеризует рассматриваемый аспект формирования чистого финансового результата банка.

Под влиянием всех этих факторов сумма прибыли до налогообложения снизилась на 282 371 434 тыс. рублей (норма изменения = -100,07%) за 2018-2020 годы, что негативно характеризует динамику исследуемого показателя финансовых результатов кредитной организации, что проиллюстрировано на рисунке 7.

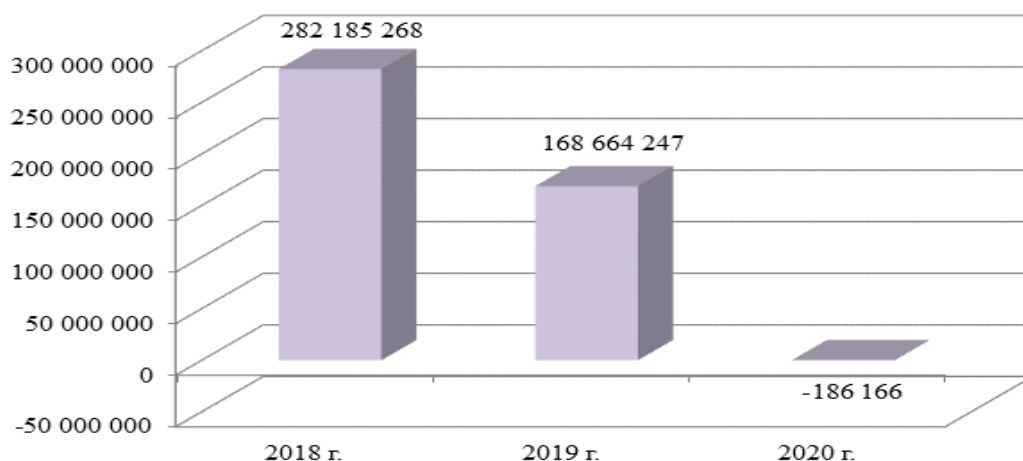


Рис.7 Динамика финансового результата до налогообложения (тыс. руб.)

Так, в 2018 году прибыль до налогообложения составила 282 185 268 тыс. рублей; в 2019 году прибыль до налогообложения – 168 664 247 тыс. рублей (норма изменения = -40,23% по сравнению с предыдущим годом); в 2020 году убыток до налогообложения – 186 166 тыс. рублей (норма изменения = -100,11% по сравнению с предыдущим годом). В результате общая сумма финансового результата до налогообложения за отчетный период снизилась на 100,07%.

Чистый финансовый результат-это финансовый результат за вычетом налога на прибыль. На протяжении всего анализируемого периода банк работал над достижением положительного чистого финансового результата (чистой прибыли). В 2018 году чистая прибыль составила 230 906 903 тыс. руб.; в 2019 году чистая прибыль – 197 105 988 тыс. руб. (темп изменения = -14,64% по сравнению с предыдущим годом); в 2020 году чистая прибыль – 467 800 тыс. руб. (темп изменения = -99,76% по сравнению с предыдущим годом). В результате общая сумма чистого финансового результата за рассматриваемый период снизилась на 99,80%, что проиллюстрировано на рисунке 8.

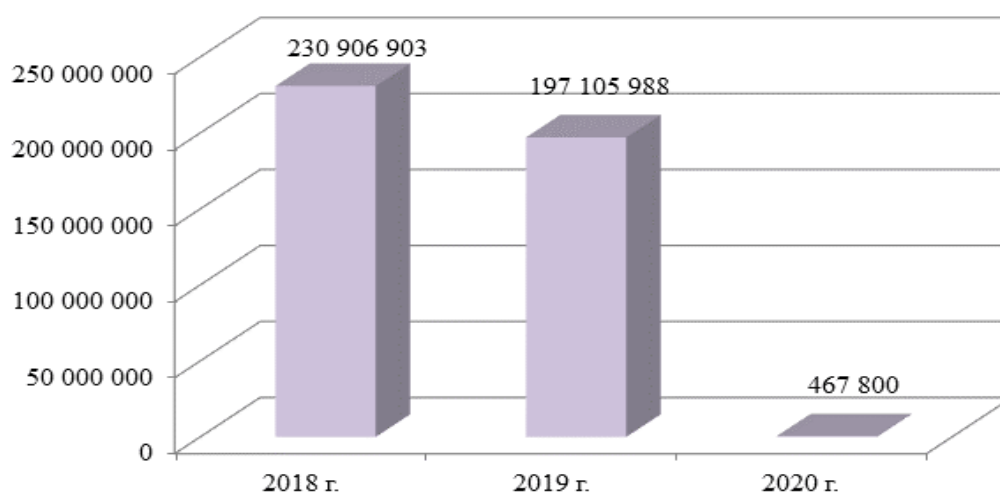


Рис. 8 Динамика чистого финансового результата банка (тыс. руб.)

Таким образом, ухудшилась ситуация с финансовыми результатами ПАО "Банк ВТБ" в целом за 2018-2020 годы.

Банк соответствовал экономическим стандартам, установленным Центральным банком Российской Федерации на 2018-2020 годы.

Динамика депозитов в ВТБ "Некрасовка" (ПАО) за 2018-2020 годы представлена в таблице 3.

Таблица 3

Динамика депозитов ВТБ (ПАО) за 2018–2020 годы (тыс. руб.) [50].

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2020 /2019		2020 /2018	
				+/-	%	+/-	%
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 отчетливо виден рост депозитов физических и юридических лиц, что относится к средствам, привлеченным в ВТБ "Некрасовка" (ПАО). В 2018 году объем депозитов юридических лиц составил 327060 тыс. рублей, в 2020 году он увеличился на 55,7%, до 509340 тыс. рублей. По сравнению с 2019 годом (384 986 тыс. рублей) объем депозитов увеличился на 32,3%.

Вклады физических лиц растут более быстрыми темпами, с каждым годом они увеличиваются почти в два раза, это связано с тем, что ДО "Некрасовки" ВТБ (ПАО) расширяет клиентскую базу, меняет депозитную политику и фокусируется на привлечении депозитов физических лиц.

В 2018 году объем вкладов физических лиц составил 71746 тыс. рублей, в 2020 году он увеличился на 212,4% и составил 224164 тыс. рублей. По сравнению с 2019 годом объем депозитов увеличился на 87,3% и составил 224164 тыс. рублей.

Привлеченные средства банка в большем объеме, как видно, поступают от юридических лиц

Общее количество депозитов ВТБ (ПАО) в 2018 году составило 398,806 тыс. рублей, в 2019 году-504,644 тыс. рублей, а в 2020 году этот показатель составил 733,504 тыс. рублей, по сравнению с 2018 годом показатели увеличились на 334,698 тыс. рублей. Высокий рост привлеченных средств формируется в большем объеме за счет депозитов как физических, так и юридических лиц и растет с каждым годом. В таблице 4 приведены удельные веса компонентов депозитного портфеля.

Таблица 4

Удельный вес депозитной базы ВТБ (ПАО) за 2018–2020 годы (%) [50].

Показатель	2018 год	2019 год	2020 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 юридических лиц снизилась с 82% в 2018 году до 69,4% в 2020 году. Это наглядно подтверждает, что ВТБ (ПАО) меняет свою депозитную политику и привлекает больше физических лиц.

Информация о вкладах юридических лиц в разрезе срочных депозитов и депозитов до востребования представлена в таблице 5 ниже.

Таблица 5

Анализ депозитов юридических лиц 2018–2020 года (тыс. руб.) [50].

Период	2018 год	2019 год	2020 год	2019г. к 2020г.		2018г. к 2020г.	
				+/-	%	+/-	%
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

В течение анализируемого периода наблюдается четкая тенденция к увеличению срочных депозитов юридических лиц. Наиболее быстро растут депозиты со сроком более 5 лет, темп роста за анализируемый период составил 567,68%, с 6 месяцев по 1 год темп роста составил 292,9%, а с 1 по 6 месяцев темп роста составил 259,5%. В структуре депозитов юридических лиц наибольшую долю занимают депозиты до востребования. В 2018 году их доля составила 58,72%, в 2019 году-51,06%, в 2020 году-45,37%. Это связано с тем, что все предприятия Москвы имеют собственные расчетные счета и осуществляют денежные операции через банк. Далее в таблице.2.5 Представлены депозиты до востребования и срочные депозиты в "Некрасовку" ВТБ (ПАО).

Таблица 6

Динамика вкладов физических лиц в разрезе срочных и до востребования за 2018–2020 года (тыс. руб.) [50].

Период	2018	2019	2020	2019г. к 2020г.		2018г. к 2020г.	
				+/-	%	+/-	%
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
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

Самый сильный рост наблюдается по вкладам от 3 до 5 лет, в 2018 году их сумма составляла всего 20 тысяч рублей, в 2019 году она увеличилась до 34 тысяч рублей, а в 2020 году составила 108 тысяч рублей.. Также наиболее заметно выросли депозиты сроком от 1 до 3 лет, в 2018 году они составили 25 923 тыс. рублей, в 2019 году-52 313 тыс. рублей, а в 2020 году-120 459 тыс. рублей. В структуре депозитов физических лиц наибольшую долю на протяжении всего анализируемого периода занимают депозиты сроком от 1 до 3 лет: в 2018 году-36,13%, в 2019 году-43,72%, в 2020 году-53,74%.

Срочные депозиты являются наиболее стабильной частью привлеченных ресурсов. Срочные депозиты юридических лиц за анализируемый период увеличились на 106%. Депозиты физических лиц увеличились на 253,4%. Анализируя работу банка по привлечению депозитов юридических лиц, следует отметить, что банк в этот период имеет тенденцию к увеличению количества привлеченных срочных депозитов физических лиц. Динамика депозитов до востребования повторяет динамику срочных депозитов, то есть вклады физических лиц растут гораздо быстрее. За анализируемый период депозиты физических лиц увеличились на 98%, а депозиты юридических лиц-на 20%.

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

Далее рассмотрим динамику кредитного портфеля до "Некрасовки" ВТБ (ПАО) (таблица 7).

Таблица 7

Динамика кредитного портфеля ДО «Некрасовка» ВТБ (ПАО) за 2018–2020 годы (тыс. руб.) [50].

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	2019г. к 2020г.		2018г. К 2020г.	
				+/-	%	+/-	%
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 2018 году она составила 345 485 тысяч рублей. В 2019 году-517 036 тысяч рублей, а в 2020 году-730 804 тысячи рублей. Кредиты корпоративным клиентам составили 330 623 тыс. рублей в 2018 году и 472 883 тыс. рублей в 2019 году.. А в 2020 году-648,616 тыс. рублей.. Кредиты физическим лицам растут более быстрыми темпами. В 2018 году они составили 30 965 тыс. рублей, в 2019 году-57 844 тыс. рублей и в 2020 году-107 193 тыс. рублей. Кредиты корпоративным клиентам по отношению к 2018 году выросли на 96,2%, по сравнению с 2019 годом-на 37,2%. Кредиты физическим лицам растут более быстрыми темпами. За 3 года они выросли на 246,2%, по сравнению с 2019 годом-на 35,3%. За анализируемый период просроченная задолженность по кредитам увеличилась на 128,01% с 11 078 тыс. рублей в 2018 году до 25 256 тыс. рублей в 2020 году. Соответственно, резервы под обесценение кредитного портфеля увеличились на 55,29%. Это связано с тем, что до "Некрасовки " ВТБ (ПАО) в течение последних трех лет начал привлекать кредиты физическим лицам. Следовательно, увеличилось количество выданных кредитов и количество просроченных кредитов. Анализ качества кредитного портфеля представлен в таблице 8.

Таблица 8

Анализ качества кредитного портфеля ДО «Некрасовка» ВТБ (ПАО) за 2018–2020 годы (тыс. руб.) [50].

Показатели	2018	2019	2020	2019г. к 2020г.		2018г. к 2020г.	
				+/-	%	+/-	%
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 (таблица 9).

Таблица 9

Процентные ставки по депозитам в разрезе юридических и физических лиц ДО «Некрасовка» ВТБ (ПАО) за 2018–2020 годы [50].

Валюта вклада	2018 год		2019 год		2020 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 таблицы 9 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.

Таблица 10

Процентные ставки по кредитам в разрезе юридических и физических лиц ДО «Некрасовка» ВТБ (ПАО) за 2018–2020 годы [50].

Валюта вклада	2018 год		2019 год		2020 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 в 2017 году и постоянным снижением ключевой ставки ЦБ.

Значительное расширение филиальной сети Банка и сбалансированное продуктовое предложение способствуют увеличению числа корпоративных клиентов.

Широкий спектр условий и фиксированные процентные ставки позволяют сделать наиболее оптимальный выбор депозита с учетом условий ведения бизнеса и точно спланировать ожидаемый рост по нему.

2.2 Оценка управления финансовыми ресурсами коммерческого банка

Управление банковскими ресурсами-это деятельность, заключающаяся в привлечении средств у вкладчиков и других кредиторов, определении размера и соответствующей структуры источников средств, в тесной связи с их размещением [4, с. 186].

В настоящее время до "Некрасовки" ВТБ (ПАО) рассматривает портфели активов и пассивов как единое целое, что определяет роль общего портфеля банка в достижении его целей – высокой доходности и приемлемого уровня риска. Совместное управление активами и пассивами предоставляет банку инструменты для защиты средств, собранных в форме депозитов, от воздействия колебаний экономической активности, а также инструменты для формирования портфелей активов, которые позволяют банку достичь своих целей.

При таком подходе управление финансовыми ресурсами банка обеспечивает оптимальную структуру обязательств, которая минимизирует затраты на приобретение источников финансирования.

В качестве основы можно определить управление ресурсами до "Некрасовки" ВТБ (ПАО). Базовое управление ресурсами означает, что требования регулирующих органов, например, ЦБ РФ, принимаются руководством банка в качестве внутренних критериев достаточности

капитала, ликвидности и чувствительности активов и обязательств к изменениям процентных ставок и валютных курсов.

Управление отвечает за определение, количественную оценку и анализ существующих рисков при сохранении структуры баланса на уровне, который не создает новых рисков.

Руководство банка стремится ограничить свою деятельность на финансовых рынках для управления процентными и валютными рисками и фокусирует свои усилия не только на снижении рисков, но и на активном управлении ими.

Однако базовое управление пассивами не отвечает требованиям конкурентной стратегии, что обычно имеет место для банков, которые отслеживают изменения окружающей среды.

Система управления ВТБ (ПАО) состоит из таких подразделений банка, как плановый отдел, экономический отдел. Руководство банка в лице управляющего банком, его директора и акционеров непосредственно управляет деятельностью банка и его финансовыми активами.

Поэтому специально созданного подразделения для управления ресурсами банка в банке не создается.

Также необходимо обратить внимание на управление информацией в ВТБ (ПАО).

Исследование показало, что информация, необходимая для управления финансовыми ресурсами, передается в управленческие службы банка, главным образом из внутренних источников, что не позволяет управлять точной и достаточной информацией.

Мы будем оценивать эффективность управления финансовыми ресурсами офиса ДО "Некрасовки" ВТБ (ПАО) в настоящее время. И определим направления совершенствования системы управления.

Эффективность системы управления финансовыми ресурсами банка определяется на основе следующих показателей: коэффициент эффективного использования привлеченных средств, коэффициент эффективности

активных компонентов операций, уровень кредитного риска, стоимость распределения средств, доходность активов, рентабельность активов, коэффициент кредитных операций, внутренняя стоимость банковских услуг.

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

В этом вопросе такие показатели, как: эффективность активов и собственного капитала; объем активов, которые могут быть получены с каждого рубля собственного капитала; эффективность производственных активов; дисперсия процентных ставок между инвестициями и мобилизацией ресурсов; степень покрытия процентных расходов процентными доходами [44, с. 50].

Расчет показателей, характеризующих эффективность коммерческого банка, представлен в табл. 11.

Таблица 11

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

Экономическое значение показателя	Определение	Оптимальное значение	Расчет		
			2018	2019	2020
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
Объем активов, который удается получить с каждого рубля собственного капитала	Мультипликатор капитала	8–16 раз	16,94	16,54	23,49

Рассматривая эффективность активов, можно наблюдать наличие низкого уровня рентабельности в 2020 году, поскольку значение этого

показателя снизилось (2018 – 2,21%, 2020 – 2,09%). Хотя, следует отметить, что этот показатель находится в нормальном диапазоне.

Основная цель коммерческого банка-достижение максимальной прибыли.

Прибыль банка формируется как разница между доходами и расходами. На размер прибыли влияют рискованные операции, за которые банк получает высокую компенсацию.

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

Из этого можно сделать вывод, что для увеличения прибыли банка необходимо пересмотреть структуру активов, а также элементы управления прибылью банка: управление доходами, контроль за формированием прибыли; качественная и количественная оценка прибыльности и рентабельности; оценка эффективности (прибыльности) отдельных подразделений; оценка прибыльности основных направлений деятельности; анализ и оценка прибыльности банковского продукта или услуги.

В течение анализируемого периода показатели соотношения прибыли и дохода неуклонно растут. В 2018 году отношение прибыли к доходу составляло 44,26%, а к 2020 году оно выросло до 50,77%.

Капитал является необходимой частью финансовых ресурсов коммерческого банка. Он создается в форме товарищества с ограниченной ответственностью, частной собственности или товарищества с ограниченной ответственностью. В адекватности банковского капитала в первую очередь заинтересованы сами банки, так как необходимо привлекать крупных вкладчиков и поддерживать рост его активов, кроме того, для вкладчиков – кредиторов банка, других банков, имеющих депозиты в этом банке, акционеров банка, контролирующих органов.

Рассматривая соотношение доходов и активов, следует отметить, что значение этого показателя за все рассматриваемые периоды: 2018 – 4,99%; 2019 – 6,54%; 2020 – 4,11% - намного ниже нормы. Это говорит о том, что

банку за последние 2 года удалось не пересмотреть структуру активов и увеличить объем получаемого дохода с каждого рубля активов. Анализируя эффективность использования капитала, можно с уверенностью сказать, что капитал используется эффективно. В 2018 году коэффициент использования эффективности собственного капитала составил 37,4%, в 2019 году – 51,19%, на конец 2020 года этот показатель составил 49,04%.

Множитель капитала в 2018 году составил 16,94%, в 2020 году значение показателя выросло до 23,49%. Значение этого показателя намного больше оптимального значения-16%, это говорит о том, что банк умело использует мультипликаторный эффект капитала и профессионально управляет структурой заемного капитала и собственного капитала. Для дальнейшей оценки эффективности работы банка рассмотрим дополнительные показатели эффективности, представленные в таблице 12.

Таблица 12

Дополнительные показатели эффективности ДО «Некрасовка» ВТБ
(ПАО)

Доходность и рентабельность	2018	2019	2020
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

Почти все производственные активы являются рискованными, их чрезвычайно высокая доля увеличивает волатильность банка и риски неуплаты как по текущим операциям, так и по его обязательствам. При этом размер продуктивных активов должен быть достаточным для безубыточности банка. Поэтому можно сделать вывод, что банк должен довести показатель эффективности продуктивных активов до оптимального. Рассматривая эффективность производственных активов, можно заметить,

что значение этого показателя достаточно велико. Этот показатель растет с каждым годом: 6,08% в 2018 году, 9,31% в 2019 году и 9,24% в 2020 году.

Говоря о дисперсии процентных ставок между инвестициями и мобилизацией ресурсов, следует отметить, что значение этого показателя в 2018 году составило 3,54%. Затем он вырос до 5,24% и немного снизился до 5,07% в 2020 году. Это указывает на некачественную политику интересов.

Анализируя степень покрытия процентных расходов процентными доходами, очевидно, что значение этого показателя за все годы имеет тенденцию к снижению: в 2018 году-2,71; в 2019 году-2,51; в 2020 году-2,44.

Таким образом, за весь анализируемый период по всем показателям основной хозяйственной деятельности до "Некрасовки" ВТБ (ПАО) наблюдается разнонаправленное движение показателей, поэтому активы, обязательства и собственный капитал за последние три года имели тенденцию к росту, а показатели прибыльности – к снижению, Это можно объяснить несколькими факторами.

Привлеченные до "Некрасовки" средства ВТБ (ПАО) составляют на конец 2019 года 87,9% структуры ресурсной базы банка. Собственный капитал составил соответственно 12,1%. В 2020 году привлеченные средства составляли 88,6%, а собственные средства-11,4%. Наибольшую долю в структуре ресурсной базы ВТБ «Некрасовка» (ПАО) составляют привлеченные средства, частично депозиты населения и расчетные счета юридических лиц.

По анализу финансового состояния банка можно сделать вывод, что активы и капитал ВТБ "Некрасовка" (ПАО) растут с каждым годом, что характеризует банк с положительной стороны и обеспечивает надежность банка, а также доверие клиентов банка. Количество привлеченных вкладов также имеет тенденцию к росту, особенно по сравнению с юридическими лицами. Подводя итоги оценки эффективности управления финансовыми ресурсами ДО "Некрасовки" ВТБ (ПАО), можно сделать вывод, что большинство расчетных показателей находятся вне нормы, что указывает на

неэффективную деятельность банка в сфере управления финансовыми ресурсами. Банк не эффективно управляет балансом активных и пассивных операций, что снижает его прибыльность.

2.3 Совершенствование управления финансовыми ресурсами ПАО ВТБ

Для увеличения ресурсной базы ПАО " ВТБ " следует активизировать свою депозитную политику. Именно реализация грамотной депозитной политики позволит обеспечить постепенный рост депозитного портфеля.

Одной из важнейших предпосылок обеспечения успеха банка в рыночных условиях является ценовая составляющая депозитной политики. Надежной основой укрепления ресурсной базы и укрепления позиций ПАО «ВТБ» в банковской системе России является правильный и своевременный учет влияния рыночных факторов при определении цены продажи банковских продуктов.

На основе анализа управления финансовыми ресурсами ПАО ВТБ за период 2018-2020 годов были выявлены проблемы и способы их решения, представленные в таблице 13.

Таблица 13

Проблемы и пути повышения ресурсной базы ПАО «ВТБ»

Проблемы	Пути решения
Снижение привлеченных средств (депозитов)	Совершенствование депозитной политики
Снижение предоставленных кредитов юридическим лицам	Расширение ассортиментной линейки кредитных продуктов для юридических лиц

К тесной связи с определенными клиентами приводит ограниченность ресурсов, связанных с развитием банковской конкуренции. Чем больше круг клиентов, тем больше зависимость банка от них. Поэтому для укрепления ресурсной базы необходима сбалансированная депозитная политика, которая основана на поддержании требуемого уровня диверсификации, возможности привлечения денежных ресурсов из других источников и поддержании баланса с активами по срокам, объемам и процентным ставкам.

Заметная тенденция роста реальных доходов населения, соответственно, его накопительного потенциала является одним из проявлений стабилизации российской экономики. Важным резервом для увеличения ресурсной базы банка, необходимым для расширения его инвестиционных возможностей являются сбережения граждан. По этой причине задача интенсификации процесса мобилизации финансовых ресурсов физических лиц (физических) имеет для нашей страны макроэкономическое значение организации процесса депозитов, обеспечения эффективности и оптимизации депозитной политики Банка.

Как правило, банку предлагается разработать специальный документ по депозитной политике, который позволил бы определить стратегию и тактику банка в организации процесса депозитов. "Депозитная политика банка" - это документ, разработанный на основе анализа структуры, состояния и динамики ресурсной базы банка, а также тесной связи с такими документами, которые определяют основные направления и условия размещения привлеченных средств. Именно в депозитной политике банк прогнозирует перспективы роста собственных средств. От этого и соотношение собственных и привлеченных средств; структура привлеченных средств; предпочтительные виды вкладов и вкладов, сроки их привлечения; соотношение срочных и срочных вкладов и вкладов до востребования; основной контингент вкладов и вкладов и т.д. [28, с. 181].

Создание баланса, в котором осуществлялся сбор средств физических и юридических лиц для финансирования различных банковских операций и проектов, и сохранялось бы пространство для маневра в удержании процентной маржи (положительная разница между процентной нагрузкой банка и процентными ставками с установленными льготами) является основной целью депозитной политики. Достижение того, что невозможно без разработки соответствующей стратегии. Опыт показывает, что; эффективная стратегия в области депозитов должна основываться на трех основных принципах.

Первое принципиальное положение-необходимость соблюдать правило экономической рентабельности - все акции должны включать прибыль, в конечном счете. Если депозитная политика включает в себя неадекватные с экономической точки зрения меры - это будет означать несоблюдение процентных обязательств по вкладам или невозможность осуществления других банковских операций, которые должны приносить банку прибыль.

Второе правило заключается в том, что банковские депозиты могут быть эффективным фактором финансовой системы только в том случае, если они запрашиваются и используются конкурентоспособно. Когда система имеет финансовую монополию (банк имеет возможность устанавливать единые процентные ставки по депозитам), она гораздо менее эффективна, более эффективна, когда между банками существует конкуренция и она не только позволяет выбирать клиентов, но и побуждает сами банки рационализировать свою работу.

Третье основное положение заключается в том, что политика подачи заявок не должна быть противоречивой по своим компонентам. Все финансовые инструменты конкретного коммерческого банка должны быть соотнесены, например, проценты по вкладам должны влиять на проценты по кредитам и т.

В результате политика подачи, состоящая из таких элементов, как:

- наличие целей действий на данном этапе и в этой области;
- определение правил, касающихся депозитов и счетов;
- разработка правил использования депозитов;
- построение оптимального для конкретных условий баланса между видами депозитов (то есть суммой процентов по ним) и сроками их хранения.

Для определения новых направлений депозитной политики и увеличения депозитного портфеля был проведен опрос потенциальных вкладчиков среди клиентов банка.

Результаты опроса позволили определить потребности клиентов банка, какие виды вкладов и условия будут актуальны и удобны для вкладчика.

Ответы потенциальных вкладчиков помогли понять, какие предложения банка удовлетворяют потребности вкладчиков.

Для эффективной работы банка по сбору средств и улучшению финансовых показателей банк предлагает новую депозитную политику.

Новая депозитная политика предполагает увеличение объема привлеченных средств для увеличения ресурсной базы и, соответственно, доходов банка. Также позволит клиентам банка эффективно размещать временно свободные средства.

Это предложение предусматривает индивидуальный подход к каждому клиенту. В зависимости от потребностей и возможностей потенциальных вкладчиков будет выбран наиболее подходящий вид депозита. Планируется открыть вклады от имени несовершеннолетних граждан - «совершеннолетия» с целью накопления средств. Данный депозит предусматривает размещение средств на срок более 3 лет по процентной ставке 12%. с возможностью пополнения. Этот взнос предусматривает продление, которое конкретно не требует разрешения органов социальной опеки.

По сформированному предложению среди потенциальных вкладчиков банка был проведен опрос в рамках дополнительного офиса. По результатам анкеты расчетное количество вкладов составит 10 вкладов в месяц за год расчетное количество будет 120 вкладов. В среднем ориентировочная сумма депозита составит 50 000 рублей. на год предполагаемый объем привлеченных средств составит 6 млн. рублей.

Собранные средства следует направлять кредитным клиентам банка. Средняя процентная ставка по наиболее востребованному виду кредита составляет 22%.

Рассчитаем доход, полученный банком в результате реализации новой депозитарной программы "возраст совершеннолетия" по формуле:

$$Дб = \frac{Р_{\text{кред.}} - Р_{\text{депоз.}}}{100} \times S_{\text{деп.}} \quad (1)$$

Дб - доход банка; Р кред. - процент по кредитам; Р депоз. - процент по депозитам; S деп. - сумма депозитов.

$$Дб = (22-12)/100*6000000 = 600000 \text{ руб.}$$

Ориентировочный доход банка от размещения средств, привлеченных в процессе реализации новой депозитарной политики, составит 600 000 рублей.

Поскольку новая депозитная политика одобрена потенциальными инвесторами, целесообразно будет оценить, какой доход от реализации новой депозитной политики получит банк.

В 2019 году ПАО " ВТБ " объем привлеченных средств составил 2275 млрд рублей, в 2020 году объем составил 2574 млрд рублей, темпы роста составили 113%, рост-13%. Благодаря реализации новой депозитарной политики объем привлеченных средств планируется увеличить примерно на 35%, что составит 3474,9 млрд рублей средняя процентная ставка по депозитам составит 9,2%

В 2019 году процентные расходы привлеченных средств составили 21,3 млрд рублей, в 2020 году процентные расходы привлеченных средств составили 28,7 млрд рублей, темпы роста составили 135%, а темпы роста-35%. Расходы на проценты в 2018 году составят 49,7 млрд рублей.

Собранные средства планируется использовать для кредитования клиентов банка. Объем кредитов, выданных клиентам банка на 2020 год, составит 2306 млрд руб., Прогнозируемый объем кредитов составит 3474,9 млрд руб., что на 1168,9 млрд руб. больше, чем в 2020 году. Темпы роста составят 151%, темпы роста-51%. Средняя процентная ставка по всем видам кредитов составляет 24,2%.

Процентный доход по выданным кредитам в 2020 году составил 241 млрд рублей, процентный доход в 2018 году составит 353,2 млрд рублей, что на 112,2 млрд рублей больше, чем в 2020 году. Темпы роста составят 147%, темпы роста-47%.

Чистый доход составит 197,5 млрд рублей, что на 83,5 млрд рублей больше, чем в 2020 году.

Рассчитаем размер чистой процентной маржи. Чистая процентная маржа рассчитывается по формуле:

$$\text{ЧПМ} = \frac{\text{Дп} - \text{Рп}}{\text{Ад}} \quad (2)$$

ЧПМ - чистая процентная маржа; Дп - процентные доходы за период;
Рп - процентные расходы за период; Ад - активы приносящие доход.

$$\text{ЧПМ} = (353,2 - 49,7) / 21351,2 = 15\%$$

Затем мы проведем прогнозную оценку основных финансовых показателей ПАО " ВТБ " в реализации новой депозитарной политики.

В предыдущем разделе мы оценили доход, который банк получит при реализации новой депозитарной политики. Затем мы должны сделать прогнозную оценку основных финансовых показателей в реализации новой политики подачи.

Прогнозный анализ привлеченных средств с учетом реализации новой депозитарной политики банка представлен в таблице 14.

Таблица 14

Прогнозный анализ привлеченных средств за 2020 - 2019 гг., в млрд.
руб.

Депозиты (сроки)	2020 год	2019 год	Абс. измен., +/-	Темп роста, %
Физ.лица, всего				
1 мес.-3 мес.	47,1	48,3	1,2	102,6
3 мес.-6 мес.	112,7	115,4	2,7	102,4
6 мес.-12 мес	254,2	292,3	38,1	115
1 - 2 года	560,9	1051,7	490,8	187,5
2 - 3 года	215	290,0	75,0	134,9
Свыше 3 лет	448,9	597,9	149,0	133,2
До востреб- ия	389,3	539,2	149,9	138,5
юр.лица, всего				
Тек. / расч. сч.	189,1	265,5	76,4	140,4
Срочные				
вклады от 7 дн. До 3 мсе.	42,1	45,7	3,6	108,6
3 - 6 мес.	78,7	111,5	32,8	141,7
6 - 12 мес	93,8	185,5	91,7	197,8
1-2 года	7,9	8,0	0,1	101,6
2-3 года	0,9	1,0	0,1	106,3
Ср-ва др. банк.	133	182,3	49,3	137,1
Итого:	2573,6	3734,5	1160,9	135

Прогнозируемый темп роста общего объема привлеченных средств в 2019 году по сравнению с 2020 годом составил 135%, прогнозируемое

относительное изменение общего объема привлеченных средств составит 1160,9 млрд рублей, по сравнению с 2020 годом общий объем привлеченных средств составит 3734,5 млрд рублей.

Далее рассчитываем предполагаемую долю (долю) суммы привлеченных средств, в пересчете на срок действия вклада в общую сумму привлеченных средств. Прогнозное исчисление представлено в таблице 15.

Таблица 15

Прогнозный удельный вес суммы привлеченных средств, в разрезе по срокам вклада в общем объеме привлеченных средств физических и юридических лиц, млрд. руб.

Депозиты (сроки)	2020, млрд. руб.	2019, млрд. руб.	Уд. вес, (%) 2020	Уд. вес, (%) 2019
Физ.лица, всего				
1 мес.-3 мес.	47,1	48,3	1,8	0,7
3 мес.-6 мес.	112,7	115,4	4,4	1,6
6 мес.-12 мес	254,2	292,3	9,9	4,1
1 - 2 года	560,9	1051,7	21,8	14,7
2 - 3 года	215,0	290,0	8,4	4,1
Свыше 3 лет	448,9	597,9	17,4	8,4
До востреб- ия	389,3	539,2	15,1	7,6
юр.лица, всего				
Тек. / расч. сч.	189,1	265,5	7,3	3,7
Срочные				
вклады от 7 дн. До 3 мсе.	42,1	45,7	1,6	0,6
3 - 6 мес.	78,7	111,5	3,1	1,6
6 - 12 мес	93,8	185,5	3,6	2,6
1-2 года	7,9	8,0	0,3	0,1
2-3 года	0,9	1,0	0,0	0,0
Ср-ва др. банк.	133,0	182,3	5,2	4,9
Итого:	2573,6	3734,5	100	100

Из данных таблицы 15 следует, что при реализации новой депозитарной политики наблюдается наибольшее увеличение удельного веса привлеченных средств физических лиц по сравнению с ростом удельного веса юридических лиц, включая увеличение удельного веса привлеченных средств физических лиц на срок более 1 года. Можно сделать вывод, что новая депозитная политика создает положительную динамику и увеличивает желание вкладчиков размещать деньги на периоды дольше 1 года. Это даст

банку возможность более эффективно размещать собранные средства, чтобы увеличить выручку.

Прогнозные значения обязательных норм банка (Н2, Н3, Н4) с учетом реализации новой депозитарной политики представлены в таблице 16. прогнозная величина обязательных норм банка (Н2, Н3, Н4) с учетом реализации новой депозитарной политики Банка.

Таблица 16

Прогнозное значение обязательных нормативов банка (Н2, Н3, Н4) с учетом реализации новой депозитной политики

Обязательные нормативы	2020 год(%)	2019 год(%)	Относительные изменения (%)
Норматив Н2	74,46	76,64	2,18
Норматив Н3	66,52	71,74	5,22
Норматив Н4	111,56	102,21	-9,35

Ожидается, что коэффициент мгновенной ликвидности (h2) составит 76,64%, что на 2,18% больше, чем в 2020 году. Текущий коэффициент ликвидности (h3), как ожидается, составит 71,74%, что на 5,22% по сравнению с предыдущим периодом. Долгосрочный коэффициент ликвидности (h4), как ожидается, составит 102,21%, что на 9,35% по сравнению с предыдущим периодом. Изменения, запланированные в значениях обязательных норм, позволяют сделать вывод о том, что новая депозитная политика способствует повышению ликвидности банка.

Прогностическая матрица осаднения по методу Н. в. Балабанова представлена в таблице 17.

Таблица 17

Прогнозная депозитная матрица на 2019 год, по методике Н.В.

Балабановой, млрд. руб.

Статья депозит. Срок	Минфина России	Гос. и тер. ВБФ	Фин. орг., находя в гос.	Физическ их лиц рез.	Комм. ор	Негос. ко мм.	Госуд. не	Негос. не	Юриdice ским Лиц	Физическ их лиц	Негос.фи н. организа
До востребования	543,8		379,5	680,1						334,0	428,4
7 дн.-3 мес.			479,0	190,9						70,9	
3 - 6 мес.				307,8						3,4	
6 - 12 мес.			298,7	956,0		448,1				102,3	
1 -2 года				613,0							511,1

2 - 3 года				305,2				34,5		
Свыше 3 лет				448,9				2,9		

Верхний левый сектор - это "золотой депозит", самый дешевый для банка и легко предсказуемый (путем снятия). Верхний правый сектор - "проблемные депозиты", имеют низкую стоимость и такие депозиты трудно прогнозировать. Левый нижний сектор - "дорогие депозиты", обладающие высокой стоимостью и хорошей прогнозируемостью. Правый нижний сектор - "тяжелые месторождения", обладающие высокой стоимостью и низкой предсказуемостью.

Для сравнения прогнозных показателей матрицы подачи на 2018 год Матрица подачи на 2020 год представлена в таблице 18.

Таблица 18

Депозитная матрица за 2020 год, по методике Н.В. Балабановой, млрд. руб.

Статья депозит.	Минфина России	Гос. и тер. ВБФ	Фин. орг., находя в гос.	Физических лиц рез.	Комм. орг. наход в	Негос. комм. организаций	Госуд. неком	Негос. неком	Юридически х Лиц нерез.	Физических лиц нерез.	Негос.фин. организаций
До востребования	24,4			176,2		1106,6				38,5	61,9
7 дн.-3 мес.				49,9			37,0			24,9	
3 - 6 мес.				75,2					99,2	14,0	
6 - 12 мес.				215,4				66,5		54,5	
1 -2 года			141,1	93,4		5,7				2,4	
2 - 3 года				66,4	120,4	0,4					
Свыше 3 лет				98,9	0,8						

Согласно данным, представленным в таблице 18 прогнозной депозитной матрицы 2018 года, в ходе реализации депозитной политики портфель депозитов стал более диверсифицированным по сравнению с данными, представленными в таблице 17.

В ходе реализации новой политики изменилась структура привлеченных средств, в лучшую сторону. В депозитном портфеле были

вклады, которые выгодны для банка, недороги и легко предсказуемы. Что благоприятно сказывается на ликвидности банка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Финансовые ресурсы организаций представляют собой совокупность их собственных доходов, сбережений и внешних денежных поступлений (и / или эквивалентов), которые имеются в распоряжении этих организаций и предназначены для выполнения их обязательств перед бюджетно-финансовой и кредитной системами, перед их контрагентами в процессе финансирования текущих расходов хозяйственной деятельности.,

Наличие достаточных финансовых ресурсов, их эффективное использование определяют правильное финансовое положение предприятия платежеспособность, финансовую стабильность, ликвидность. В связи с этим важнейшей задачей предприятий является поиск резервов для увеличения собственных финансовых ресурсов и использование их в лучшем случае для повышения эффективности предприятия в целом.

Финансовое управление-это система, имеющая определенные закономерности и особенности, точнее – подсистема в системе управления организацией. Его реализация направлена на достижение общих целей управления организацией. Как управляемая система, финансовое управление в значительной степени подчиняется государственному регулированию через налоги, лицензии, тарифы и ставки рефинансирования. Управляемая система означает, что управление финансами - это объект управления, на который воздействует поток управленческих решений. Поэтому основным принципом обоснования метода формирования системы управления финансовыми ресурсами будет принцип систематизации.

Коммерческие банки являются единственным хозяйствующим субъектом, который систематически управляет всеми функциями денег и, следовательно, является главным звеном рыночной экономики. Коммерческие банки являются посредниками для продвижения в системе рыночной экономики и глобальных экономических отношений других участников рынка – промышленности, торговли, небанковского финансового

сектора, государства и населения – через обслуживание своих денежных потоков. Понятие эффективности деятельности коммерческого банка многомерно, и в качестве критериев эффективности деятельности банка можно рассматривать как финансовые результаты его деятельности, так и показатели эффективности, а также совокупность показателей финансового положения, достигнутого банком, с учетом их целевой ценности или значимости как для самого банка, так и для социально-экономической среды его деятельности. Поэтому эффективность коммерческого банка - это не только результаты его деятельности, но и система управления, основанная на формировании научной стратегии, основанной на деятельности банка и контроле за ее реализацией.

В этой работе был проведен анализ и оценка эффективности деятельности до «Некрасовки» в московском ВТБ (ПАО). На основе анализа можно сделать следующие выводы:

Перед "Некрасовкой" ВГ московского банка ВТБ (ПАО) команда состоит из 16 человек.

В "Некрасовке" наблюдается стабильный рост депозитов, как физических, так и юридических лиц. На период с 2018 по 2020 год. рост составил 183,9% (334698 тыс. руб.).

За период с 2018 по 2020 год кредитный портфель «Некрасовки» вырос в 2 раза-с 361 588 тыс. рублей до 755 809 тыс. рублей (209,02%), что в первую очередь связано со значительным увеличением кредитов физлицам (увеличение на 346,17%).

Анализ эффективности использования финансовых ресурсов показал, что в 2020 году практически по всем показателям наблюдалось снижение: эффективность активов выросла с 3,09 в 2019 году до 2,09; в 2020 году рублевая выручка от активов значительно ниже оптимальной стоимости и составила 4,11, эффективность использования активов снизилась.

Были выявлены следующие проблемы: сокращение привлеченных средств (депозитов), сокращение кредитов, выданных юридическим лицам.

Далее мы изложили решения: улучшить депозитную политику, расширить ассортимент кредитных продуктов для юридических лиц.

Как правило, банку предлагается разработать специальный документ по депозитной политике, который позволил бы определить стратегию и тактику банка в организации процесса депозитов. "Депозитная политика банка" - это документ, разработанный на основе анализа структуры, состояния и динамики ресурсной базы банка, а также тесной связи с такими документами, которые определяют основные направления и условия размещения привлеченных средств.

Прогнозируемый темп роста общего объема привлеченных средств в 2018 году по сравнению с 2017 годом составил 135%, прогнозируемое относительное изменение общего объема привлеченных средств составит 1160,9 млрд рублей, по сравнению с 2017 годом общий объем составит 3734,5 млрд рублей.

В ходе реализации депозитной политики депозитный портфель стал более диверсифицированным по сравнению с данными за 2017 год.

В целом можно сказать, что банку необходимо совершенствовать свою деятельность. Строить с клиентами долгосрочные отношения. Государство повысит доверие к банкам, обеспечив сбережения населения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

Нормативные правовые акты

- 1.Инструктивное письмо от 9 сентября 1991 года N 14-3/30 О банковских операциях с векселями
- 2.Положение от 3 июля 2018 года N 645-П О сберегательных и депозитных сертификатах кредитных организаций

Литература (книги, учебники, монографии)

- 3.Балашов В.Г., Ириков В.А., Технология повышения финансового результата предприятий и корпораций. – М.: Приор, 2016. – 412 с.
- 4.Батракова Л.Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка. - М.: Прогресс, 2016. - 423 с.
- 5.Белых Л.П. Устойчивость коммерческих банков: учебник. - М.: Банки и биржи, 2016. – 215 с.
- 6.Бланк И.А. Управление финансовыми ресурсами. – М.: Омега, 2018. – 98 с.
- 7.Бор, М.З. Стратегическое управление кредитной деятельностью: учебное пособие. – М.: Приор-Стрикс, 2017. – 159с.
- 8.Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 469 с.
9. Гуйда, Т.В. Формирование и использование финансовых ресурсов. - М.: МФИ, 2016. – 58 с.
- 10.Ефимова, О.В. Финансовый анализ: учебник. – М.: ЮНИТИ, 2018. – 267с.
11. Жарковская Е. П. Банковское дело: учебник. - М.: Омега-Л, 2017. - 479 с.
12. Иванов В.В. Анализ надежности банка. – М.: Глобол, 2016. - 179 с.
- 13.Ильясов С.М. Устойчивость банковской системы: механизмы управления, региональные особенности. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 196 с.
- 14.Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 386 с.
- 15.Кривцова Г.И. Организация деятельности коммерческих банков: учеб. – М.: БГЭУ, 2017. – 435 с.

16. Куликов, Н. И. Банковские ресурсы, их формирование и эффективное использование - Тамбов Издательство ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2017. – 108 с.
17. Курочкин, А. В. Особенности формирования ресурсной базы коммерческих банков в современных условиях. – М.: Феникс, 2018. – 545 с.
18. Маркова О. М. Коммерческие банки и их операции: учебник. – М.: ЮНИТИ, 2018. – 457 с.
19. Моляков Д.С. Теория финансов предприятий. – М.: Крокус, 2016. – 228 с.
20. Молчанов И. В. Коммерческий банк в современной России: учебник. - М.: Финансы и статистика, 2016. – 259 с.
21. Павлова Л.Н. Финансовый менеджмент: учеб. для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 274 с.
22. Поляк, Г.Б. Финансы. Денежное обращение. Кредит: учеб. пособие - М.: Юнити, 2019. – 258с.
23. Тагирбек Т.Р. Основы банковской деятельности. - М.: Мир, 2016. - 720 с.
24. Тиханин В.Б. Мониторинг финансовой устойчивости коммерческого банка. – Казань, 2019. – 110 с.
25. Усоскин В. М. Современный коммерческий банк. Управление и операции: учебник. - М.: АНТИДОР, 2017. – 268 с.
26. Шеремет А.Д., Методика финансового анализа. – М.: Наука, 2016. – 208 с.
27. Чеботарева, Г. С. Организация деятельности коммерческого банка: учеб. пособие. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. - 120 с.

Статьи из периодических изданий в научных журналах и сборниках статей

28. Антюфеев, А. М. Проблемы формирования ресурсной базы коммерческого банка // Молодой ученый. - 2019. - № 42 (280). - С. 170-174.
29. Богачева Н.С. Исследование понятия финансовые ресурсы и их экономической сущности // Наукоеведение – 2020 - №3 - С. 23-29
30. Вершинина Т.Р. Оценка финансовой устойчивости банковского сектора // Социально-экономическое и научно-технологическое развитие: прогноз и перспективы. – 2019. - С. 23-31.

- 31.Вотинцева Р.С. Современные теоретические подходы к определению понятия «Финансовая устойчивость коммерческих банков» // Вестник Удмуртского университета. – 2018. – №3. - С. 44-48.
- 32.Головина Е.Э., Прейс В.Ю. Оценка и основные направления повышения устойчивости банковской системы в России // Вестник Российского университета дружбы народов. – 2018. – №4 - С. 92-101.
- 33.Жилан, О.Д. Влияние депозитной политики на финансовую устойчивость коммерческого банка. // Baikal Research Journal. - 2016. - № 4. - С. 4 - 9.
- 34.Казимагомедов, А.А. Операции коммерческих банков по формированию ресурсной базы собственными, привлеченными и заемными средствами. // Современные научные исследования и разработки. - 2017. - № 6. - С. 84-90.
- 35.Кирисюк Г.М. Оценка банком кредитоспособности заемщика // Деньги и кредит. - 2017. - № 4. - С. 32-36.
36. Лященко, Н.А. Особенности формирования капитала в коммерческом банке. // Управление и экономика в XXI веке. - 2017. - № 2. - С. 14-19.
37. Мирошниченко О. С. Финансовая политика банка: теоретические аспекты // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2020. - № 10. – С. 26 - 29.
38. Мурысёв А.А. Проблемы обеспечения финансовой устойчивости коммерческих банков // Молодой ученый. – 2019. – №11. - С. 864-867.
39. Овчинников О.А., Жданова Н.В. Оценка финансовой устойчивости банков // Юбилейный сборник научных трудов молодых ученых и студентов Международного факультета ЮУрГУ. – 2019. – С. 30-37
- 40.Оздоев А.С. Источники, направления использования и система управления финансовыми ресурсами банка // Проблемы современной экономики. - 2021. - № 2 – С. 24-28
- 41.Помулев А.А. Банковский сектор России: проблемы и перспективы в условиях новых вызовов // Теневая экономика. – 2020.– № 3. – С. 127-138.
- 42.Попов, М. О. Эффективное управление привлеченными ресурсами коммерческих банков // Молодой ученый. - 2019. - № 7 (111). - С. 934-937.

- 43.Пыхов О.А., Ихсанова Л.Р. Финансовая устойчивость банковской системы: сущность и значение // Актуальные направления научных исследований. – 2017. – № 2 (8). - С. 211-216.
- 44.Сейсенбаева, Ж.М. Методологические основы управления банковскими ресурсами в коммерческих банках // Научный альманах. - 2017. - № 7-1 (33). - С. 48-51
- 45.Стейскал Е.А. Основы формирования банковских ресурсов российского коммерческого банка // Международный студенческий научный вестник. – 2018. – № 4-5 – С. 118 - 128
- 46.Токтобекова М. А. Управление кредитными ресурсами коммерческих банков // Экономика и современный менеджмент: теория и практика - 2019. - № 10-11 (53) – С. 32-37
- 47.Чухманов Д. В. Управление финансовыми ресурсами банка // Проблемы современной экономики. - 2019. - № 1-3 – С. 46-50
- 48.Шомуродов, Р. Т. Проблемы увеличения долгосрочных финансовых ресурсов в коммерческих банках // Молодой ученый. - 2020. - № 23 (313). - С. 459-463.
- 49.Эзрох, Ю.С. Требование к капиталу отечественных банков: преодоление очередного рубежа. // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. - 2019. - №3 (10). - С. 69-74

Ресурсы Интернет

50. Официальный сайт ПАО «ВТБ» - <https://www.vtb.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Бухгалтерский баланс ПАО «ВТБ»

Наименование показателя	Код	31.12.20	31.12.19	31.12.18
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	0	0	25 588
Дебиторская задолженность	1230	232 392	217 221	217 949
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	227	1 252
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	0	0	6
Итого по разделу II	1200	232 392	217 448	244 795
БАЛАНС	1600	232 392	217 448	244 795
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	750	750	750
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	82 190	82 190	81 705
Итого по разделу III	1300	82 940	82 940	82 455
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	131 011	131 211	14 638
Итого по разделу IV	1400	131 011	131 211	14 638
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	0	0	0
Кредиторская задолженность	1520	18 441	3 297	147 702
Итого по разделу V	1500	18 441	3 297	147 702
БАЛАНС	1700	232 392	217 448	244 795

Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках)

Наименование показателя	Код	2020	2019	2018
Выручка	2110	0	27 020	418 661
Себестоимость продаж	2120	(0)	(25 588)	(370 574)
Валовая прибыль (убыток)	2100	0	1 432	48 087
Коммерческие расходы	2210	(0)	(191)	(5 717)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	0	1 241	42 370
Проценты к уплате	2330	(0)	(0)	(30 311)
Прочие доходы	2340	0	15	0
Прочие расходы	2350	(0)	(634)	(11 212)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	0	622	847
Налог на прибыль	2410	0	(124)	(169)
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	(0)	(124)*	(169)*
Чистая прибыль (убыток)	2400	0	498	678
Совокупный финансовый результат периода	2500	0	498	678

Отчет о движении денежных средств

Наименование показателя	Код	2020	2019	2018
Денежные потоки от текущих операций				
Поступления — всего	4110	0	4 898	12 265
в том числе: от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	0	4 898	12 265
Платежи — всего	4120	(0)	(4 076)	(11 015)
в том числе: поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(0)	(191)	(1 420)
прочие платежи	4129	(0)	(3 885)	(9 595)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	0	822	1 250
Денежные потоки от инвестиционных операций				
Поступления — всего	4210	0	50	0
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	0	50	0
Платежи — всего	4220	(0)	(1 055)	(0)
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	(0)	(1 055)	(0)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	0	(1 005)	0
Денежные потоки от финансовых операций				
Поступления — всего	4310	0	177	660
В том числе: получение кредитов и займов	4311	0	0	660
денежных вкладов собственников (участников)	4312	0	177	0
Платежи — всего	4320	(0)	(0)	(10 348)
по распределению прибыли в пользу собственников (участников) в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(0)	(0)	(1 912)
прочие платежи	4329	(0)	(0)	(8 436)
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	0	177	(9 688)
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	0	(6)	(8 438)
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4450	0	6	0