

Бюджетное учреждение высшего образования
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры
«Сургутский государственный университет»

На правах рукописи



Сергеева Ирина Владимировна

МОДЕРНИЗАЦИЯ ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ ВНУТРЕННИХ
СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
кандидат экономических наук, доцент
Воронина Евгения Васильевна

Сургут – 2016

Оглавление

Введение.....	4
1. Теоретические основы формирования предпосылки модернизации финансовых потоков внутренних структурных подразделений коммерческих банков.....	15
1.1. Внутренние структурные подразделения коммерческих банков: изменение роли и места в банковской системе России, классификация и финансовые особенности.....	15
1.2. Отделения коммерческих банков за рубежом: особенности функционирования.....	26
1.3. Финансовые потоки: эволюция концепции, особенности содержания и структуры в банковских учреждениях.....	40
1.4. Структура финансовых ресурсов и финансовые потоки внутренних структурных подразделений: необходимость модернизации на современном этапе.....	61
2. Методические основы формирования финансовых потоков внутренних структурных подразделений коммерческих банков..	76
2.1. Методические подходы к формированию финансовых потоков банка.....	76
2.2. Обоснование механизма движения финансовых ресурсов внутреннего структурного подразделения на основе критериев эффективности.....	90
2.3. Разработка методического подхода к модернизации финансовых потоков ВСП.....	103
3. Апробация алгоритма формирования финансовых потоков внутренних структурных подразделений коммерческих банков..	117
3.1. Тестирование алгоритма формирования финансовых потоков на базе внутреннего структурного подразделения банка	117
3.2. Совершенствование инструментария формирования	

финансовых потоков ВСП: разработка аналитического баланса и матриц.....	139
3.3. Перспективы использования методического подхода к модернизации финансовых потоков внутренних структурных подразделений коммерческих банков в банковской системе России: рекомендации по внедрению.....	164
Заключение.....	175
Список использованной литературы.....	184
Приложение А Сведения о количестве действующих кредитных организаций и ВСП в территориальном разрезе.....	208
Приложение Б Классификация ВСП коммерческих банков согласно инструкции Банка России № 135-И.....	210
Приложение В Методы и модели формирования финансовых потоков банка.....	212
Приложение Г Система принятия решений по формированию финансовых потоков банка по Д.А. Лаптыреву.....	215
Приложение Д Форма аналитического баланса ВСП коммерческого банка.....	216
Приложение Е Результаты движения комиссионных ресурсов анализируемого ВСП	219
Приложение Ж Результаты движения валютнообменных ресурсов анализируемого ВСП	220
Приложение И Аналитический баланс ВСП коммерческого банка.....	221
Приложение К Информация об отзыве лицензий и ликвидации кредитных организаций.....	224

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. На современном этапе развития банковской системы страны можно констатировать изменение ее структуры, что особенно явно выражается в количественном соотношении ее элементов. Согласно официальной статистике Банка России, четко прослеживается тенденция снижения количества кредитных организаций и филиалов, одновременно наблюдается тенденция резкого роста их внутренних структурных подразделений (далее по тексту – ВСП). Так, за последние пятнадцать лет количество кредитных организаций и филиалов снизилось вдвое, в то время как прирост числа ВСП составил 22,4%.

Обращает на себя внимание и тот факт, что произошли серьезные сдвиги в типах ВСП, открываемых кредитными организациями. За тот же промежуток времени наблюдается резкое увеличение дополнительных офисов – почти в 2 раза, кредитно-кассовых офисов – почти в 3 раза, и самое масштабное увеличение операционных офисов – в 15 раз.

Приведенные данные свидетельствуют об изменении структуры банковской системы страны и о появлении новых направлений ее развития, к которым, в том числе, относят рост внутренней сети действующих кредитных организаций.

Ссылаясь на занимаемую долю банков с развитой сетью внутренних подразделений в структуре банковской системы страны, можно констатировать, что в настоящее время внутренние структурные подразделения коммерческих банков могут выступать важным социально-экономическим звеном.

Изменение структуры банковской системы страны, равно как и внутренней структуры самих коммерческих банков, предопределяет изменения в финансовых отношениях, в первую очередь, связанных с движением финансовых ресурсов (финансовых потоков) как между

коммерческими банками и их внутренними подразделениями, так и внутри таких подразделений.

Однако в настоящее время в экономической науке вопросам, связанным с движением финансовых ресурсов, их формированием среди подразделений банка уделяется недостаточно внимания. Поэтому на практике данные вопросы решаются каждым банком или подразделением обособленно.

ВСП, как и его головная структура, предоставляет равнозначные услуги и осуществляет идентичные операции. В связи с чем, существует объективная необходимость разработки теоретико-методического и практического инструментария формирования финансовых отношений с точки зрения движения финансовых ресурсов. Это позволит выполнять доведенные вышестоящей структурой планы, а также поддерживать результативность деятельности подразделения на должном уровне, и, в конечном счете, обеспечивать рост материального благосостояния собственников банка. Этим и обуславливается актуальность диссертационного исследования.

Степень проработанности научной проблемы. Различные аспекты теории и практики формирования финансовых потоков на уровне хозяйствующих субъектов и коммерческих банков исследуются в отечественной и зарубежной научной литературе недостаточно.

Методологические подходы к исследованию финансовых потоков хозяйствующих субъектов освещены в трудах таких отечественных и зарубежных ученых, как Афашагов К.М., Бланк И.А., Иванова Е.В., Коваленко Н.П., Курбатов О., Левчаев П.А., Мищенко А.В., Осипова О.В., Плущевская Ю., Родин Д.Я., Старикова Л., Сыроежкин А.С., Тиникашвили Т.Ш., Тютюкина Е.Б., Хахонова Н.Н., ВанХорн Д.К. Отдельно стоит выделить работы коллектива авторов Илышевой Н.Н. и Крылова С.И., посвященные финансовым потокам предприятий.

К современным отечественным авторам, которые занимаются проблемами формирования финансовых потоков коммерческих банков, относятся Алексеев И.В., Веселов А.И., Горбунов А.Р., Дудка А.Б., Инюшин С.В., Конюховский П.В., Лаптырев Д.А., Потемкин С.А., Сибиш Р.И., Филонов А.О., Царьков В.А. и др.

Изучению отдельных аспектов движения финансовых потоков коммерческих банков посвящены труды таких зарубежных ученых-экономистов как Роуз П.С., Синки Дж. мл. Среди трудов российских ученых, это, прежде всего, работы Исаева О.И., Коняева А.А., Курочкина А.В., Ларионова И.В., Любимовой С.Н., Мамаевой Д.С., Мирошниченко О.С., Моисеева С., Продолятченко П.А., Прохорова А.В., Потемкина М.А., Толчина К.В., Хашиевой Л.Х.-М., Шальнова П., Шапошниковой Н.В. Перечисленными авторами разрабатываются подходы и инструменты формирования финансовых потоков коммерческих банков. Однако, применение накопленных знаний на уровень ВСП до настоящего времени практически не осуществлялось.

Особенности деятельности коммерческих банков и их подразделений являются важным аспектом в изучении формирования финансовых потоков. Их исследованием занимаются ряд ученых и экономистов: Алескеров Ф.Т., Белоусова В.Ю., Балакина Р.Т., Бархатов А., Валинурова А.А., Головань С.В., Городов О.А., Дубинин С.К., Завьялова Л.В., Иванов В.В., Ломакина О.Н., Кисельгоф С.Г., Король Д.М., Королев Д.М., Косарев В.Е., Михнева В.Ю., Моисеев С., Никулина И.Е., Овчинникова О.П., Панов М.В., Петрова Т.И., Рыкова И.Н., Свириденко Ю.Н., Счастливая Т.В., Чесноков В.Ю., Чугуров Д.Н., Шляпин А.П.

Анализ монографических трудов, периодической литературы по исследуемой тематике свидетельствует о недостаточной разработанности методических подходов к формированию финансовых потоков ВСП. Следовательно, существует необходимость формирования комплексного подхода к изучению различных аспектов формирования потоков.

Область исследования диссертации соответствует специальности 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» паспорта специальностей научных работников и относится к пунктам 10.1. «Формирование банковской системы и ее инфраструктуры в условиях рыночной экономики», 10.17. «Функционирование филиальных систем коммерческих банков», 10.21. «Банковские ресурсы и их формирование. Политика банка в области привлечения средств. Проблемы эффективного использования банковских ресурсов».

Цель и задачи исследования. Основной целью диссертационного исследования является разработка теоретико-методических положений и соответствующих рекомендаций по модернизации финансовых потоков внутренних структурных подразделений коммерческих банков, направленных на обеспечение самокупаемости и прироста финансового результата.

В соответствии с этой целью в диссертационной работе были поставлены и выполнены следующие **задачи**:

- выявить роль внутренних структурных подразделений в структуре современной банковской системы страны;
- обосновать необходимость исследования финансовых потоков внутренних структурных подразделений коммерческих банков как самостоятельного объекта;
- рассмотреть эволюцию концепции финансовых потоков;
- изучить финансовые особенности внутренних структурных подразделений коммерческих банков, на основе чего сформулировать особенности состава и структуры их финансовых потоков;
- проанализировать существующие методические подходы к формированию финансовых потоков коммерческих банков и их ВСП;
- обосновать критерии оценки эффективности формирования финансовых потоков ВСП, на основе чего разработать авторский алгоритм формирования финансовых потоков ВСП коммерческих банков как элемент

модернизации финансовых отношений между коммерческим банком и ВСП, а также внутри самих ВСП;

- разработать инструменты реализации алгоритма формирования финансовых потоков ВСП.

Объектом исследования являются финансовые потоки ВСП коммерческих банков как часть финансовых потоков коммерческого банка, влияющая на его совокупный финансовый результат.

Предметом исследования выступают экономические, институциональные и методические аспекты модернизации финансовых потоков ВСП коммерческих банков.

Теоретической и методологической основой исследования является применение научных принципов и методов научного познания, использование положений теории финансов, банковского дела и банковского менеджмента.

В процессе исследования проблем по избранной теме были использованы фундаментальная и специальная литература отечественных и зарубежных авторов, публикации по проблематике исследования на тематических страницах Интернета, в научных журналах, материалы научно-практических конференций.

Методологической основой исследования выступают общенаучные методы, такие как формализация, группировка, анализ и синтез, сравнение, а также специальные методы: структурный анализ, корреляционно-регрессионный анализ и другие.

Методика исследования основывалась на изучении, обобщении, систематизации полученных знаний в области отечественной и зарубежной теории и практики, посвященных вопросу формирования финансовых потоков коммерческих банков и их внутренних структурных подразделений.

Информационную и эмпирическую базу исследования составили отечественные законодательные и нормативные документы РФ в области банковского дела, статистические данные Банка России, данные финансовой

и управленческой отчетности коммерческих банков за период с 2001 года по настоящее время, в том числе ОАО «МДМ Банк» и его структурных подразделений, других источников.

Научная новизна полученных и представленных к защите результатов состоит в следующем:

1. Обоснована вызванная тенденциями трансформации банковской системы России, проявившимися в возрастающем значении ВСП в ее структуре, необходимость модернизации финансовых отношений как между коммерческими банками и их внутренними подразделениями, так и внутри таких подразделений, связанных с движением финансовых ресурсов (финансовых потоков).

2. Сформулирован авторский подход к понятию «финансовые потоки внутренних структурных подразделений коммерческих банков», отличительными особенностями которого являются: а) специфика состава финансовых потоков и ресурсов, обусловленная особенностями взаимоотношений с головной организацией; б) систематизация ключевых положений по описанию финансовых потоков хозяйствующих субъектов и банков, и представлена детализация финансовых потоков по направлениям деятельности ВСП – операционной, обеспечивающей, и трансфертной.

На основе уточненного автором состава финансовых потоков, а также порядка формирования финансового результата ВСП, предложена нормативная модель формирования финансовых потоков ВСП как основа для разработки методического подхода к формированию финансовых потоков ВСП, объединяющая взаимосвязанные этапы привлечения и размещения ресурсов по выделенным видам потоков, итог движения которых связан с формированием финансовых результатов текущего и будущего характера.

3. Разработан и апробирован (на примере экспериментальной собирательной модели) методический подход к формированию финансовых потоков ВСП, состоящий из трех этапов предлагаемого алгоритма (сбор первичных аналитических данных о финансовых потоках ВСП, анализ

структуры финансовых потоков ВСП в ретроспективе и оценка эффективности формирования финансовых потоков ВСП), позволяющий на его основе выявлять проблемы при формировании финансовых потоков ВСП, а также осуществлять мониторинг и прогнозирование эффективности формирования финансовых потоков ВСП на основе выделенных критериев (прирост финансового результата и обеспечение самокупаемости).

4. Разработаны, обоснованы и апробированы инструменты реализации алгоритма формирования финансовых потоков ВСП коммерческих банков, состоящие из аналитической формы финансового плана как главного информационного источника при формировании потоков, и матриц формирования потоков как основного элемента их планирования, мониторинга и прогнозирования.

Необходимость в расширении методологической базы при формировании финансовых потоков ВСП и обоснование направлений совершенствования управления ими продиктованы современными тенденциями модернизации финансовых отношений в условиях трансформации структуры банковской системы.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования заключается в развитии научно-практического аппарата формирования финансовых потоков ВСП коммерческих банков. Результаты диссертационной работы вносят вклад в решение актуального вопроса о поиске инструментов формирования финансовых потоков ВСП. Практическая значимость результатов диссертационной работы заключается в возможности использования основных положений при формировании финансовых потоков внутренних структурных подразделений коммерческих банков, представленных разработанным методическим подходом, алгоритмом и инструментами формирования.

Методическое обеспечение, созданное в результате исследования, может применяться менеджментом коммерческих банков в целях повышения

эффективности деятельности своих кредитуемых структурных подразделений.

Полученные результаты диссертационного исследования могут быть использованы в учебном процессе при чтении курсов «Банковское дело», «Банковский менеджмент» для студентов высших учебных заведений, в системе подготовки и переподготовки руководителей и специалистов органов власти и хозяйствующих субъектов при подготовке внутренних документов, определяющих деятельность ВСП, в учебном процессе высших учебных заведений при подготовке и повышении квалификации специалистов банковской направленности.

Степень достоверности результатов проведённых исследований.

Полученные автором результаты являются достоверными и обоснованными, что обеспечивается использованием законодательных и нормативных документов Российской Федерации в области банковского дела, статистической информации Центрального банка Российской Федерации, данных финансовой и управленческой отчетности коммерческих банков за период с 2001 г. по настоящее время; обобщением значительного количества теоретического и практического материала, монографических работ и научных статей отечественных и зарубежных авторов в области функционирования банковских структур и их филиальных сетей, формирования финансовых потоков коммерческих банков; результатов исследований, полученных И. В. Сергеевой в процессе разработки алгоритма формирования финансовых потоков внутренних структурных подразделений коммерческих банков, аналитической формы финансового плана и матриц управления финансовыми потоками внутреннего структурного подразделения коммерческого банка.

Выводы основываются на корректном применении методов общенаучного познания (сравнительного анализа, систематизации, формализации), методов институционального анализа, проектирования

процессов управления, моделирования, методов сбора и обработки информации.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты проведенного исследования были представлены и докладывались на научно-практических конференциях: I Международной научно-практической конференции «Проблемы формирования единого информационного поля как основы социально-экономического развития территории» (г. Сургут, 2011), VII Международной научной конференции «Гуманитарные науки и современность» (г. Москва, 2012), VIII mezinarodni vědecko–praktická conference «Aplikovane vědecke novinky (г. Прага (Чехия), 2012), I Всероссийской конференции молодых ученых «Наука и инновации XXI века» (г. Сургут, 2012), III Международной научно-практической конференции «Современные проблемы, тенденции и перспективы социально-экономического развития» (г. Сургут, 2013), II Международной научно-практической конференции «Политика, экономика и социальная сфера: проблемы взаимодействия» (г. Новосибирск, 2016), Международной научно-практической конференции «Научная дискуссия: вопросы экономики и управления» (г. Москва, 2016).

Отдельные положения диссертационного исследования использованы Сургутским филиалом ОАО «МДМ Банк», что подтверждается прилагаемым к диссертации актом о внедрении.

Отдельные результаты диссертационного исследования были использованы при чтении лекций по курсу «Банковское дело» в филиале Российского государственного университета в г. Сургуте.

Публикации. Теоретические выводы и практические предложения по теме диссертационного исследования нашли отражение в 17 научных публикациях общим объемом 6,05 п.л., авторский вклад – 5,65 п.л., в том числе 4 статьи – в рецензируемых в научных изданиях, рекомендованных ВАК.

Структура диссертации и краткое содержание работы. Цель и задачи диссертационного исследования определили ее структуру и содержание. Диссертация состоит из введения, трех глав, десяти параграфов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе «Теоретические основы формирования и предпосылки модернизации финансовых потоков внутренних структурных подразделений коммерческих банков» выявлены возрастающая роль внутренних структурных подразделений коммерческих банков и предпосылки модернизации, представлена историческая ретроспектива эволюции потоковой концепции. Систематизирована классификация внутренних структурных подразделений по признакам – особенность территориального размещения / расположения, вид разрешенных операций, участие в формировании финансовых потоков. На основе полученных знаний рассмотрены финансовые особенности деятельности ВСП, выделены структура финансовых ресурсов и группы финансовых потоков, сформулировано авторское определение финансовых потоков ВСП. Доказана необходимость детального рассмотрения вопросов формирования финансовых потоков ВСП.

Во второй главе «Методические основы формирования финансовых потоков внутренних структурных подразделений коммерческих банков» проанализированы основные методические подходы к формированию потоков хозяйствующих субъектов, коммерческих банков, выявлены их достоинства недостатки, рассмотрена возможность применения подходов к практике формирования финансовых потоков ВСП. Обоснован выбор наиболее оптимального для ВСП методического подхода. Выделены критерии эффективности формирования финансовых потоков ВСП, в результате чего разработан алгоритм формирования финансовых потоков ВСП.

В третьей главе «Апробация алгоритма формирования финансовых потоков внутренних структурных подразделений коммерческих банков»

представлены результаты апробации предложенного алгоритма на практике. Предложены инструменты реализации алгоритма (аналитическая форма баланса, матрицы формирования финансовых потоков ВСП по выделенным направлениям). Рассмотрены перспективы реализации предложенного алгоритма и инструментария по важным направлениям банковской сферы, подведены итоги, обозначены рекомендации.

1. Теоретические основы формирования и предпосылки модернизации финансовых потоков внутренних структурных подразделений коммерческих банков

1.1. Внутренние структурные подразделения коммерческих банков: изменение роли и места в банковской системе России, классификация и финансовые особенности

«Банковская революция» [132, 150] начала XX века изменила облик современных банков не только с функциональной точки зрения, но и со стороны формирования их структуры. Существенными факторами в этом направлении послужили дерегулирование мирового банковского бизнеса, а уже в начале XXI века – и мировая финансовая глобализация [132].

Совокупность таких тенденций как развитие наукоемких, электронных и информационных технологий, уровень и острота конкуренции, рост операционных и временных издержек определили необходимость выходить банкам на новые и все более удаленные рынки. Формой проявления обозначенных положительных и отрицательных тенденций стала способность банков осуществлять свою деятельность не только самостоятельно, но и через своих «агентов», именуемых внутренними структурными подразделениями.

Указанные выше изменения банковских систем коснулись практически всех стран, участвующих в мировом хозяйстве, в т.ч. и банковской системы России.

В ретроспективе банковская система России претерпевала значительные изменения в своей структуре. Первые предпосылки становления современной структуры банковской системы относятся к началу 90-х гг., когда в результате банковской реформы 1987 г. была произведена

реорганизация кредитной системы страны, в результате которой узаконена децентрализация. И, начиная с 1988 г., происходит развитие коммерческой банковской деятельности [145].

Благодаря указанной реформе и последующему развитию, сегодня банковская система России представлена двумя уровнями: во главе первого уровня стоит главный банк страны – Банк России, а на втором располагаются представительства иностранных банков и кредитные организации, включая их обособленные и внутренние структурные подразделения (рис. 1).

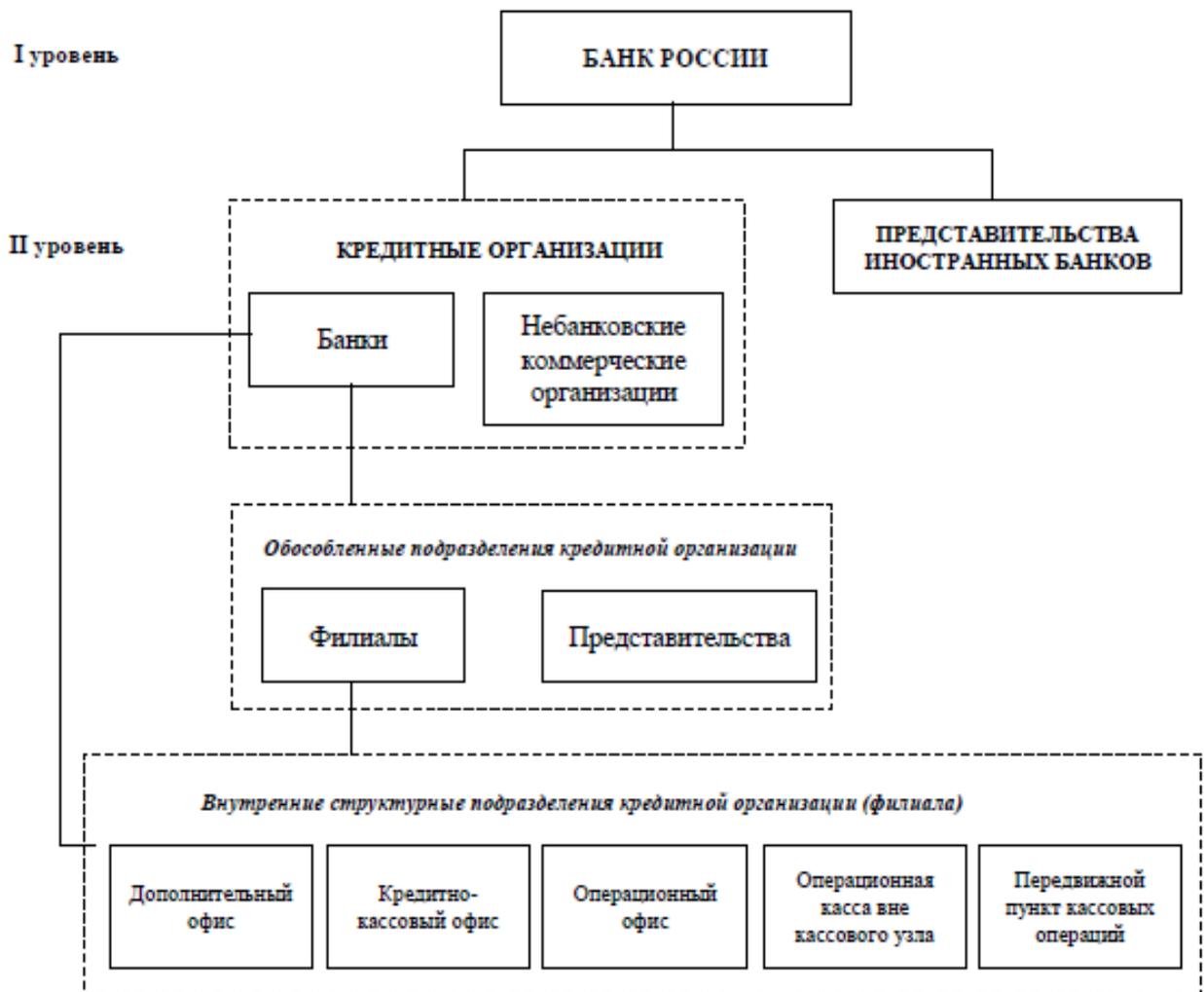


Рисунок 1 – Современная структура банковской системы России

Современная структура банковской системы имеет свои характерные черты. Особенно явно они проявляются в части деятельности ее главных и основных субъектов – коммерческих банков. В табл. 1 представлена

динамика элементов банковской системы России, по которой можно проследить современные тенденции.

Как видно из табл. 1, четко прослеживается тенденция снижения количества кредитных организаций (в т.ч. банков) и филиалов, одновременно очевидна тенденция преобладания их внутренних структурных подразделений. Так, за период с 2001 г. по 2016 г. количество кредитных организаций и филиалов снизилось почти в 3 раза.

На фоне снижения количества кредитных организаций и филиалов очевиден рост их ВСП. Так, за период с 2006 г. по 2016 г. количество действующих кредитных организаций сократилось, и в то же время рост ВСП составил 22,4%.

Кроме того, обращает на себя внимание тот факт, что произошли серьезные сдвиги в типах ВСП, открываемых кредитными организациями. За тот же промежуток времени наблюдается резкое увеличение дополнительных офисов – почти в 2 раза, кредитно-кассовых офисов – почти в 3 раза, и самое масштабное увеличение операционных офисов – в 15 раз.

Приведенная выше статистика свидетельствует об изменении структуры банковской системы страны и появлении новых направлений ее развития, к которым в периодической литературе относят [140]:

- укрупнение банковских учреждений;
- сокращение числа самостоятельных кредитных организаций, в т.ч. филиалов;
- рост внутренней сети действующих кредитных организаций.

Отметим, что, ссылаясь на занимаемую долю банков с развитой сетью внутренних подразделений в структуре банковской системы страны, некоторые экономисты [142] однозначно утверждают, что в настоящее время внутренние структурные подразделения коммерческих банков, наравне с филиалами, могут выступать «системообразующими элементами банковской системы».

Таблица 1 – Информация о действующих банках и их подразделениях в банковской системе России с 2001 г. по 2016 г., кол-во ед.

Наименование элемента БС*	по состоянию на дату															
	01.01. 2001 г.	01.01. 2002 г.	01.01. 2003 г.	01.01. 2004 г.	01.01. 2005 г.	01.01. 2006 г.	01.01. 2007 г.	01.01. 2008 г.	01.01. 2009 г.	01.01. 2010 г.	01.01. 2011 г.	01.01. 2012 г.	01.01. 2013 г.	01.01. 2014 г.	01.01. 2015 г.	01.01. 2016 г.
Кредитных организаций всего,	2084	1953	1773	1612	1464	1356	1293	1243	1172	1124	1084	1051	1027	999	976	733
Филиалы КО**	3793	3433	3326	3219	3238	3295	3281	3455	3470	3183	2926	2807	2349	2005	1708	1398
Представительства КО	186	178	205	219	350	467	699	804	721	517	460	378	415	344	318	318
ВСП КО, в т. ч.	-	-	-	-	-	30219	31888	35759	38148	37547	38431	40610	42758	43376	41794	36994
- дополнительных офисов	-	-	-	-	-	12181	15007	18979	21272	21641	22011	22565	23347	24486	23301	21386
- операционных касс вне кассового узла	-	-	-	-	-	17284	15885	14689	13871	12461	11960	10860	9685	7845	6735	5696
- кредитно-кассовых офисов	-	-	-	-	-	754	996	1543	1445	1252	1389	1725	2161	2463	2289	1853
- операционных офисов	-	-	-	-	-	-	-	497	1498	2109	2994	5360	7447	8436	9273	7609
- передвижных пунктов кассовых операций	-	-	-	-	-	-	-	51	62	84	87	100	118	146	196	227

*БС – банковская система

** КО – кредитная организация

***ВСП – внутреннее структурное подразделение

Источник: рассчитано автором на основании статистических данных, представленных Банком России [69, 84]

Общеизвестно, что банковскую систему в отечественной литературе рассматривают в двух аспектах – широком и узком. В широком аспекте институциональная структура банковской системы включает структуру институтов-учреждений и структуру институтов-правил (законодательных актов, нормативных документов регулирующих органов и самих кредитных организаций, деловых обычаев и т.п.). В узком смысле рассматривают либо структуру институтов-учреждений, либо институтов-правил [134, с. 57]. В рамках нашего исследования мы рассматриваем банковскую систему в узком смысле (как структуру институтов-учреждений).

В рамках такого подхода под банковской системой понимается «...ее строение, которое отражает место элементов в системе, характер и специфику их взаимодействия» [51, с.25].

опираясь на данные по концентрации кредитных организаций по России (см. Приложение А), мы видим ВСП как важный «системообразующий» элемент банковской системы,.

Из приведенных данных Приложения А видно, что наибольшая концентрация кредитных организаций и их ВСП по состоянию на 01.01.2016 г. очевидна в Центральном и Приволжском федеральных округах – 28% и 23% соответственно (рис. 2).

Исходя из того, что банковская деятельность сконцентрирована, в большей степени, в европейской части России, мы полагаем, что отсутствие ВСП в отдаленных частях России приведет к перекосам в банковской системе, что доказывает нашу точку зрения о ВСП коммерческого банка как «системообразующего элемента» банковской системы.

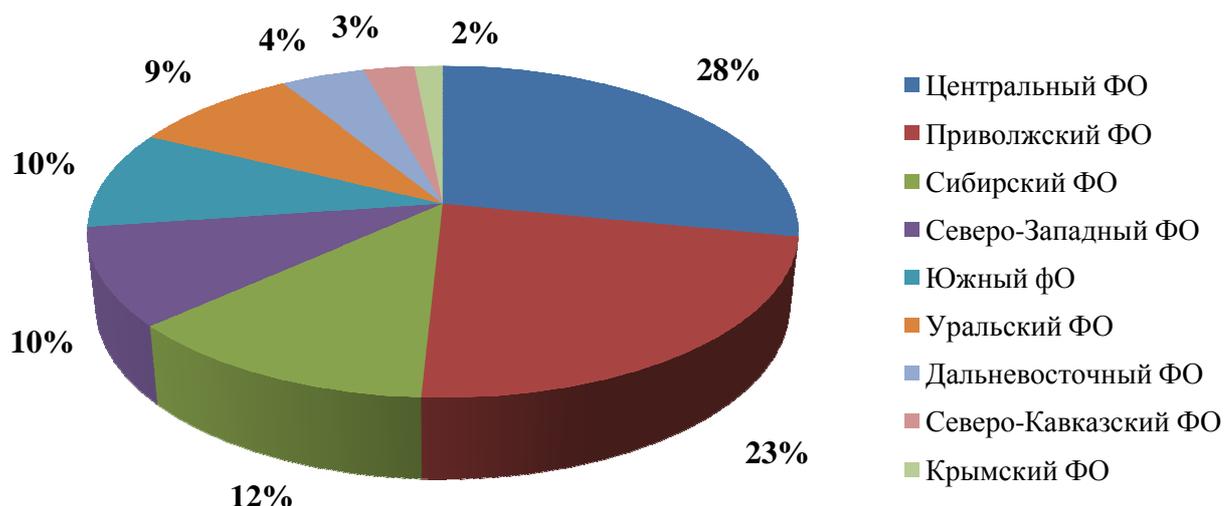


Рисунок 2 – Концентрация кредитных организаций и ВСП по федеральным округам России

В этой связи деятельность ВСП приобретает важное социально-экономическое значение. Открывая точки своего присутствия за пределами территорий регистрации и нахождения, коммерческие банки [44, с. 37]:

1. Расширяют возможности обслуживания своих клиентов за счет ВСП, находящихся как в отдаленных, так и в удобных для клиентов территориях. Широкая сеть ВСП коммерческих банков позволяет присутствовать не только в разных точках страны, но и даже в отдельных районах города.

2. Вкладывают аккумулированные временно свободные денежные средства в социально-экономическое развитие регионов и населения. Внутренняя система перераспределения ресурсов позволяет направлять средства заимствования в различные регионы, в тех объемах, которые могут потребоваться (в рамках выделенных лимитов на ВСП).

3. Обеспечивают рабочие места на территории присутствия ВСП. Открывая ВСП, банк набирает определенный штат сотрудников (от руководителя до операционистов), что позволяет региону снизить показатели внутренней безработицы.

Таким образом, на приведенных выше заключениях, подкрепленных статистическими данными, мы полагаем, что структурные сдвиги банковской

системы сказываются в том числе и на финансовой структуре коммерческих банков, и связано это, прежде всего, с заинтересованностью банков развивать свою сеть и завоевывать новые рынки. Традиционно финансовая структура коммерческих банков представляется через элементы фондирования привлеченных ресурсов в размещенные на уровне коммерческого банка с возможностями привлечения ресурсов не только за счет своих клиентов (юридических и физических лиц), но и на межбанковском рынке.

Сегодня, с изменением структуры коммерческих банков и выделением новых элементов – центров финансовой ответственности (внутренних структурных подразделений) финансовая структура и вместе с ней процесс формирования финансовых ресурсов стали, с одной стороны, более сложными, с другой, недостаточно изученными.

В целом, несмотря на столь бурное развитие сети внутренних структурных подразделений коммерческих банков до сих пор нет четкого понимания:

- в юридическом статусе ВСП;
- в процессах формирования финансовых потоков ВСП;
- в вопросах наделения ВСП полномочиями по формированию финансовых потоков.

Обзор литературы по теме исследования показал некоторую юридическую неопределенность и в понимании категории «внутреннее структурное подразделение» коммерческого банка.

Во-первых, при обозначении ВСП часто употребляют термины «филиальная сеть», «внутренняя сеть» или «банковская сеть», т.е. происходит замещение неидентичных правовых понятий. Однако, на наш взгляд, это не совсем корректно, поскольку филиальная (внутренняя, банковская) сеть может включать в себя не только ВСП, но и филиалы [71].

Во-вторых, могут употребляются также такие понятия как «розничные подразделения», «кредитные подразделения» и т.д., что также искажает правильную трактовку данной категории. Заранее оговоримся, что,

употребляя термины «розничные подразделения» или «кредитные подразделения», подразумевают не только их основное, обозначенное в названии термина, предназначение, но иное, например, деятельность более широкую, связанную не только с кредитованием. Наша точка зрения сводится к определению указанной категории по ее видам, но не сущности.

В-третьих, при обращении к вопросам о ВСП также могут применять понятие «обособленное подразделение». Мы считаем, что эта точка зрения также не совсем верна, поскольку может быть применима и к ВСП, и к филиалу, и к представительству. Так, в Большом экономическом словаре [23] филиал признается обособленным подразделением. Равно как и в Инструкции № 135-И [1] и филиал, и представительство являются обособленными подразделениями. Точно также мы можем признать любое ВСП таковым, т.к. оно может располагаться вне места нахождения головной, по отношению к ВСП, организации.

Такое «разночтение» в трактовке нашей категории связано с тем, что в законодательстве понятие внутренних структурных подразделений не представлено и по некоторым признакам схоже с филиалами. Применяемые в Инструкции Банка России от 02.04.2010 г. № 135-И «О порядке принятия Банком России решения о государственной регистрации кредитных организаций и выдаче лицензий на осуществление банковских операций» (в ред. от 15.09.2011 г.) подходы к определению ВСП лишь предусматривают наличие определенных особенностей в их полномочиях (табл. 2).

Согласно данным, представленным в табл. 2, и филиал, и ВСП не являются юридическими лицами и действуют на основании положения (имеется в виду локальный документ). Кроме того, право на осуществление операций и ВСП, и филиалам дается полное или частичное, на усмотрение вышестоящей головной структуры. Поэтому главная отличительная особенность, на наш взгляд, заключается в наличии отдельного баланса и возможности упрощенного открытия / закрытия внутренних подразделений.

Это позволяет сделать нам вывод, что ВСП обладают меньшей юридической самостоятельностью в отличие от филиалов и их головной структуры.

Таблица 2 – Отличительные признаки ВСП и филиалов

<i>Признак</i>	<i>ВСП</i>	<i>Филиал</i>
1. Является юридическим лицом	нет	нет
2. Внутренний нормативный документ, регламентирующий деятельность	Положение о ВСП	Положение о филиале
3. Возможность открытия внутренних подразделений	нет	да
4. Необходимость внесения сведений в устав кредитной организации при открытии	нет*	да
5. Возможность установления местонахождения вне пределов территориального учреждения Банка России	частично**	да
6. Наличие отдельного баланса	нет	да
7. Право на осуществление банковских операций, делегированных банком / филиалом	все или часть**	все или часть

*Достаточно уведомления территориального учреждения Банка России.

**Зависит от типа ВСП.

Исследованные особенности деятельности ВСП и филиалов, основанные на банковском законодательстве, приводят нас к выводу, что внутреннее структурное подразделение – это подразделение, не имеющее отдельного баланса и не являющееся самостоятельным юридическим лицом, которому кредитная организация или филиал делегировали право на осуществление всех или части банковских операций (с некоторыми ограничениями).

Банковским законодательством [1] предусмотрено несколько типов ВСП: дополнительный офис, операционный офис, кредитно-кассовый офис, операционная касса вне кассового узла и иные формы (Приложение Б). Отметим, что к категории «иных» ВСП, относятся, например, передвижные пункты кассовых операций кредитных организаций (филиалов). Деятельность данной категории ВСП регулируется Указанием ЦБ РФ «О порядке открытия (закрытия) и организации работы передвижного пункта кассовых операций банка (филиала)» № 1548-У от 07.02.2005 г. (с последующими изменениями и дополнениями) [4] и заключается в кассовом обслуживании физических лиц на базе автотранспортного средства.

На основе обобщения информации из приведенной ранее Инструкции, а также с целью изучения вопросов о формировании финансовых потоков внутри ВСП, автором выделены:

1) три классификационных признака, на основании которых возможно дифференцировать тип ВСП коммерческого банка:

- особенность территориального размещения / расположения;
- вид разрешенных операций;
- участие в формировании финансовых потоков.

2) типы ограничений, влияющих на бизнес-процессы внутри ВСП, и как следствие на формирование финансовых потоков:

- операционные ограничения;
- территориальные ограничения;
- клиентские ограничения.

Пристальное внимание с точки зрения участия в формировании и управлении финансовыми потоками стоит обратить на классификационный признак, по которому ВСП делятся на некредитующие (генерирующие неполные финансовые потоки) и кредитующие (генерирующие полные финансовые потоки). Последний выделенный критерий делает ВСП более предпочтительными для коммерческих банков в сравнении с филиалами по ряду причин.

Так, затраты на открытие ВСП соразмерно ниже, чем у филиала. К примеру, начальник управления ОАО КБ «Стройкредит» В.Е. Косарев приводит [99] расчет затрат на создание и содержание регионального подразделения банка, где затраты на создание филиала более чем в два раза превышают затраты на создание ВСП, что в современной нестабильной мировой обстановке просто недопустимо. Экономисты О.П. Овчинникова и В.Ю. Чеснокова также утверждают, что «открытие филиалов банков в настоящее время – дело дорогостоящее и хлопотное» [124]. Такая точка зрения основывается на различиях порядка регистрации ВСП и филиалов. Так, открытие филиала требует внесения изменений в устав банка, в случае

же ВСП достаточно направить уведомление в территориальное учреждение Банка России.

Главной из причин, характеризующей заинтересованность топ-менеджеров и владельцев коммерческих банков в расширении и развитии сети ВСП, является ряд преимуществ в их деятельности, в т.ч. к такому преимуществу относят так называемый «минимаксный критерий» [91]. Данный критерий позволяет банкам минимизировать затраты, и одновременно максимизировать продуктовую линейку в целях более полного удовлетворения запросов потенциальных клиентов, что становится особо актуальным в процессе перехода от продуктоориентированной модели ведения банковского бизнеса к клиентоориентированной. В результате за счет открытия низкобюджетных и малозатратных подразделений у банка появляется возможность увеличения клиентопотока и тем самым получения устойчивой прибыли в долгосрочном периоде.

К составу кредитующих подразделений, согласно предложенной выше классификации, мы относим: дополнительные офисы, операционные офисы, кредитно-кассовые офисы. Соответственно, к некредитующим: операционные кассы вне кассового узла и передвижные пункты кассовых операций.

Поскольку вторая группа подразделений затрагивает вопросы о финансовых потоках в рамках простого исполнения в основном лишь кассовых операций, нам представляется необходимым более углубленное рассмотрение вопросов о финансовых потоках подразделений первой группы, так как именно эта группа, наравне с банком, может осуществлять почти полный перечень операций, что требует больших знаний в этой области. Тем более, что сегодня однозначно можно наблюдать агрессивную политику в области экспансии коммерческих банков в виде ВСП. Причем, их деятельность носит стандартизированный характер от продуктовой линейки и до порядка обслуживания клиентуры. При этом, в целях контроля над потенциальными рисками банки делегируют лишь функции по

сопровождению сделок между банком и клиентом, полностью или частично ограничивая возможность установления индивидуальных тарифов, выдачу гарантий от имени банка, работы на межбанковском рынке и т.п.

Учитывая, что стандартный перечень операций выделенной группы подразделений включает: кредитные, депозитные (или вкладные), комиссионные и валютнообменные операции, а также исходя приведенных выше рассуждений в рамках данного диссертационного исследования, представляется возможным сформировать понятие внутреннего структурного подразделения банка.

Под ВСП коммерческих банков автором понимается совокупность кредитующих подразделений, а именно, дополнительный офис, операционный офис, кредитно-кассовый офис, не являющихся самостоятельным юридическим лицом и не имеющих отдельного баланса, которым кредитная организация (или филиал кредитной организации) делегировала право на осуществление стандартных банковских операций (или их части), а также наделила ограниченными полномочиями по формированию и управлению сгенерированными финансовыми потоками.

1.2. Отделения коммерческих банков за рубежом: особенности функционирования

Использование зарубежного опыта имеет значение для совершенствования практики российских коммерческих банков. В связи с чем, считаем необходимым рассмотреть особенности функционирования отделений банков за рубежом и проведение их сравнительного анализа с российскими. В целях оптимального выбора стран для сравнения выделим две группы банков в мировой банковской системе:

- ✓ страны с англо-саксонской финансовой системой (США);

✓ развитые страны с континентальной финансовой системой (Германия, Япония).

Согласимся с точкой зрения авторов работы [153], отметивших: «Данные государства являются лидерами в рассматриваемых страновых группах по уровню социально-экономического развития, развития финансовой системы, а также возможностям статистических ведомств отразить правдивый и справедливый взгляд на различные экономические процессы, происходящие внутри страны».

Важным на этапе рассмотрения особенностей функционирования отделений банков в указанных выше странах необходимым, на наш взгляд, является раскрытие информации о структуре банковской системы в целом.

Рассмотрим структуру банковской системы выделенных стран в отдельности.

1. США.

Банковская система США – ядро финансовой системы [106, с. 11], является одной из самых крупных в мире. В отличие от банковской системы России, она [171, 222]:

- трехуровневая,
- отличается масштабом,
- характеризуется организацией деятельности системы регистрации и регулирования банков как посредством федеральных банков, так и государственных органов на уровне штатов,
- отличается разделением банковского дела и инвестиционной деятельности,
- предполагает более широкий спектр задач ФРС, нежели Банка России.

Первый и второй уровни банковской системы представляют институты государственного контроля и надзора, обеспечивающие функционирование банковской сферы в целом. Третий уровень объединяют кредитно-финансовые институты, функции и задачи которых «...идентичны полномочиям кредитных организаций РФ» [171, с. 234].

Структура банковской системы представлена на рис. 3.



Рисунок 3 – Банковская система США [171]

Коммерческие банки в США, по своей сути, являются универсальными. Согласно данным американского бизнес-словаря [214], под коммерческим банком подразумевается финансовое учреждение, которое предоставляет услуги, такие как прием депозитов, кредитование (бизнес-кредиты, автокредиты, ипотека), а также открывает и ведет сберегательные счета и депозитные сертификаты. В американской практике традиционный коммерческий банк с физической точки зрения - это заведение с кассирами, сейфами, хранилищем и банкоматами.

Тем не менее, некоторые коммерческие банки не имеют физических отделений и осуществляют взаимодействие с клиентами по телефону или интернету. В обмен на это они обычно платят более высокие процентные ставки на вклады и депозиты, при этом взимая меньшую комиссию.

Деятельность коммерческих банков отличается от инвестиционных тем, что последние проводят в основном операции на рынке ценных бумаг,

тогда как для коммерческих банков характерны традиционные банковские операции (вклады, кредиты, расчетно-кассовое обслуживание).

Коммерческие банки в США имеют право открывать филиалы и отделения. В таблице 3 представлена статистика коммерческих банков и их филиалов и отделений за период с 2010 по 2014 гг.

Таблица 3 – Динамика количества коммерческих банков и их филиалов и отделений в США в 2010-2014 гг.

Год	Количество коммерческих банков		
	Коммерческие банки	Филиалы (Branches)	Отделения (Offices)
2010	5643	82613	88256
2011	5877	82860	88737
2012	6097	83663	89760
2013	6292	83202	89494
2014	6531	82619	89150

Источник: [219]

Как видно из данных табл. 3, в США наблюдается значительное количество коммерческих банков, их филиалов и отделений. Для сравнения: в России по состоянию на конец 2014 г. было зарегистрировано 783 коммерческих банка, 1708 филиалов (без учета филиалов за рубежом) и 41 794 отделений [69].

На сайте FDIC также размещена статистика, показывающая количество сетевых и несетевых коммерческих банков (табл. 4), т.е. обладающих и не обладающих филиалами и отделениями.

Таблица 4 – Количество сетевых и несетевых коммерческих банков в США в динамике с 2010 по 2014 гг.

Год	количество коммерческих банков		
	сетевые	не сетевые	всего
2010	1183	4460	5643
2011	1246	4631	5877
2012	1323	4774	6097
2013	1404	4888	6292
2014	1508	5023	6531

Источник: [218]

Согласно представленной выше статистике, на долю коммерческих банков порядка 20% приходится на банки с филиалами. На наш взгляд, это достаточно высокие показатели.

Разберемся с дефинициями «филиал» и «отделение» («branch» и «office») банка в представлении американской банковской системы. В англо-русском словаре по экономике и бизнесу [12, с. 32] термин «branchbank» толкуется и как отделение банка, и как филиал банка. Однако, в терминологии банковского дела США это все же разные понятия.

Согласно американским бизнес-словарям [207, 211, 215], под филиалом банка подразумевается головная организация, в составе которой имеются такие подразделения как маркетинг, бухгалтерский учет и др. Филиал возглавляет руководитель, который подчиняется головному офису. До 1920 г. коммерческим банкам было запрещено открывать свои филиалы за пределами штата, где базируется сам банк. Кроме того, было разрешено открывать не более пяти офисов. После введения закона Ригла-Нила [116] такие ограничения были сняты, и теперь многие банки свободно открывают филиалы в других штатах и становятся «мультиштатными сетевыми банками».

В отличие от филиала американского банка, отделение банка имеет более низкий статус и характеризуется как «домашний офис», в котором осуществляются операции приема вкладов и оформление кредитов. С развитием интернет-банкинга некоторые офисы были переформатированы в офисы в интернет-сети, в связи с чем у банков постепенно происходит переоформление части офисов в более дешевые варианты деятельности. После внедрения закона Ригла-Нила деятельность отделений претерпела значительные изменения, связанные с масштабом деятельности.

Вот как трактуются понятия в книге по банковскому праву США (раздел 6-1) [207]:

Отделение банка – это подразделение, осуществляющее деятельность через офисы, расположенные в одном или нескольких городах, штатах или за границей. Они не наделяются правом собственности и средствами управления. Этими правами обладают головные организации.

Филиал банка, в соответствии с федеральным законодательством, – это любое отделение банка (филиал, офис, агентство филиала, дополнительный офис), которое осуществляет деятельность в штате или на территории США или к округе Колумбия и выполняет следующие операции – привлечение депозитов, кредитование, денежные выплаты. Открытие филиала осуществляется с разрешения банков штата. Банки, создающие филиалы должны удовлетворять требованию по размеру капитала банка.

Таким образом, исследуя дефиниции «филиал» и «отделение», мы понимаем, что как таковых отличий подобных структур от российских коммерческих банков нет. А именно: как и в США, российские филиалы и отделения банков не обладают юридической и финансовой самостоятельностью и подчиняются головной организации. Отделения банков – аналогично.

2. Германия.

Структура банковской сферы Германии имеет свои особенности. Исследуя вопрос о количестве уровней банковской системы мнения отечественных ученых и специалистов расходятся. В основном ее представляют как двухуровневую: первый – центральный банк (Deutsche Bundesbank), и второй – коммерческие банки и другие кредитно-финансовые институты (далее по тексту – КФУ) [141, 201, 210]. Существует точка зрения о трехуровневой банковской системе [62, с.110], где первый уровень представлен государственным банком и банками федеральных земель. Второй – это коммерческие банки международного и регионального уровней, ипотечные банки, частные банки, специализированные банки, иностранные банки. Третий включает региональные общества кредитной кооперации и кредитные кооперативы, сберегательные банки и строительно-сберегательные ассоциации.

Воспользовавшись вертикальным подходом, в рамках нашего исследования, консолидировав точки зрения о банковской системе [62, 141, 201, 210], а также учитывая официальную информацию о структуре

Бундесбанка, мы представляем банковскую систему Германии в зависимости от правовой формы как двухуровневую с разветвленной сетью кредитно-финансовых институтов, их филиалов и отделений (рис. 4).

№ уровня	Наименование	Группировка	Тип кредитного учреждения
I уровень	государственные структуры	- Центральный банк - институты надзора и контроля	- государственный банк Deutsche Bundesbank
			- земельные банки и их отделения и филиалы
			- государственные банки с особыми задачами
II уровень	коммерческие банки и небанковские кредитные учреждения	- частные	- гроссбанки
			- региональные коммерческие банки
			- ипотечные банки
		- общественно-правовые	- представительства и филиалы иностранных банков
			- сберегательные кассы
			- региональные сберегательные союзы (Regionale Sparkassen- und Giroverbände)
- кооперативные	- региональные общества кредитной кооперации и кредитные кооперативы		
	- строительно-сберегательные кассы и ассоциации		

Рисунок 4 – Банковская система Германии

В целях нашего исследования об особенностях функционирования отделений банков за рубежом, и сравнения их с российскими, разберем более подробно второй уровень банковской системы Германии, представленный коммерческими банками и небанковскими кредитными учреждениями.

По состоянию на июль 2015 г. банковскую систему Германии образуют 1791 коммерческий кредитно-финансовый институт [202]. Подробная статистика КФУ Германии в динамике с 2012 г. по июль 2015 г. представлена в табл. 5.

С точки зрения полноты осуществления операций, второй уровень банковской системы образуют универсальные банки и специализированные кредитные учреждения [199, с. 80]. Универсальные банки сочетают в себе как коммерческую, так и инвестиционную деятельность, а также осуществляют полный перечень возможных операций и услуг [141, с. 104]

(прим. авт.: от расчетно-кассового обслуживания и привлечения средств до кредитования). Согласно представленной нами модели банковской системы Германии на рис. 4, к таким банкам относятся:

- гроссбанки,
- сберегательные кассы и региональные сберегательные союзы,
- региональные коммерческие банки,
- представительства и филиалы иностранных банков.

Таблица 5 – Структура второго уровня банковской системы Германии в динамике с 2012 года по июль 2015 г.

Тип кредитного учреждения		2012	2013	2014	июль 2015
Kreditbanken	Коммерческие универсальные банки (частные банки)	294	296	295	273
Großbanken	Гроссбанки (коммерческие банки международного уровня)	4	4	4	4
Regionalbanken	Региональные коммерческие банки	177	176	176	163
Zweigstellenausländischer Banken	Представительства и филиалы иностранных банков	113	115	115	106
Landesbanken	Банки федеральных земель	9	9	9	9
Sparkassen	Сберегательные кассы	423	416	416	414
Genossenschaftliche Zentralbanken	Региональные общества кредитной кооперации	2	2	2	2
Kreditgenossenschaften	Кредитные кооперативы	1104	1050	1050	1037
Realkreditinstitute	Ипотечные банки	17	17	17	16
Bankenmit Sonderaufgaben	Государственные банки с особыми задачами	20	20	20	19
Bausparkassen	Строительно-сберегательные ассоциации	22	21	21	21
Всего		1869	1844	1809	1791

Источник: составлено автором на материалах отчета Бундесбанка [203, с. 52 и Приложения 24], а также [62, с. 111; 141, с. 105; 199, с. 80-81]

Специализированные банки специализируются в своей деятельности преимущественно на одном виде операций [141, с. 105]: ипотечные банки, строительно-сберегательные кассы и ассоциации, региональные общества кредитной кооперации и кредитные кооперативы.

Банковская система России основана преимущественно на универсальных банках, специализированные банки как таковые отсутствуют.

Даже банки в составе промышленно-финансовых групп обладают универсальностью. Роль специализированных учреждений выполняют, в основном, небанковские КФУ. Поэтому для нашего исследования наибольший интерес представляют универсальные банки Германии. Рассмотрим особенности их деятельности более подробно.

Гроссбанки Германии представляют четыре банка: Дойче Банк, Коммерцбанк, Юни Кредит Банк и Почтовый банк. Это банки, возглавляющие банковско-промышленную группу, возникшую на основе сращивания с промышленными концернами страны [199, с. 81]. Гроссбанки характеризуются обширной сетью филиалов по всей Германии. Так, по состоянию на конец 2014 года, таких филиалов насчитывалось 7443 [206]. Динамика количества филиалов гроссбанков за период с 2011 по 2014 года показана в табл. 6.

Таблица 6 – Динамика количества филиалов гроссбанков Германии за период с 2011 по 2014 г., шт.

2011	2012	2013	2014
8012	7041	7610	7443

Источник:[206]

Следует отметить, что группа гроссбанков имеет право создавать представительства и филиалы за рубежом [199, с. 81]. Именно эти банки осуществляют полный перечень банковских операций и услуг, в т.ч. не свойственных банковской деятельности (например, операции с ценными бумагами, страхование, лизинг, управление капиталом и т.д.).

Основное назначение региональных коммерческих банков – это операции с имуществом (ценные бумаги, недвижимость), управление собственностью клиентов, специализированное финансирование [62, с. 112].

Сберегательные кассы и региональные сберегательные союзы осуществляют аккумуляцию свободных денежных средств у жителей в административных единицах по месту нахождения касс (округ, городской округ, община) и кредитование местного населения и мелких и средних

предпринимателей в целях обеспечения минимизации рисков сохранения денежных средств населения. Ответственность за риски этих учреждений лежит на муниципальных и региональных властях [199, с. 80-81].

Согласно книге регистрации кредитных организаций и их объединений Германии, на 01.01.2015 г. в совокупности гроссбанков насчитывалось 7443 филиалов, в т.ч.: Дойче Банк – 212, Коммерцбанк – 1121, Юни Кредит Банк – 465 и Почтовый банк – 5645 [223].

Исследуя вопрос о сети подразделений немецких коммерческих банков, необходимо пояснить, что подразумевается под понятием «подразделение». В представленной статистике Bundesbank указывается термин «Zweigstellen». Дословный перевод данного понятия означает «Филиалы». В немецком бизнес-словаре указывается, что филиал пространственно отделяется от головной организации, но не является самостоятельным юридическим лицом. Однако самостоятельно осуществляет похожие или аналогичные сделки, как и головная организация, а руководитель действует на основании доверенности головной организации. Из этого делаем вывод, что термин «внутреннее структурное подразделение коммерческого банка» России сопоставимо с понятием «филиал» в Германии. Поскольку, как и филиал банка в Германии, ВСП в России территориально могут быть удалены от головной организации и могут самостоятельно осуществлять идентичные головной организации операции. На этой основе считаем, что финансовые потоки немецких филиалов универсальных гроссбанков и ВСП российских коммерческих банков формируются одинаково.

Анализируя средства массовой информации о филиальной сети коммерческих банков Германии, часто сигнализируется о резком сокращении отделений банков [203, 205] и о необходимости поиска отделений нового формата [223]. Среди основных причин потребности в уменьшении количества филиалов внутри страны являются: слишком высокие затраты на аренду помещений, заработную плату служащим; низкая посещаемость

отделений банков клиентами в связи с развитием ИТ-технологий; низкая процентная маржа [203, 205]. Очевидно, что банковская система Германии построена таким образом, что число филиалов велико. Поэтому наблюдается высокая конкуренция среди подразделений филиальных кредитно-финансовых учреждений в целом¹. Кроме того, конкуренцию усиливают представительства и филиалы иностранных банков.

В связи с возникшими затруднениями во многофилиальных банках Центральным банком Германии рекомендовано сокращать сеть КФУ, а также внедрять ИТ-технологии в банковскую практику, в т.ч. развивать формат интернет-банкинга или мобильного банкинга [223]. В разных источниках прогнозируется, что переход на новый формат обслуживания ожидается в период до 2022 года, по некоторым источникам даже до 2017 года [202].

Предполагается, что Deutsche Bank сократит количество до филиалов 200 единиц. Commerzbank пока сеть не сокращал, но в прошлые годы закрыл уже до 500 филиалов [202]. Также на сайте Bundesbank размещена информация о планах сокращения отделений Deutsche Bank.

Описанная выше ситуация о внутренней сети банков Германии свидетельствует о назревшей в банковской системе структурной проблеме, которую необходимо решать кардинально, в т.ч. путем зачистки нерентабельных бизнес-единиц, а также реформированию отделений в новый формат – низкобюджетный.

3. Япония.

Несмотря на то, что банковская система Японии – самая молодая (образовалась во второй половине XIX века [15, с. 80], она характеризуется высоким уровнем развития. В финансовой системе Японии коммерческие банки играют доминирующую роль [151, с. 37].

¹К филиальным КФУ относят: гроссбанки, небольшие частные банки, сберегательные кассы, шпарда-банки, фольксбанки и раффайзенбанки. В таких КФУ зачастую головная организация располагается в средних и крупных городах (один офис), а саму сеть филиалов можно встретить даже в очень малых городах или на селе[206].

На сайте японской банковской ассоциации [220] представлена подробная институциональная структура банковской системы (рис. 5).

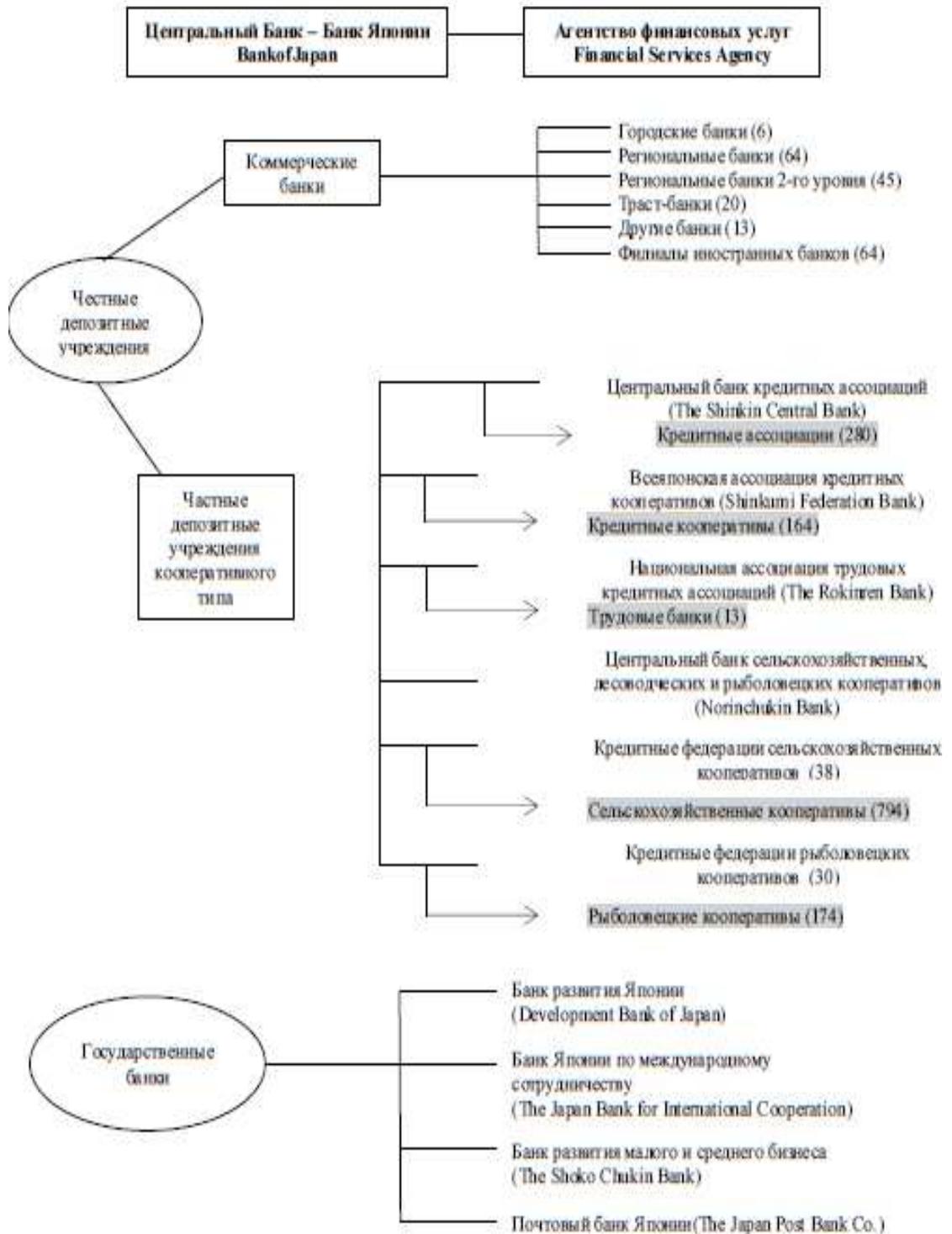


Рисунок 5 – Институциональная структура банковской системы по состоянию на 01.04.2009 г. (цит. по: [151])

Как видно на рис. 5, коммерческие банки Японии представлены городскими банками, региональными банками, региональными банками

второго уровня, траст-банками и другими банками («новые типы банков»), а также филиалами иностранных банков.

Рассмотрим специфику деятельности каждого из перечисленных выше банков.

Городские банки – это крупные банки Японии (Dai-Ichi Kangyo, Sumimoto, Sakura, Fuji, Sanwa и Mitsubishi). Головные офисы таких банков располагаются в крупных городах, а также имеют там сеть отделений² (каждый банк насчитывает порядка 200 отделений [216]). Эти банки являются банками крупнейших финансово-промышленных групп и холдингов, являющихся транснациональными. Они ориентированы в большей степени на крупных клиентов и крупные операции, хотя и принимают вклады физических лиц и выдают им небольшие кредиты.

Региональные банки располагаются в основном в малых и средних городах Японии и осуществляют операции в пределах одной или нескольких префектур. В отличие от городских банков, которые полагаются на депозиты юридических лиц и крупных корпоративных кредитов, региональные банки ориентированы на привлечение вкладов от физических лиц и кредитование местных предприятий.

Региональные банки второго уровня располагаются в пределах одной префектуры и имеют разветвленную сеть небольших филиалов и отделений. Они ориентированы на операции с частными лицами и небольшими предприятиями, местные общественные учреждения муниципальных органов власти. Региональные банки второго уровня принимают депозиты от населения и предоставляют краткосрочные кредиты мелким и средним компаниям, проводят операции с ценными бумагами и предоставляют доступ к интернет-банкингу.

²В крупных городах и их ближайших пригородах.

Деятельность траст-банков направлена на услуги по долгосрочному финансированию и финансовому управлению и ориентирована на промышленные предприятия и пенсионные фонды.

Банки, представленные в категории как «другие банки» - это новшество XXI века. Одни банки этой категории специализируются на расчетах и осуществляют операции через сеть интернет. Другие – специализируются на кредитовании малого и среднего бизнеса, в т.ч. вновь созданного.

Таким образом, с точки зрения сравнения сетевых коммерческих банков Японии с банками России, выделяем региональные банки и региональные банки второго уровня. Отделения именно этих типов коммерческих банков могут быть сравнимы с нашими коммерческими банками.

Подводя итог проведенному обзору и анализу банковских систем ведущих мировых держав, отметим следующее. Банковские системы рассмотренных стран имеют сходства и различия с банковской системой России. Нами выделены банковские структуры, близкие по своему функционалу к внутренним структурным подразделениям коммерческих банков России. Наиболее близкими к ним являются отделения банков США и частично Германии. Так, в США, как и в России, существуют разграничения между филиалом и отделениями; в отличие от Германии, где это - идентичные понятия.

Анализируя банковские системы зарубежных стран, можно отметить одно общее сходство, основанное на современном состоянии дел подразделений. Во всех странах однозначно назрела необходимость к более глубокому подходу к определению деятельности подразделений. Во всех странах отмечается, что количество подразделений велико, расходы на их содержание растут, а доходы – наоборот, падают. Так, коммерческие банки Германии в текущий момент используют новые форматы офисов. Такие подразделения теперь не просто заведения, где можно осуществить банковскую операцию или получить услугу. А заведения, похожие на кафе,

где в непринужденной обстановке можно получить консультацию или услугу.

В связи с вышесказанным, мы полагаем, что в перспективе в развитых странах будут происходить качественные изменения в сетевой структуре коммерческих банков. А регуляторы будут вынуждены разработать новые правила деятельности внутренних подразделений.

1.3. Финансовые потоки: эволюция концепции, особенности содержания и структуры в банковских учреждениях

Неопределенность внешней и внутренней среды, в которых сегодня работают банки, предстоящий переход на стандарты Базель III, внедрение новых методов конкурентной борьбы требуют от них адекватных подходов к банковскому менеджменту. Способность банка генерировать финансовые потоки и наличие ликвидных активов у банка определяет возможность выживания в агрессивной конкурентной среде. А расширение своих территориальных границ за счет развитой сети ВСП обусловило необходимость изучения финансовой структуры банка, организации его финансовых потоков между головной структурой и его подразделениями, т.е. в процессе осуществления финансовой деятельности и реализации кредитных и депозитных программ банка.

Отсутствие однозначного определения финансового потока в банковском секторе, а также особенности формирования финансовой структуры и финансовых ресурсов в зависимости от деятельности банка, обусловили необходимость систематизации существующих научных подходов к определению категории «финансовый поток» применительно к коммерческим банкам.

Весьма интересным является представление финансовой структуры коммерческого банка через движение финансовых потоков по различным финансовым элементам, образующим сложную динамичную систему.

Такое представление финансовой структуры банка во многом обязано концепции управления денежными потоками, зародившейся в середине 50-гг. XX века (cashflowconcept³), основные положения которой принадлежат зарубежным экономистам Ю. Бригхему, Д.Б. Уильямсу и др. (США) и основанному на данной концепции подходу управления «денежными фондами» (flowoffunds) предприятия [120].

В основе данного подхода лежит подготовка отчета о движении фондов, сгруппированных по трем направлениям: операционная, инвестиционная и финансовая деятельность. В США данный отчет воспринимался как «...надежный помощник финансовых руководителей и кредиторов при оценке использования фирмой фондов и определении источников их формирования», поскольку в дополнение к изучению движения фондов за предыдущие периоды, финансовый менеджер имел возможность оценить их движение в будущем на основании прогнозных значений отчета о движении фондов. При этом под «фондами» подразумеваются объемы финансовых ресурсов, а степень эффективности или неэффективности принимаемых финансовых решений определяется на основании анализа движения фондов [188].

Существенным фактом в рамках данного подхода мы выделяем то, что финансовые потоки здесь рассматриваются как движение фондов, а именно – объемов финансовых ресурсов, сгруппированных по направлениям деятельности (операционной, инвестиционной и финансовой), что, в свою очередь, позволяет вести четкий учет трансакций по всем источникам возникновения.

³ В научной литературе по финансовому менеджменту применяют также словосочетания: «денежный оборот», «денежный поток», «финансовый поток», «движение денежных средств», «движение денежных потоков» - прим авт.

Необходимо отметить, что в зарубежной практике банковского менеджмента развитие потоковой концепции позволило сформировать различные модели управления финансовыми потоками в кредитных организациях. Применительно к России проведенный обзор литературы позволил нам выделить в эволюции концепции денежных/финансовых потоков три этапа: зарождение понятия как такового, развитие концепции и современное функционирование.

В отечественной экономической литературе интерес к концепции активизировался в 90-е годы прошлого века, когда появился целый ряд публикаций, связанных с этой темой. Это работы: Г. Белоглазовой, В.В. Бочарова, И.А. Бланка, Дудкина В., Ковалева Е.С., Любимцева Ю., Плущевской Ю., Романовского М.В., Стариковой Л., Стояновой В.В.

Первые попытки объяснить сущность категории «финансовые потоки» в России возникли в период становления на «рыночные рельсы» экономики страны, обусловленные «...логикой эволюции финансовой науки, вступившей в стадию активного изучения и разработки прикладных аспектов функционирования децентрализованных финансов...»[103].

Историческая специфика финансов периода планового хозяйства социализма существенно сказывалась на «представлениях» о финансовых потоках. К примеру, в 1997 г. Ю. Плущевская и Л. Старикова отождествляли финансовые потоки с денежными, полагая, что они охватывают весь оборот денежной массы и ее размещение в активах [139].

Ближе к современной трактовке была работа коллектива отечественных исследователей, таких, как Н.Х. Токаев и Т.Ш. Тиникашвили. Данную категорию, как и современные исследователи, они определяют как «движение финансовых ресурсов в процессе формирования и использования денежных средств» [169]. Однако, они также как и предыдущие авторы отмечают, что «финансовые потоки» являются категорией макроэкономической (обуславливая ее спецификой централизованных финансов), которая представляет собой возможность согласовать

материально-вещественный и финансово-стоимостной процессы воспроизводства и обеспечить его пропорциональность в условиях периода экономических реформ, обусловленных денежно-финансовым и материально-вещественным аспектами процесса воспроизводства.

Таким образом, на наш взгляд, существенным вкладом коллектива авторов [168] в развитие концепции денежных/финансовых потоков является предположение, что финансовые потоки есть ни что иное, как движение финансовых ресурсов.

Второй этап концепции обусловлен развитием рыночных отношений в стране, где внимание при толковании термина «финансовый поток» было переключено на микроуровень, т.е. на отдельные хозяйствующие субъекты. С этих пор определение финансовых потоков многократно корректировалось и дополнялось применительно к различным сферам хозяйствования. Данная тема исследовалась такими авторами как: К.М. Афшагов, А.Р. Горбунов, Н.Н. Илышева, Н.В. Колчина, П.В. Конюховский, С.И. Крылов, Е.Б. Тютюкина и ряд других авторов.

Несомненно, стоит отметить работы экономистов Н.Н. Илышевой и С.И. Крылова, в которых финансовые потоки определялись как совокупность не только денежных, но и материально-вещественных потоков, «...так как последние представляют собой не что иное, как движение денежных средств через иные формы активов назад к денежной форме» [65]. Определенно идея авторов позволила утверждать, что понятие «финансовые потоки» является более широким по сравнению с понятиями «денежные потоки» и «финансовые ресурсы».

А.Р. Горбунов рассматривает финансовые потоки с позиции потока расходов или доходов компании на протяжении определенного промежутка времени [49].

Коллектив авторов Е.Б. Тютюкина и К.М. Афшагов в своей монографии приходят к выводу, что финансовые потоки – это не что иное как «...совокупность распределенных во времени притоков и оттоков

финансовых ресурсов, а также их кругооборот, результат которых является изменение финансового состояния хозяйствующего субъекта» [176].

Отдельно отметим, что, по нашему мнению, именно авторами К.М. Афашаговым, А.Р. Горбуновым, Н.Н. Ильшевой, С.И. Крыловым, Е.Б. Тютюкиной, был внесен существенный вклад в развитие потоковой концепции в России. Тем не менее, ни одна из трактовок авторов не может быть в полной мере применена к практике банковского менеджмента. На данном этапе выделяется существующее многообразие взглядов и противоречивость на сущность исследуемой категории, обусловленной сложностью разделения денежных и финансовых потоков. Однако, именно на этом этапе зарождается понимание того, что финансовые потоки опосредуют всю финансово-хозяйственную деятельность, т.е. не только движение финансовых ресурсов, но и результаты этого движения (доходы и расходы).

На наш взгляд, решение проблемы разделения денежных и финансовых потоков, а, соответственно, решение проблемы противоречивости и многообразия взглядов на сущность финансовых потоков, лежит в раскрытии сущности базы финансовых потоков – финансовых ресурсов.

В рамках данного вопроса мы выделяем размышления П.А. Левчаева [103], где он отмечает, что исследуемое понятие «финансовые ресурсы» в настоящее время авторами не основывается на исходной категории финансов. При этом, им выделяется три направления в трактовке: первое – отождествление с понятием «деньги», второе - отождествление с собственными денежными средствами и третье – с доходами, накоплениями, поступлениями. Учитывая этот вывод, Левчаев определяет финансовые ресурсы как текущие и потенциально возможные и заключает, что финансовые ресурсы – понятие более емкое, чем финансовые⁴ средства. Он считает, что финансовые средства используются предприятием для

⁴ Денежные (прим. авт.)

обеспечения текущей деятельности как знаки стоимости, тогда как финансовые ресурсы являются потенциально возможными. Таким образом, по мнению Левчаева, финансовые ресурсы – это совокупность не только текущих, но и потенциально возможных средств предприятия, являющихся материальным носителем стоимостных отношений.

В связи с вышесказанным можно отметить, что применительно к категории финансовых потоков, существенным является определение финансовых ресурсов не только с текущей позиции, но и потенциально возможной. Данное заключение представляется особенно актуальным, в связи с необходимостью идентификации финансовых потоков, учитывая специфику банковского сектора, где качество организации будущих (потенциальных) финансовых потоков усиливают финансовую стабильность банка в процессе его функционирования.

Современное функционирование потоковой концепции базируется на новейших достижениях в области управления, к каковым относятся направления финансовый реинжиниринг⁵ и финансовая логистика⁶.

Так, О. Курбатов определяет финансовые потоки как «синхронизированное во времени направленное движение финансовых ресурсов, связанное с материальными, информационными и иными потоками» [97].

Аналогично и Н.П. Коваленко [86] рассматривает движение финансов в триединстве материальных, информационных и финансовых потоков. Причем, финансовые потоки определяются ими как его наиболее существенное проявление.

Таким образом, на современном этапе концепция финансовых потоков выделяется в самостоятельную область финансового менеджмента и в основе

⁵ Финансовый реинжиниринг – по Хаммеру "реинжиниринг" – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких скачкообразных улучшений в решающих показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы (прим. авт.)

⁶ Финансовая логистика – наука об управлении, планировании и контроле за финансовыми потоками, направленными на их оптимизацию и синхронизацию во времени и пространстве (прим. авт.).

деятельности любого хозяйствующего субъекта управление финансовыми потоками становится одним из важных объектов управления.

Анализ эволюции потоковой концепции позволил выявить базовые признаки, характеризующие сущность финансовых потоков (табл. 7).

Таблица 7 – Базовые признаки сущности финансовых потоков

Базовый признак	Автор
1. Потоки рассматриваются в динамике	Бригхем Ю., Уильямс Д.Б., Плущевская Ю., Старикова Л., Токаев Н.Х., Тиникашвили Т.Ш.
2. Финансовые потоки – это ни что иное, как движение финансовых ресурсов.	Афашагов К.М., Горбунов А.Р., Илышева Н.Н., Колчина Н.В., Коноховский П.В., Крылов С.И., Тютюкина Е.Б.
3. Движение финансовых ресурсов осуществляется по направлениям деятельности (операционным, инвестиционным, финансовым).	Илышева Н.Н., Крылов С.И., Тютюкина Е.Б., Горбунов А.Р.
4. Финансовые потоки опосредуют всю финансово-хозяйственную деятельность (не только движение потоков, но и результаты этого движения)	Афашагов К.М., Илышева Н.Н., Крылов С.И., Тютюкина Е.Б., Горбунов А.Р.
5. Финансовые ресурсы – это совокупность не только текущих, но и потенциально возможных средств	Левчаев П.А.
6. Финансовые потоки существуют в единстве с материальными и информационными потоками	Курбатов О., Коваленко Н.П.

Как видно, при рассмотрении отдельных вопросов по управлению финансами используется понятие «денежный поток», которое отождествляется с финансовым потоком. Однако, такая постановка вопроса представляется спорной. Отождествление данных понятий, на наш взгляд, может стать большим препятствием либо при рассмотрении условий распределения и перераспределения финансовых ресурсов, либо к искажению этих условий, либо вообще к неэффективному финансовому управлению.

Обобщенный анализ вышеприведенных точек зрения различных исследователей на диалектическое единство понятий «денежный» и «финансовый поток» побуждает к определенному их раскрытию.

В современной научной литературе [20, 29, 133, 143, 157, 158, 176] отмечается, что вопрос тождественности финансовых и денежных потоков является дискуссионным.

В основном, выделяются три точки зрения: финансовые потоки тождественны денежным, финансовые потоки – понятие более широкое, чем денежные потоки, финансовые потоки рассматриваются как специфические денежные.

В итоге в рамках современной концепции финансовых потоков принято выделять следующие подходы к определению финансового потока: финансовый поток отождествляется с денежным потоком, определяется как специфические денежные потоки, и как составляющие логистической системы. Однако каждому из них присущи как преимущества, так и недостатки (табл.8) .

Таблица 8 – Подходы к определению понятия «финансовый поток»

Подход / Признак	Преимущества	Недостатки	Авторы
Финансовый поток отождествляется с денежным потоком	<ul style="list-style-type: none"> - потоки рассматриваются в динамике; - базируются на фундаментальных положениях финансового управления; - учитывается фактор времени 	<ul style="list-style-type: none"> - не учитываются другие финансовые ресурсы; - не учитываются отношения, сопровождающие движение финансовых ресурсов; - не учитывается взаимосвязь, существующую между различными видами потоков; - отражаются в составе финансовых ресурсов только денежные средства; - не учитывается влияние рисков на управление финансовыми потоками 	Плущевская Ю., Старикова Л., Токаев Н.Х., Тиникашвили Т.Ш.
Финансовый поток определяется как специфический денежный поток	<ul style="list-style-type: none"> - учитываются отношения, сопровождают движение финансовых ресурсов. - отображается состав финансовых ресурсов; - учитывается фактор времени; - выделяются факторы влияния на управление финансовыми потоками 	<ul style="list-style-type: none"> - учитывается преимущественно перераспределительная стадия движения финансовых ресурсов - отображается разный состав финансовых ресурсов предприятия; - не разграничивается назначения финансовых ресурсов и источников их формирования; - не учитывается влияние рисков на управление финансовыми потоками 	Афашагов К.М., Горбунов А.Р., Илышева Н.Н., Колчина Н.В., Конюховский П.В., Крылов С.И., Тютюкина Е.Б.
Финансовый поток определяется как составляющий логистической системы	<ul style="list-style-type: none"> - учитываются все виды финансовых ресурсов; - рассматриваются на уровне предприятия; - акцентируется внимание на необходимости согласованного управления финансовыми, материальными, информационными потоками; - учитываются особенности возникновения 	<ul style="list-style-type: none"> - рассматриваются во взаимосвязи с товарными потоками; - не учитываются отношения, сопровождающие движение финансовых ресурсов; - не отображается состав финансовых ресурсов; - не учитывается влияние рисков на управление финансовыми потоками 	Курбатов О., Коваленко Н.П.

	логистических затрат		
--	----------------------	--	--

Источник: составлено автором.

Мы считаем [157], что финансовые и денежные потоки не являются тождественными понятиями, поскольку, различна, в первую очередь, природа категорий «деньги» и «финансы». Деньги – это средство обмена, эквивалент. Тогда как, финансы – это, в первую очередь, экономические отношения.

Так, в работе [157] Е.Ю. Серединой опровергается тождественность финансовых и денежных потоков, основываясь на различии природы категорий «деньги» и «финансы», лежащих в основе потоков (табл. 9). Мы солидарны с мнением Е.Ю. Серединой.

Таблица 9 – Отличительные признаки категорий «деньги» и «финансы»

№	Признак	Категория «деньги»	Категория «Финансы»
1	Причины возникновения	В результате естественного развития процесса обмена товарами.	В силу потребности сначала государства, а затем хозяйствующих субъектов, созданных порядке частной инициативы.
2	Предназначение	Всеобщий эквивалент при обмене товарами.	Вытекает из причин возникновения и заключается в финансовом обеспечении государства и организаций необходимыми финансовыми ресурсами для осуществления деятельности и развития.
3	Средства материальной реализации	Денежные знаки.	Финансовые ресурсы.
4	Функции	Мера стоимости, средство обращения, средство накопления, мировые деньги.	Общепринятые: распределительная, контрольная.

Источник: [157]

В работах авторов О.Е. Богомягковой [29], Первой [133] и группы авторов А.Н. Селезневой, О.Ю. А.Н. Малолетко [158], в качестве ключевых признаков нетождественности финансовых и денежных потоков выделены:

- связь финансовых потоков не только с движением денежных средств, но и с расчетами неденежными средствами (например, ценные бумаги, товарно-материальные запасы);
- отсутствие зависимости с движением денежных средств внутренних финансовых потоков при формировании целевых фондов (фондовый характер финансов и распределительный и перераспределительный характер финансовых отношений).

Денежный поток связывается с потоком платежей обслуживающих, как правило, одну хозяйственную операцию. Если речь ведется об уплате стоимости приобретенного товара или предоставленной услуги, то денежный поток является односторонним - от плательщика к получателю средств. Финансовый поток обобщенно характеризует результат всей хозяйственной деятельности и является двусторонним. Финансовые потоки трансформируются в движении различных финансовых ресурсов (активов), которые отражают изменение прав, требований и связанных с ними обязательств [20, 29, 133, 158].

Таким образом, анализируя дефиниции «денежные» и «финансовые» потоки, так же как «денежные» и «финансовые» ресурсы», целесообразно подчеркнуть, что они не являются синонимами [143]. Финансовые потоки предполагают движение финансовых ресурсов, а денежные потоки – денежных средств. В свою очередь, различна природа финансовых ресурсов и денежных средств.

Кроме денег элементами финансовых ресурсов являются и другие виды финансовых активов (ценные бумаги, долговые обязательства и права требования долга, которые не отнесены к ценным бумагам и т.п.), регулярно применяемые в банковской практике.

В связи с этим, на уровне коммерческого банка невозможно провести четкое разграничение между собственно деньгами и другими активами, что создает некоторую проблему, поскольку не позволяет выделить какой-то конкретный статистический показатель финансового потока. То есть,

финансовые и денежные потоки отличаются между собой не только набором финансовых активов, но и различными характеристиками ликвидности и вариативностью оценки текущей стоимости активов. Финансовые потоки, в отличие от денежных, менее ликвидны, они содержат предсказания о результатах будущих вероятных событий, качественные характеристики финансовых отношений, и поэтому не могут в полном объеме брать на себя функцию меры стоимости.

На основании этих заключений, мы считаем, что финансовые и денежные не могут быть тождественны, поскольку финансовые потоки включают в себя движение не только денежных средств, но и активов, которые носят фондовый характер финансов.

Итак, к ключевым признакам, которые позволяют отличить финансовые потоки от денежных, мы относим (табл. 10).

Таблица 10 – Отличительные признаки финансовых потоков от денежных

№	Отличительный признак	Финансовый поток	Денежный поток
1	Различна природа категорий «деньги» и «финансы»	«Финансы» - это экономические отношения.	«Деньги» - это средство обмена, эквивалент.
2	Различна природа факторов, лежащих в основе потоков	Финансовые потоки – это движение финансовых ресурсов.	Денежные потоки – это движение денежных средств.
3	Различна основа факторов	Финансовые ресурсы – это не только денежные средства, но и иные активы (ценные бумаги, долговые обязательства и права требования долга, которые не отнесены к ценным бумагам и т.п.), регулярно применяемые в банковской практике	Денежные средства – это наличные средства в кассе, средства на счетах, средства, отраженные в документах и т.д.
4	Различны характеристики ликвидности	Финансовые потоки менее ликвидны.	Денежные потоки ликвидны.
5	Различна функциональная природа	Финансовым потокам свойственны функции, присущие категории «финансы»: распределительная, контрольная. ФП носят фондовый характер.	Денежным потокам свойственны функции, присущие категории «деньги»: мера стоимости, средство обращения, средство накопления.

Источник: составлено автором.

В рамках исследования представляется актуальным изучение работ, в рамках которых рассматривались вопросы финансовых потоков в деятельности коммерческих банков.

В рамках первой работы Р.И. Сибиша [159] финансовые потоки коммерческих банков рассматриваются в разрезе подпроцессов банка, объединенных в два бизнес-процесса «Размещение ресурсов» и «Привлечение ресурсов». Причем, бизнес-процесс «Размещение ресурсов» составляют подпроцессы: размещение средств в наличность и приравненные к ней средства, инвестиции в ценные бумаги, размещение ресурсов в кредитование клиентов, размещение средств в других банках, вложения в основные средства, материальные и нематериальные активы. А бизнес-процесс «Привлечение ресурсов» - привлечение средств банков, клиентов, прочих средств эмиссию ценных бумаг. Автором представляется, что перечисленные подпроцессы формируют основные финансовые потоки банковской деятельности.

В рамках второй работы И.В. Алексеева и В.В. Селютина приводится порядок распределения финансовых потоков банка (рис. 6). Их точка зрения сводится к определению элементов финансовых потоков только лишь в части управления активами и пассивами банка (фондирования ресурсов). В приведенном механизме авторы рассматривают такие существенные, на наш взгляд, элементы финансовых потоков как притоки и оттоки средств, а также учитывают такой важный фактор как взаимодействие с внешней средой.

Необходимо отметить, что в данной работе финансовые потоки банка представлены с позиции движения денежных средств, а не фондов, сгруппированных по направлениям деятельности. В качестве доминирующего фактора, способного оказать существенное влияние на управленческое решение по минимаксному критерию, определен только срок привлечения/размещения денежных средств.

Также нам известны ряд работ [49, 102, 159, 189-190], которые описывают финансовые потоки банка через математические и графические представления.

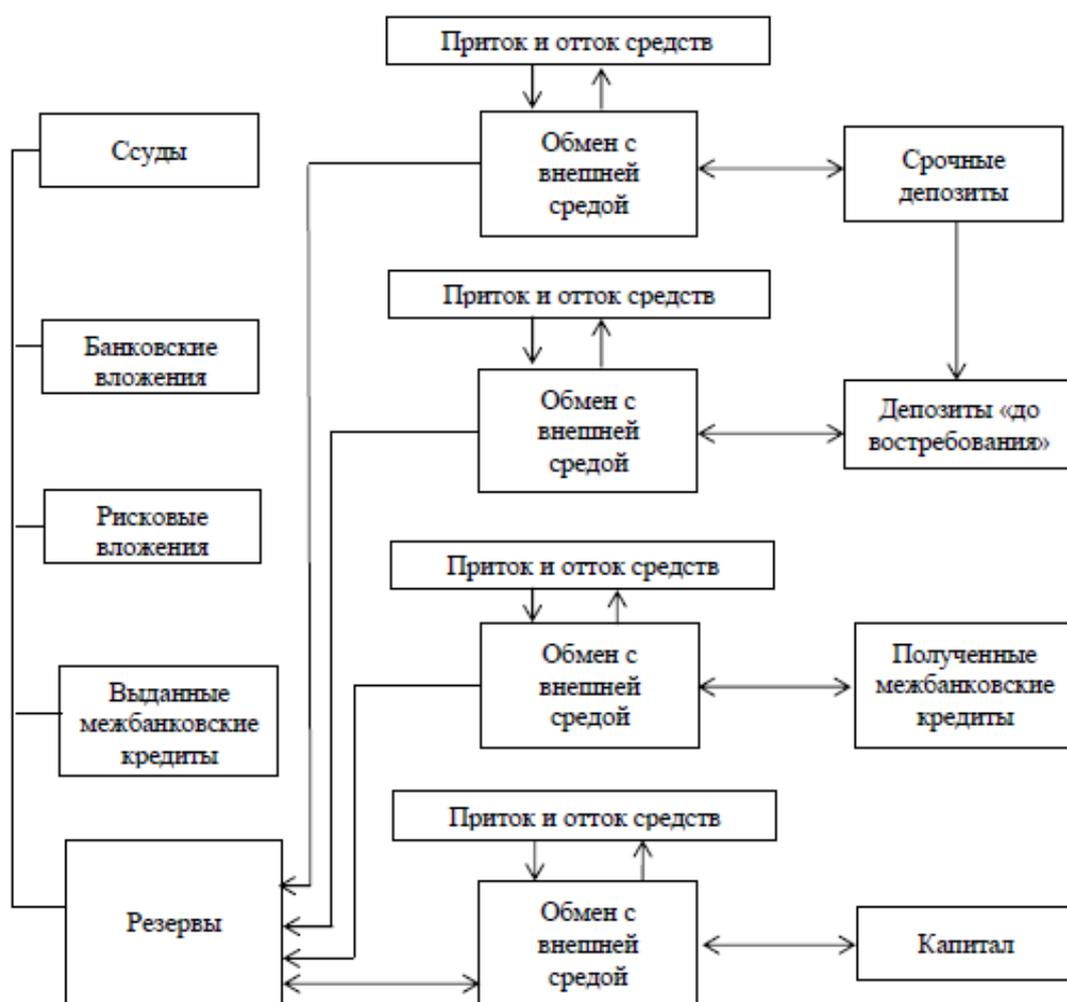


Рисунок 6 – Распределение финансовых потоков в коммерческих банках

Источник: по материалам [9]

Так, А.Р. Горбунов [49], размышляя над сутью деятельности банка отмечает, что она проявляется в преобразовании финансовых потоков, а именно в преобразовании потоков привлеченных капиталов в поток активных операций (см. рис. 7).

Как видно из рис. 7, автор включает в состав финансовых потоков банка срочные, межбанковские ресурсы и прочие средства, которые в

последующем через систему казначейства преобразуются в кредиты, инвестиции и прочие вложения.

ФИНАНСОВЫЕ ПОТОКИ БАНКА: ПРИНЦИПИАЛЬНЫЙ ПОДХОД

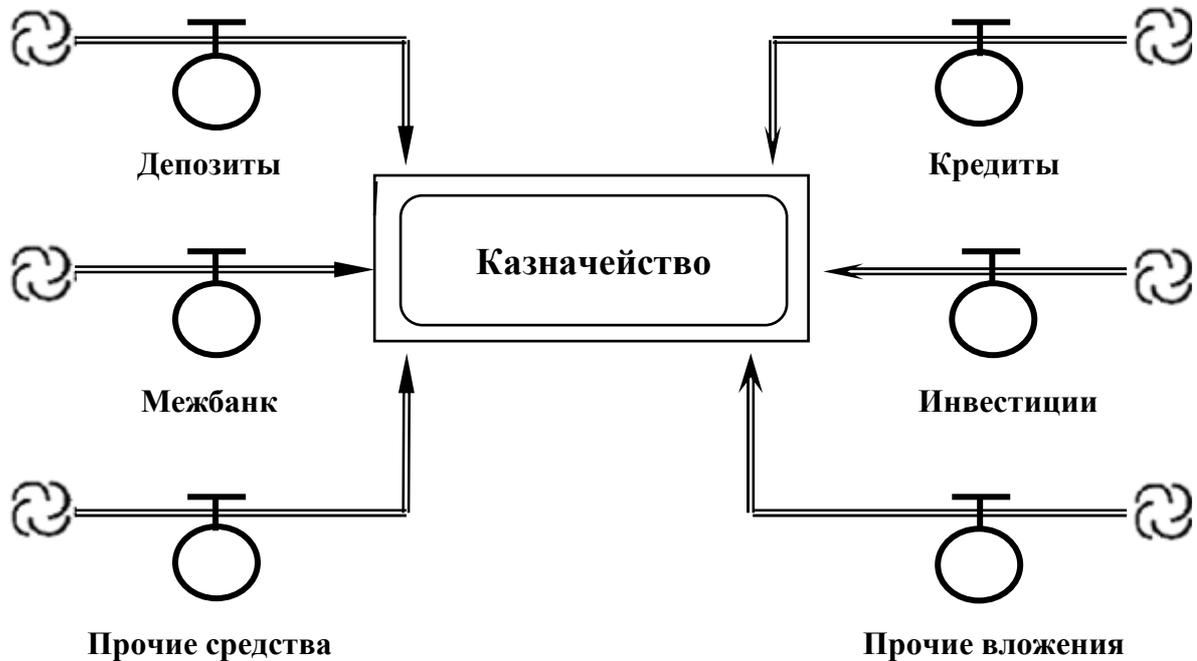


Рисунок 7 – Финансовые потоки банка: принципиальный подход

Источник: по материалам [49]

Данный подход подтверждает обязательность процесса фондирования в банке (финансирование активных операций банка собственными и привлеченными ресурсами), а также необходимость создания в банке центра финансовой ответственности – казначейства. Основной функцией подразделения, отвечающего за фондирование, будет, во-первых, управление ресурсными рисками, а во-вторых, оценка спроса и предложения денежных ресурсов по всей системе банка. Необходимо отметить, что именно в данной работе прослеживается зарождение вопроса об эффективном распределении капитала среди бизнес-подразделений банка.

Д.А. Лаптырев [102, 197] рассматривает финансовые потоки банка следующим образом: «Финансовый поток - это объем поступлений или платежей денежных средств $C_i(t)$; $i = 1, 2, \dots, n$ (n - число финансовых

потоков банка, используемое в модели), представленный в функции времени t . При этом получаемые банком денежные средства образуют входной финансовый поток, а платежи банка - выходной финансовый поток. Финансовые потоки, связанные с перераспределением средств внутри банка, именуется внутренними».

Д.А. Лаптырев изображает типовую схему основных финансовых потоков банка следующим образом (рис. 8).

В соответствии с рис. 8, по мнению автора [102, 197], каждый элемент финансового потока «... $dC_i(t)$ может находиться в произвольный момент времени t в одном из следующих состояний - узлов S_i ($i = 1, 2, \dots, n$), обозначенных на рисунке кружками:

S_1 - привлечен банком в виде различных срочных ресурсов;

S_2 - размещен в виде доходного актива (S_{12} - включен в состав невозвращенных активов);

S_3 - включен в состав текущих предполагаемых расходов (S_{31} - авансовые платежи в счет будущей прибыли; S_{32} - расходы, относимые на себестоимость; S_{33} - расходы за счет чистой прибыли; S_{34} - прочие непроцентные расходы);

S_4 - использован в расчетах с кредиторами по принятым ранее обязательствам в виде возврата основного долга (S_{41} - возвращен в виде процентов);

S_5 - включен в состав ресурсов, подлежащих резервированию в фонде обязательных резервов Банка России;

S_6 - аккумулирован в виде текущего валового дохода, подлежащего налогообложению (S_{61} - получен в виде непроцентных доходов);

S_7 - получен в виде выплаты основного долга по дебиторской задолженности (S_{71} - получен в виде процентов);

S_8 - включен в состав мгновенно ликвидных активов - денег;

S_9 - выплачен в виде налоговых платежей с дохода;

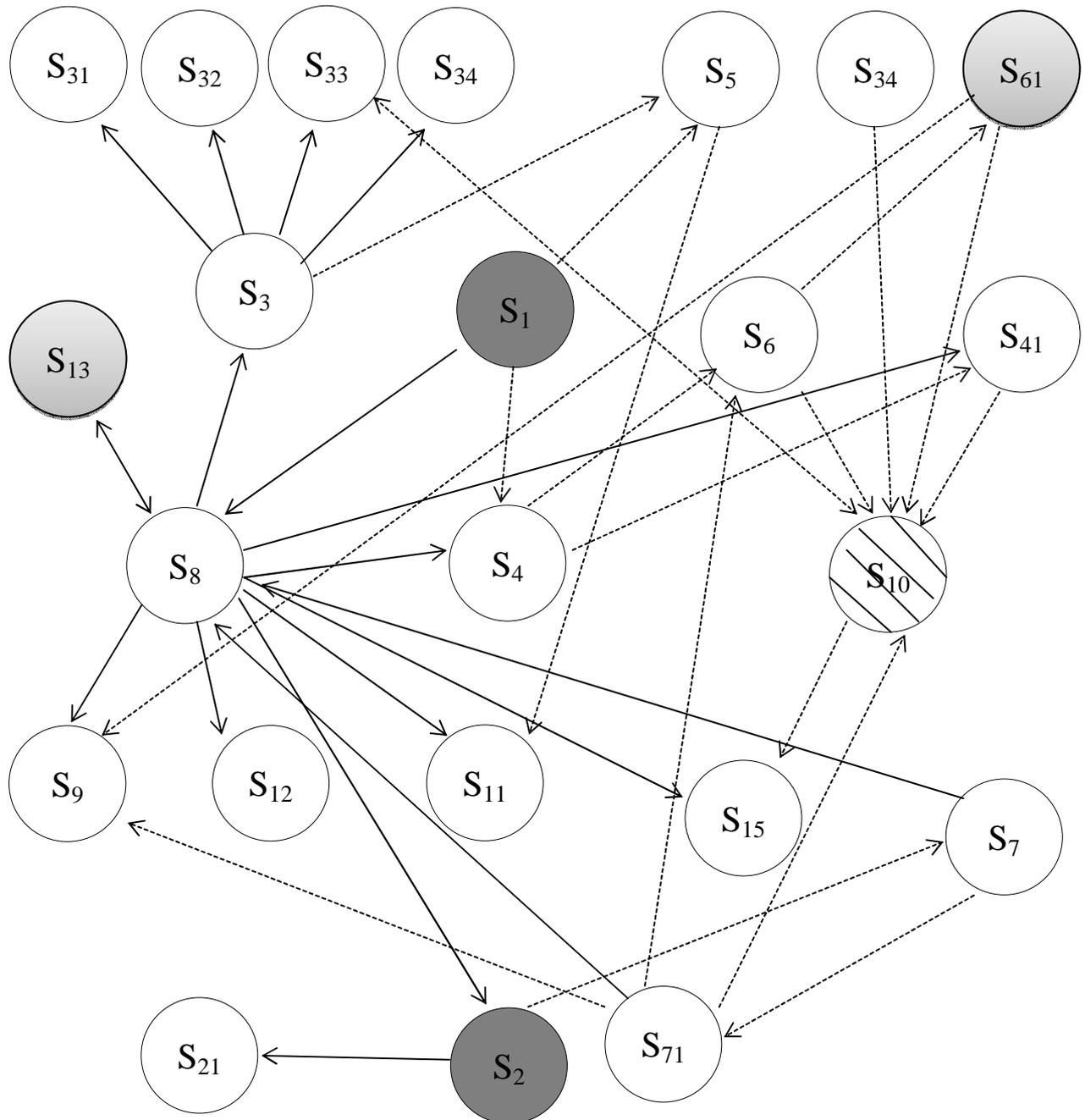
S_{10} - получен в виде балансовой прибыли;

S_11 - перечислен в фонд обязательных резервов Банка России;

S_12 - выплачен в форме налога на имущество банка;

S_13 - получен или перечислен в качестве клиентских средств (платежей);

S_14 - выплачен в виде налоговых платежей на прибыль».



—————> Реальные финансовые потоки
 - - - - -> Расчетные финансовые потоки

Рисунок 8 – Общая схема основных финансовых потоков банка

Источник: по материалам [102]

На схеме сплошными линиями обозначены финансовые потоки, возникшие в результате реального движения денежных средств. В свою очередь, пунктирными показаны расчетные финансовые потоки, которые необходимы для определения величин реальных потоков, а также некоторых балансовых показателей. Движение потоков (стрелки) осуществляется по определенным направлениям финансового потока, где входящие в узел потоки являются положительными, а выходящие - отрицательными.

Д.А. Лапрытев заключает [102], что каждый i -й элемент финансового потока $dC_i(t)$ в произвольный момент времени t представляет собой совокупность (алгебраическую сумму) элементов финансовых потоков $dC_j(t)$, входящих в узел S_i или выходящих из него:

$$dC_i(t) = \text{сумма (от } j = 1 \text{ до } M_i) (dC_j), \quad (1)$$

$$i = 1, 2, \dots, n;$$

$$j = 1, 2, \dots, M_i,$$

где M_i - общее количество элементов финансового потока, входящих в узел S_i , и выходящих из него.

Данная работа представляет интерес с позиции автоматизации целевого управления финансовой деятельностью банка методами теории оптимального управления. Представленная технология построения финансовых потоков базируется на математической модели, обеспечивающей оптимальное формирование и последовательное изменение целевых показателей деятельности банка в конкретные текущие параметры активно-пассивных операций. Однако, одновременно в достаточной степени может усложнить процесс формирования финансовых потоков ВСП.

В. А. Царьков определяет финансовые потоки как поступления и платежи по банковским операциям (сделкам), обладающие непрерывным характером и условием одновременности [190]. При этом, финансовые потоки, возникающие в результате операций с активом, представляются потоками доходов, расходов, прибыли и оборота активов. Идея, сформулированная автором, интересна, с позиции непрерывности

финансовых потоков, однако стоит обратить внимание на односторонний взгляд возникновения финансовых потоков только в результате оборачиваемости (воспроизводства) активов банка. Автор необоснованно упускает при конструировании динамической модели экономики банка причастность пассивов к формированию финансовых потоков.

П.В. Конюховский, обращаясь к этимологии слова «поток» приводит следующее его определение [цит. по 105]: «Поток – экономическая величина, которая измеряется в движении с учетом рассматриваемого временного интервала. Размерность потока – это объем, деленный на время». Причем, объем – величина, характеризующая значение какого-либо показателя на некоторый фиксированный момент времени [85]. Поэтому, автор делает вывод, что «...содержательная сторона понятия «поток» связана с понятием скорости изменения состояния системы».

Исходя из данных рассуждений, ряд таких авторов, как Р.И. Сибиш, В. А. Царьков, также принимают точку зрения, что финансовый поток обладает размерностью руб./год.

В свою очередь, Д.А. Лаптырев определяет, что финансовый поток $C_i(t)$ представляет собой совокупность (сумму) однородных элементов $dC_i(t)$, под которыми автор понимает любое единичное перечисление средств, относящееся к данному потоку и выполненное в момент времени t , принадлежащий интервалу планирования:

$$C_i(t) = C_i(t_0) + \text{сумма (от } t_0 \text{ до } t)(dC_i(t)) \quad (2)$$

где $C_i(t_0)$ - величина i -го финансового потока на момент времени начала интервала планирования.

Таким образом, современные подходы к понятию «финансовый поток», как экономической категории, делают акценты, в основном, на одном или нескольких признаках и определяют их сущность исходя из сложившейся практики. С нашей точки зрения, финансовые потоки коммерческих банков – понятие более емкое и, в отличие от приведенных мнений, относится к категории комплексной, охватывающей не только привлекаемые (текущие и

срочные) и размещаемые кредитные ресурсы, но и иные, т.к. они опосредуют всю финансово-хозяйственную деятельность банка.

Анализ современных научных подходов к описанию финансовых потоков коммерческого банка позволил выявить ключевые положения в трактовке финансовых потоков на уровне банка (табл.11):

Таблица 11 – Систематизация подходов к описанию финансовых потоков банка

Автор	Описание финансовых потоков	Ключевые положения
Сибирь Р.И.	Финансовые потоки коммерческих банков рассматриваются в разрезе подпроцессов банка, объединенных в два бизнес-процесса «Размещение ресурсов» и «Привлечение ресурсов». Причем, бизнес-процесс «Размещение ресурсов» составляют подпроцессы: размещение средств в наличность и приравненные к ней средства, инвестиции в ценные бумаги, размещение ресурсов в кредитование клиентов, размещение средств в других банках, вложения в основные средства, материальные и нематериальные активы. А бизнес-процесс «Привлечение ресурсов» - привлечение средств банков, клиентов, прочих средств эмиссию ценных бумаг. Автором представляется, что перечисленные подпроцессы формируют основные финансовые потоки банковской деятельности.	Финансовые потоки состоят из двух бизнес-процессов: размещение и привлечение ресурсов.
Алексеев И.В., Селютин В.В.	Порядок распределения финансовых потоков сводится к определению элементов финансовых потоков только лишь в части управления активами и пассивами банка (фондирования ресурсов). В приведенном механизме авторами рассматриваются такие элементы финансовых потоков как притоки и оттоки средств, а также взаимодействие с внешней средой. Финансовые потоки банка представлены с позиции движения денежных средств, а не фондов, сгруппированных по направлениям деятельности. В качестве доминирующего фактора, способного оказать существенное влияние управленческое решение по минимаксному критерию, определен только срок привлечения/размещения денежных средств.	Выделяются элементы финансовых потоков – притоки и оттоки средств. При описании учитываются временной фактор и фактор взаимодействия с внешней средой.
Горбунов А.Р.	Размышляя над сутью деятельности банка отмечает, что она проявляется в преобразовании финансовых потоков, а именно в преобразовании потоков привлеченных капиталов в поток активных операций автор включает в состав финансовых потоков банка срочные, межбанковские ресурсы и прочие средства, которые в последующем через систему казначейства преобразуются в кредиты, инвестиции и прочие вложения.	Указывается на обязательность процесса фондирования в банке (финансирование активных операций банка собственными и привлеченными ресурсами) через центр финансовой ответственности – казначейство.

Лаптырев Д.А.	Финансовый поток - это объем поступлений или платежей денежных средств, представленный в функции времени. Получаемые банком денежные средства образуют входной финансовый поток, а платежи банка - выходной финансовый поток. Финансовые потоки, связанные с перераспределением средств внутри банка, именуются внутренними [102].	Финансовые потоки рассматриваются в объемах поступлений (входных финансовых потоков) и платежей (выходных финансовых потоков) с учетом фактора времени. Финансовые потоки разделяются на внешние и внутренние.
Царьков В.А.	Финансовые потоки рассматриваются как поступления и платежи по банковским операциям (сделкам), обладающие непрерывным характером и условием одновременности. Финансовые потоки, возникающие в результате операций с активом, представляются потоками доходов, расходов, прибыли и оборота активов.	Указывается на фактор непрерывности финансовых потоков. Учитывается полнота охвата финансово-хозяйственной деятельности.

Источник: составлено автором

Необходимо отметить, что финансовые потоки кредитной организации связаны со спецификой банковской деятельности, главным производственным ресурсом являются финансовые ресурсы. Авторы Н.Н. Илышева и С.И. Крылов приводят классификацию финансовых потоков по сферам (видам) деятельности, где они разделяют финансовые потоки хозяйствующих субъектов нефинансового характера на потоки от:

- текущей (приток – выручка от продаж; отток – затраты, связанные с основной деятельностью),
- инвестиционной (приток – продажа основных средств и нематериальных активов, погашение инвестиций и доходы от них; отток – осуществление инвестиций, покупка основных средств и нематериальных активов),
- финансовой деятельности (приток – эмиссия ценных бумаг, получение кредитов и займов; отток – погашение долговых обязательств, возврат кредитов и займов).

Опираясь на предложенную классификацию финансовых потоков по сферам (видам) деятельности и учитывая особенности банковской

деятельности, автором предложено отождествлять финансовые потоки с совокупностью потоков по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности (рис. 9).

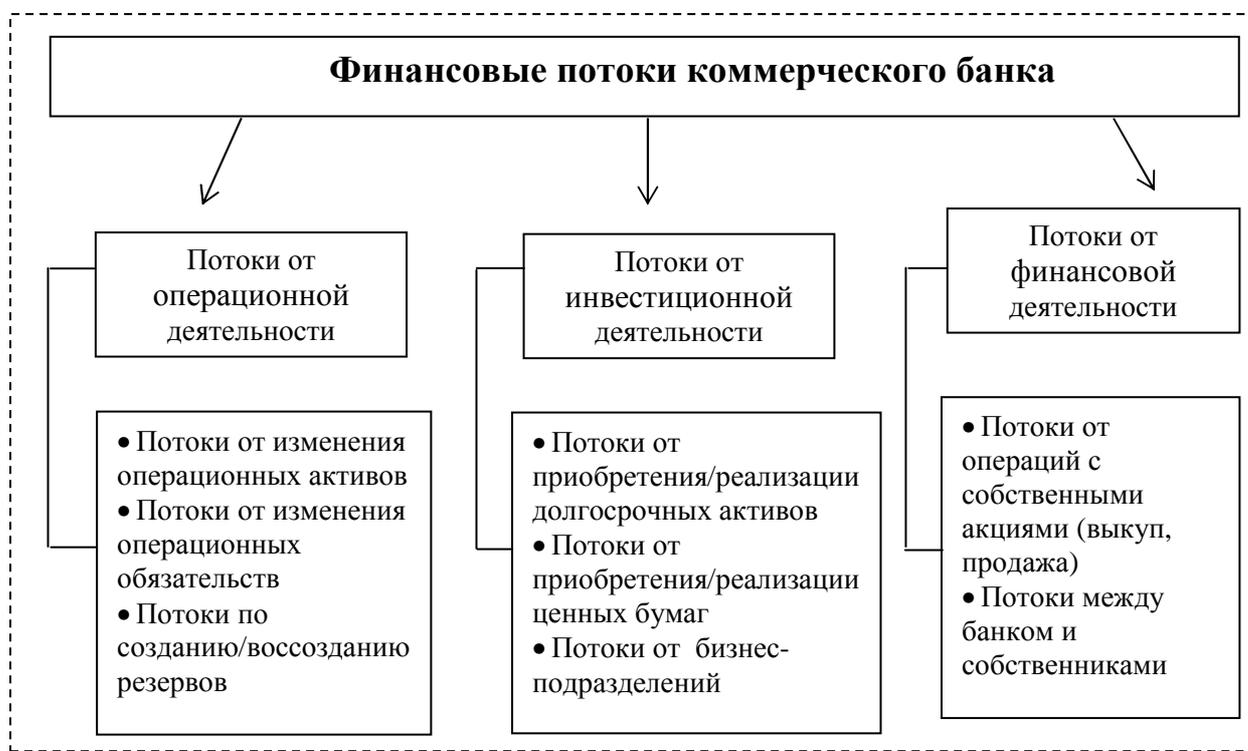


Рисунок 9 – Состав и содержание финансовых потоков коммерческого банка

Источник: составлено автором

Таким образом, обобщив ключевые положения и признаки финансовых потоков, в т.ч. в банковской деятельности, мы рассматриваем финансовые потоки как финансовую категорию, характеризующуюся движением текущих и потенциально возможных финансовых ресурсов, их притоками и оттоками. С учетом специфики деятельности банковского сектора, наиболее целесообразно применять понятие «финансовые потоки» как специфические денежные и считать, что финансовые потоки коммерческих банков – это целенаправленное непрерывное движение текущих и потенциальных финансовых ресурсов по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности за определенный промежуток времени с целью обеспечения эффективного бесперебойного функционирования банка.

Принимая тот факт, что финансовая деятельность для банка является приоритетной, считаем, что формирование финансовых потоков является одной из главных проблем банковского менеджмента. Причем в контексте обеспечения управляемости банковского бизнеса, с учетом изменчивости условий внешней и внутренней среды, а также расширения территории представления услуг путем открытия кредитующих ВСП, на первый план выходит проблема внедрения новых технологий в сферу планирования финансовой деятельности в банке.

Это обусловлено тем, что применение традиционных подходов к планированию финансовых потоков банка приводит к нарушению комплексности этого процесса, возникновению проблем системного взаимодействия отдельных составляющих финансовых планов. В процессе планирования финансовых потоков в банке должны определяться плановые показатели и задачи управления финансами банка, определяться основные тенденции формирования финансовых потоков и использование банковских ресурсов и устанавливаться принципиальные положения формирования финансовых отношений с ВСП.

С выделением ВСП в раздел самостоятельных центров финансовой ответственности, которые наравне с их головными структурами создают добавленную стоимость, финансовые потоки коммерческих банков значительно расширились. И в данном случае, финансовые потоки ВСП становятся отдельным элементом, который требует самостоятельного исследования.

1.4. Структура финансовых ресурсов и финансовые потоки внутренних структурных подразделений: необходимость модернизации на современном этапе

Конец 2014 г. для российской экономики характеризуется рядом негативных для нее факторов: снижением темпов роста, повышением

инфляции, спадом экономической активности, резким сокращением импорта, изменением потребительских настроений [148, с. 3]. В настоящее время, среди экономико-политического сообщества страны, говорится о необходимости перехода на новый этап экономического роста, где, по нашему мнению, банковская система занимает одно из центральных мест.

После декабря 2014 г. банковская система России также отреагировала снижением темпов роста банковских учреждений. В первую очередь, упала прибыль банков. По сравнению с докризисным 2014 г., она уменьшилась на 27%. В то же время, произошли изменения и в структуре количества прибыльных и убыточных кредитных организаций. В 2014 г. соотношение прибыльных и убыточных организаций из общего числа было 90%/10% соответственно, а в 2016 г. – уже 67%/33% [122]. Как видно, количество убыточных кредитных организаций увеличилось на 23%.

В связи с этим, сегодня среди ученых и специалистов [98, 99, 135, 136, 146, 148, 164] все чаще говорится о необходимости модернизации банковской системы. Отмечается, что назревший ряд проблем в банковской сфере, не соответствует реалиям российской экономики [136, с. 50; 148, с. 42]. Это: низкая эффективность банковского риск-менеджмента [83; 163, с. 87] и, как следствие, дефицит качественных активов [83, с. 44], рост просроченной задолженности [89, с. 42], слабость корпоративного управления [136, с. 7], снижение рентабельности банковской деятельности [38, с. 7] и пр.

Предлагаются различные варианты их решения, среди которых [136, с. 52]: совершенствование банковского регулирования и надзора; расширение и диверсификация ресурсной базы банков; расширение кредитования экономики банками; повышение качества работы российских банков; совершенствование банковского менеджмента; реорганизации банковских бизнес-процессов; трансформация структуры продуктов и услуг. Среди ключевых инструментов развития банковской системы выделяют также и

повышение стабильности на основе совершенствования ее структуры [136, с. 53].

За чередой предлагаемых вариантов решения проблем, на поверхности лежит, на наш взгляд, главная и важная задача: для эффективного развития банковской системы России в ближайшем будущем необходимы решительные меры, как со стороны регуляторов, так и банков. Отмечается, что текущий экстенсивный рост банковской системы, сопровождающийся «...насыщением рынка банковскими продуктами...» и «...отсутствием возможностей для продолжения безубыточной ценовой конкуренции...» [148], должен быть переведен на интенсивную модель развития, где ключевым вопросом должен стать вопрос работы над собственной эффективностью за счет совершенствования внутренних бизнес-процессов внутри банков [146, 148]. Сегодня количество кредитных организаций стремительно сокращается в результате неэффективной работы. В структуре банковской системы России на 718 единиц кредитных организаций приходится около 36,5 тыс. единиц ВСП (по состоянию на 01.03.2016 г.) [69]. Это примерно 51 отделение на один банк.⁷

Деятельность этих подразделений осуществляется, на наш взгляд, стихийно. Зачастую она нацелена лишь на выполнение поставленных планов и задач «сверху-вниз» без учета важных базовых законов ведения банковского дела. Таких, как управление ликвидностью и риском. Имеет место и профессиональная слабость персонала на местах. В результате, мы наблюдаем, что, финансовые потоки ВСП формируются некачественно: отсутствует ликвидность, растет просроченная задолженность по кредитам, увеличиваются резервы, не обеспечивается рост финансового результата, рентабельность бизнеса в точке присутствия падает и, соответственно, негативно сказывается на результатах деятельности всего банка/банковской системы как совокупности банков.

⁷Для сравнения, в Америке этот показатель в 2014 году составил 14 отделений на один коммерческий банк.

Таким образом, нам представляется, что главным элементом модернизации банковской системы, среди всех прочих и важных, должна стать модернизация внутренних бизнес-процессов коммерческих банков и их ВСП как на макро-, так и на микроуровне. И, в первую очередь, должны быть отрегулированы бизнес-процессы по формированию финансовых потоков между банком, как головной структурой, и его ВСП, а также финансовым потокам между клиентами ВСП и их контрагентами.

Однако, прежде, чем углубляться в вопросы модернизации финансовых потоков ВСП, необходимо рассмотреть и проанализировать их структуру и содержание. Отметим, что в настоящее время в экономической науке вопросы, связанные с финансовыми потоками ВСП банка, практически не рассматриваются. Поэтому на практике данные вопросы решаются каждым банком или подразделением обособленно.

Вместе с тем, представляется, что ВСП – это в некоторой степени «мини-банк», который также как и его головная структура предоставляет равнозначные услуги и осуществляет идентичные операции.

В настоящее время существует объективная необходимость четкого понимания, каким образом формируются указанные отношения с точки зрения движения финансовых ресурсов, т.к. это позволяет осуществлять планирование предстоящих операций и выполнение доведенных вышестоящей структурой планов, а также поддерживать результативность деятельности подразделения на должном уровне, и, в конечном счете, обеспечивать рост материального благосостояния собственников банка.

Ранее нами было отмечено, что финансовые потоки опосредуют всю финансово-хозяйственную деятельность. Исходя из этого вывода, мы полагаем, что процесс формирования финансовых потоков ВСП должен быть раскрыт через механизмы его финансово-хозяйственной деятельности.

Для начала необходимо четко определить в чем суть и специфика финансово-хозяйственной деятельности ВСП. Поскольку исследования по

данному вопросу как таковые отсутствуют, попробуем раскрыть его самостоятельно. Для этого обратимся к базовой теории.

В литературе чаще всего встречается представление финансово-хозяйственной деятельности любого хозяйствующего субъекта как непрерывный процесс движения финансовых ресурсов в следующей логике (см. рис. 10).

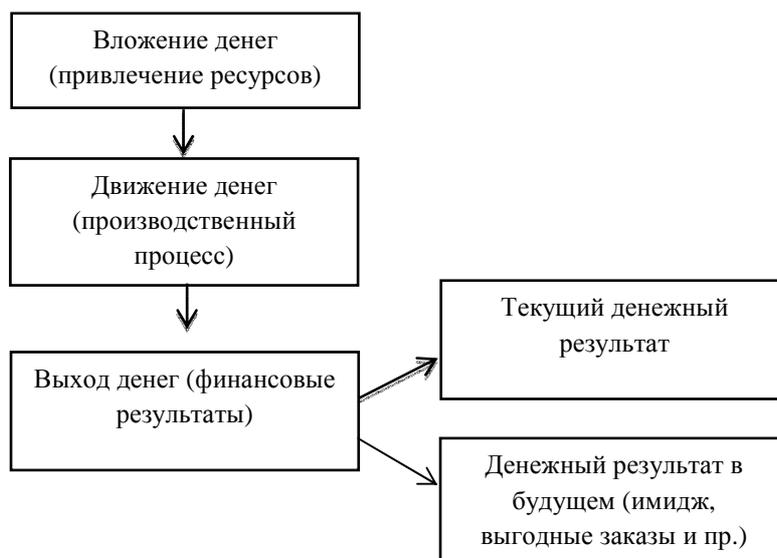


Рисунок 10 – Финансовая схема финансово-хозяйственной деятельности

Источник: [162]

Очевидно, что банковская деятельность – специфична. Главным и единственным производственным ресурсом, который позволяет достичь цели – это финансовые ресурсы.

Известно, что в банковской сфере финансовые ресурсы специфичны и подразделяются на собственные, привлеченные и заемные. В теории банковского дела под банковскими ресурсами понимают собственный капитал и привлеченные на возвратной основе денежные средства юридических и физических лиц, сформированные банком в результате проведения пассивных операций, которые используются им для осуществления активных операций [51].

В экономической литературе по банковскому делу понятие и состав ресурсов банка рассматриваются в двух направлениях: с учетом и без учета заемных ресурсов. Так, Т.М. Костерина определяет ресурсы банка как

«собственные средства банка (капитал) и его обязательства (привлеченные средства), используемые для проведения активных операций» [92]. Коллектив авторов [16] считает, что ресурсы коммерческого банка – это «собственный капитал и привлеченные на возвратной основе денежные средства юридических и физических лиц, сформированные банком в результате проведения пассивных операций, которые в совокупности используются им для осуществления активных операций». Как видно, первая трактовка характеризует ресурсы банка с двух позиций: собственные и привлеченные средства. Вторая же трактовка расширяет первую на виды операций, в результате которых ресурсы привлекаются, т.е. пассивные операции, связанные с формированием и пополнением ресурсной базы. Мы видим, что в обеих трактовках четко прослеживается представление ресурсов банка по двум их видам – это собственные и привлеченные.

По источникам формирования состав собственных и привлеченных ресурсов характеризуется многообразием видов. Структура собственных ресурсов коммерческого банка представляется следующим образом: собственные средства (уставный капитал, добавочный капитал и т.д.), различные фонды (например, резервные, специального назначения). Привлеченные же ресурсы делят на: депозитные (например, средства «до востребования», остатки денежных средств на расчетных и корр. счетах, срочные вклады) и недепозитные (например, межбанковские кредиты, долговые обязательства и т.д.).

В теории финансов предприятий четко обозначено, что ресурсы любого предприятия могут быть представлены еще одной группой ресурсов – это заемные [193]. Поэтому второе направление по определению состава ресурсной базы банка основывается на представлении последней в трех ее составляющих: собственные ресурсы, привлеченные и заемные [17]. В этом случае, в отличие от предыдущей группировки, авторы [127] разделяют состав двух последних видов ресурсов следующим образом:

– привлеченные – это все депозитные ресурсы (от средств «до востребования» и срочных вкладов до остатков денежных средств на расчетных и корреспондентских счетах);

– заемные – все недепозитные ресурсы, кроме собственных (эмитированные долговые обязательства, межбанковские кредиты и т.д.).

Состав и структура ресурсной базы ВСП по сравнению с составом и структурой ресурсов самого коммерческого банка является ограниченной. Однако в условиях современной конкуренции это несколько не умаляет проблем с их движением и формированием финансовых потоков.

Структура ресурсной базы ВСП значительно отличается от структуры ресурсов, обращающихся на уровне банка или филиала в виду отсутствия юридических и финансовых ограничений. А именно, ВСП не обладают собственными ресурсами, и также заемные ресурсы для них ограничены (например, межбанковские кредиты для ВСП запрещены).

Кроме того, ВСП имеют важную особенность в движении финансовых ресурсов – это обязательное отражение движения ресурсов во внутренней системе перераспределения ресурсов (казначейская система). В рамках данной системы все привлеченные ВСП ресурсы «продаются» головной структуре, а в случае размещения – «покупаются» [144] по внутренней трансфертной цене (система трансфертного ценообразования).

В виду этого, а также учитывая специфику банковского фондирования ресурсов, ресурсная база ВСП представляется нам в виде трех составляющих:

- привлеченные ресурсы – это все текущие и срочные ресурсы депозитного характера, привлеченные из внешней среды (от клиентов);
- заемные ресурсы – это ресурсы внутренней системы перераспределения ресурсов (казначейской системы), состоящие из внутренних трансфертов;
- размещенные ресурсы – это объем привлеченных ресурсов, переданные во внешнюю среду (клиентам, контрагентам).

Итак, учитывая изученные особенности деятельности ВСП, а также принимая во внимание вывод о том, что финансовые потоки опосредуют

финансово-хозяйственную деятельность хозяйствующего субъекта, ресурсная база ВСП обобщенно может быть представлена ресурсами операционного и неоперационного (обеспечивающего) характера.

Во-первых, текущая деятельность ВСП направлена на выполнение депозитных, кредитных, комиссионных, валютнообменных операций. Во-вторых, инвестиционная деятельность как таковая у ВСП отсутствует как у субъекта, не обладающего финансовой самостоятельностью. Она может быть применена условно, в случае размещения привлеченных внешних ресурсов во внутренней системе перераспределения ресурсов. В-третьих, эмиссия ценных бумаг для ВСП не предусмотрена законодательно. Разрешены лишь выпуск и погашение долговых обязательств отдельным видам ВСП (дополнительный офис, операционный офис).

Таким образом, на основе рассуждений о финансовых потоках выше и ранее, в рамках приведенных особенностей деятельности ВСП, учитывая предложенную классификацию авторами Н.Н. Илышевой и С.И. Крыловым, мы выделяем следующие состав и содержание финансовых потоков ВСП (рис. 11):

- 1) операционные (связанные с осуществлением стандартных банковских операций);
- 2) обеспечивающие (связанные с обеспечением деятельности, административно-хозяйственные ресурсы)
- 3) трансфертные (обусловленные централизованной системой управления ресурсами).

В соответствии с представленным составом и содержанием финансовых потоков ВСП, мы выделяем следующие группы ресурсов ВСП (рис. 12): привлеченные и размещенные операционные ресурсы, заемные и размещенные трансферты, обеспечивающие ресурсы.

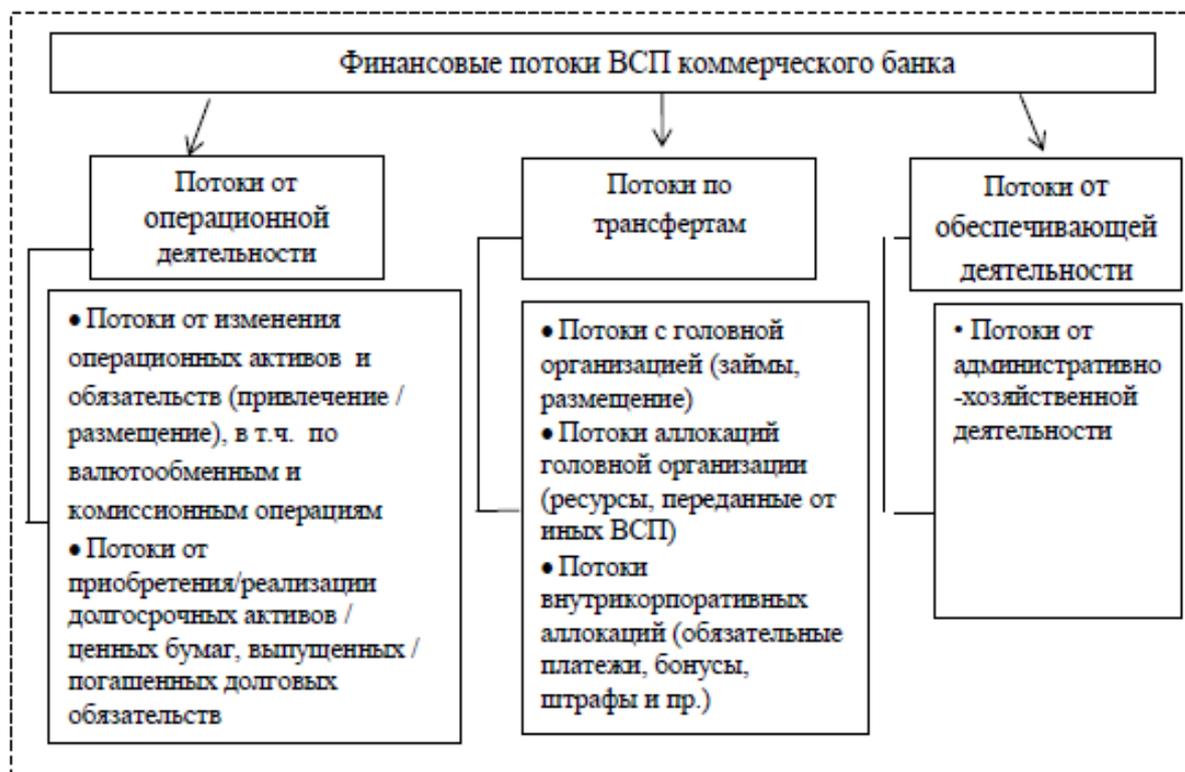


Рисунок 11 – Состав и содержание финансовых потоков ВСП коммерческого банка
 Источник: составлено автором

Привлеченные операционные ресурсы представлены совокупностью финансовых ресурсов, привлекаемых ВСП из разрешенных внешних источников: текущие ресурсы (например, средства «до востребования», средства на расчетных счетах, картсчетах и т.д.) и срочные (депозиты, выпущенные долговые обязательства). В данном случае поток ресурсов направляется со стороны клиентов ВСП.

Размещенные операционные ресурсы «размещаются» среди клиентов ВСП в виде кредитов. В этом случае поток ресурсов идет от ВСП к клиентам. Трансферты заемные / размещенные – это ресурсы, отраженные в централизованной системе управления ресурсами банка. При данной группе ресурсов осуществляется двустороннее движение между ВСП и головной структурой ВСП.



Рисунок 12 – Структура финансовых ресурсов ВСП

Источник: разработано автором

Обеспечивающие ресурсы относятся к категории внешних, т.к. движение направлено в сторону контрагентов и связаны с обеспечением деятельности.

Таким образом, обобщая приведенные ранее выводы о специфике деятельности ВСП и о составе и содержании их финансовых потоков, в рамках данного диссертационного исследования автор предлагает следующую трактовку понятия «финансовые потоки ВСП»:

Финансовые потоки ВСП – это целенаправленное непрерывное движение текущих и потенциально возможных притоков и оттоков финансовых ресурсов операционного, трансфертного и обеспечивающего характера за определенный промежуток времени с целью обеспечения эффективного бесперебойного функционирования ВСП.

Раскроем, что на уровне ВСП представляет собой цель эффективного бесперебойного функционирования. Общеизвестно, что финансово-хозяйственная деятельность хозяйствующего субъекта сводится к достижению следующего ряда целей [162]:

- решения по вложению капитала (ресурсов);
- операции, проводимые с помощью этих ресурсов;
- определение финансовой структуры бизнеса.

Данные цели, на наш взгляд, могут быть применены и к коммерческой банковской деятельности, а, соответственно, и к ВСП. Однако, существуют некоторые особенности в интерпретации данных целей для банков и их ВСП. Так, С. Моисеев считает, что ресурс банка может быть одновременно и услугой (например, депозиты или расчетно-кассовые услуги). Помимо этого, банковские продукты не обладают гомогенностью, носят разнообразный характер [114]. При этом также важно учитывать весь спектр операций ВСП, делегированных кредитной организацией, при формировании финансовых потоков.

Исходя из этого, представим нормативную модель формирования финансовых потоков(рис. 13).Как видно, предложенная модель базируется на

специфике движения финансовых ресурсов ВСП по выделенным для ВСП направлениям (операционные, трансфертные и обеспечивающие потоки) и включает такие взаимосвязанные этапы как:

- 1) привлечение ресурсов операционного и трансфертного характера;
- 2) размещение ресурсов операционного, трансфертного и обеспечивающего характера;
- 3) формирование финансового результата.

В модели, мы видим, что формирование финансовых потоков для ВСП очевидно важно, поскольку влияет непосредственно на финансовый результат финансово-хозяйственной деятельности не только ВСП, но и самой головной структуры. И на текущий момент данный процесс представляется одним из основных элементов, характеризующих степень выполнения поставленных целей собственниками банка, поэтому должен обеспечиваться эффективный бесперебойный процесс функционирования ВСП.

Отметим, что деятельность подразделений банков ограничена перечнем операций, включающих кредитные, депозитные, комиссионные и валютнообменные операции. В связи с этим, в модели представлены соответствующие ресурсы от указанных операций. Особую значимость в процессе формирования финансовых потоков ВСП имеют трансфертные потоки, которые могут включать в себя потоки трансфертных ресурсов и аллокации головной организации (по ресурсам, но не финансовым результатам). Подводя итог, отметим, что в настоящий момент можно с полной уверенностью констатировать существенные изменения в структуре банковской системы России. Данные изменения проявляются, в первую очередь, в снижении количества кредитных организаций и их филиалов и предпочтении по отношению к ним менее затратных внутренних структурных подразделений коммерческих банков.

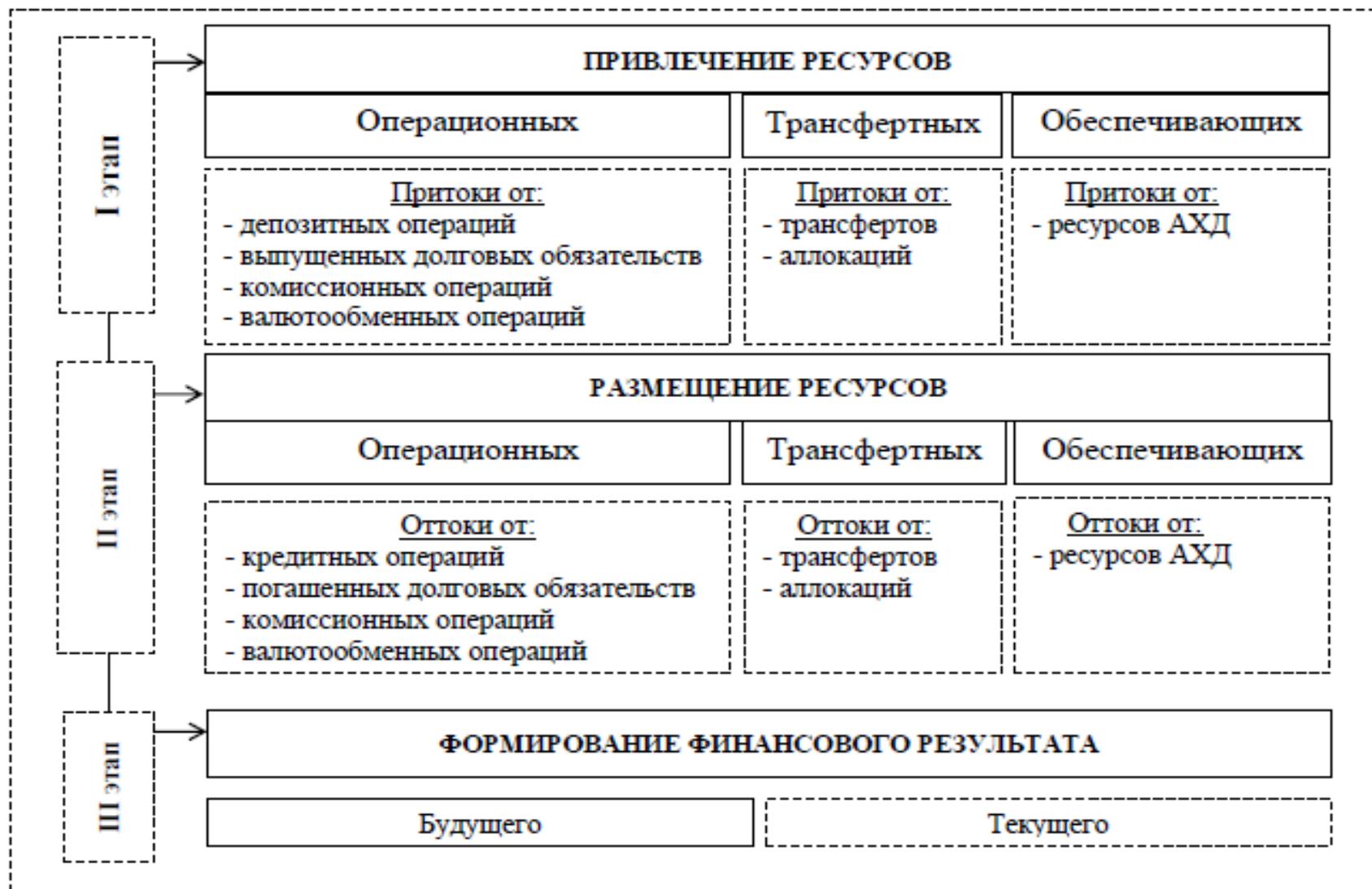


Рисунок 13 – Нормативная модель формирования финансовых потоков ВСП

Источник: разработано автором

Обозначенная тенденция основывается на ряде причин, одной из основных и главных из которых является преимущество формы ВСП по «минимаксному критерию», т.е. возможности охвата большего числа клиентов при минимальных финансовых и нефинансовых расходах и затратах банка.

Экспансия коммерческих банков в форме ВСП нацелена, в первую очередь, на поиск новых источников финансовых ресурсов для коммерческих банков, и, соответственно, росту их операционных доходов, прибылей, стоимости. Возможности привлечения новых финансовых ресурсов приводит к необходимости разработки новых схем управления их движением, т.е. финансовыми потоками. Отсюда, изучение вопросов формирования финансовых потоков ВСП в настоящее время становится необходимо-важным.

В экономической литературе вопросам сущности финансовых потоков ВСП до настоящего времени практически не уделялось внимания, т.к. это относительно новое направление банковского менеджмента в России. Вместе с тем, все предлагаемые сегодня трактовки понятия «финансовые потоки», позволяют нам определить их относительно деятельности ВСП как движение финансовых ресурсов операционного и неоперационного характера.

В структуре финансовых потоков ВСП мы выделили три группы ресурсов: привлеченные и размещенные операционные ресурсы, заемные и размещенные трансферты, обеспечивающие ресурсы. При таком подходе учитывается распространенная сегодня система внутреннего перераспределения ресурсов коммерческих банков, при которой в обязательном порядке все привлеченные и размещенные ресурсы ВСП «продаются» или «покупаются» через данную систему.

Основываясь на размышлениях о финансово-хозяйственных целях любого коммерческого предприятия и, применив такие цели к деятельности ВСП, мы сформировали нормативную модель формирования финансовых потоков ВСП, которая объединяет взаимозависимые этапы –привлечения и

размещения ресурсов (их притоки и оттоки), результаты которого вытекают в формирование финансовых результатов текущего и будущего характера.

В условиях трансформации банковской системы России возникает необходимость модернизации финансовых отношений между банком и его ВСП (модернизация финансовых потоков ВСП), основанной на поиске новых методических подходов, адекватных современным реалиям.

2. Методические основы формирования финансовых потоков внутренних структурных подразделений коммерческих банков

2.1. Методические подходы к формированию финансовых потоков банка

В предыдущей главе определено, что формирование финансовых потоков ВСП представляется двумя взаимосвязанными и взаимозависимыми этапами: привлечение ресурсов и их размещение, оказывающие влияние на финансовый результат ВСП как бизнес-единицы.

Существует ряд сложившихся методик, основанных на них моделях, позволяющих организовать процесс привлечения и размещения финансовых ресурсов таким образом, чтобы обеспечить соответствующий или заданный размер финансового результата. Отметим, что данные методики распространяются только лишь на финансовые потоки в направлениях привлечения ресурсов «до востребования» и срочных ресурсов и соответствующего их размещения в кредитные ресурсы. Относительно потоков в области операций комиссионного и валютнообменного характера как таковых методик мы не встретили.

В банковской практике принято отождествлять процессы формирования и управления финансовыми потоками. В целом менеджмент предусматривает несколько методов и, основанных на них моделях, управления финансовыми потоками, которые, на наш взгляд [102], можно объединить в две основные группы (Приложение В).

Первая группа может быть представлена классическими базовыми методами формирования финансовых потоков коммерческих банков, основанными на методах полного или частичного управления ресурсами, в

которых оно осуществляется путем трансформаций групп активов и пассивов баланса банка с учетом заданных условий и ограничений.

Вторая группа – это методы и модели, основанные на модельном программировании, которые описывают функционирование банка во времени с применением математического аппарата. Они позволяют определить прогнозные значения параметров банковского баланса.

В рамках данного исследования нами была произведена некоторая систематизация указанных методов и моделей с учетом возможности их применения к ВСП (Приложение В).

Первая группа методов управления финансовыми ресурсами банка не имеют математического обоснования, т.е. носят неформализованный, преимущественно приближительный характер[197], поэтому сформулировать четкую постановку задачи для них не всегда возможно. В этой связи характеристику таких методов проведем преимущественно на содержательном уровне.

1. Метод объединения источников фондов. Суть данного метода заключается в образовании общего фонда ресурсов, который впоследствии размещается без учета сроков по пассивным операциям.

Структура общего фонда ресурсов представляется из совокупности акционерного капитала, текущих и срочных ресурсов. В свою очередь, эти ресурсы размещаются по направлениям: первичные резервы (наличные деньги, чеки, другие платежные средства в процессе инкассирования, счета в центральном банке, ресурсы на корреспондентских счетах в других банках), вторичные резервы (государственные ценные бумаги), ссуды, ценные бумаги частных компаний, здания и сооружения.

Известно [197], что задача банковского менеджмента в этом случае заключается в определении количественных ограничений при размещении ресурсов в различные активы[197]. В качестве лимитов на те или иные виды активов могут в первом приближении выступать нормативные требования Банка России. Однако при использовании этого метода не учитываются

различия в требованиях ликвидности депозитов до востребования, срочных депозитов с различными сроками погашения и ликвидности капитала.

В графическом виде метод общего фонда средств банка представляется в следующем виде (рис. 14):

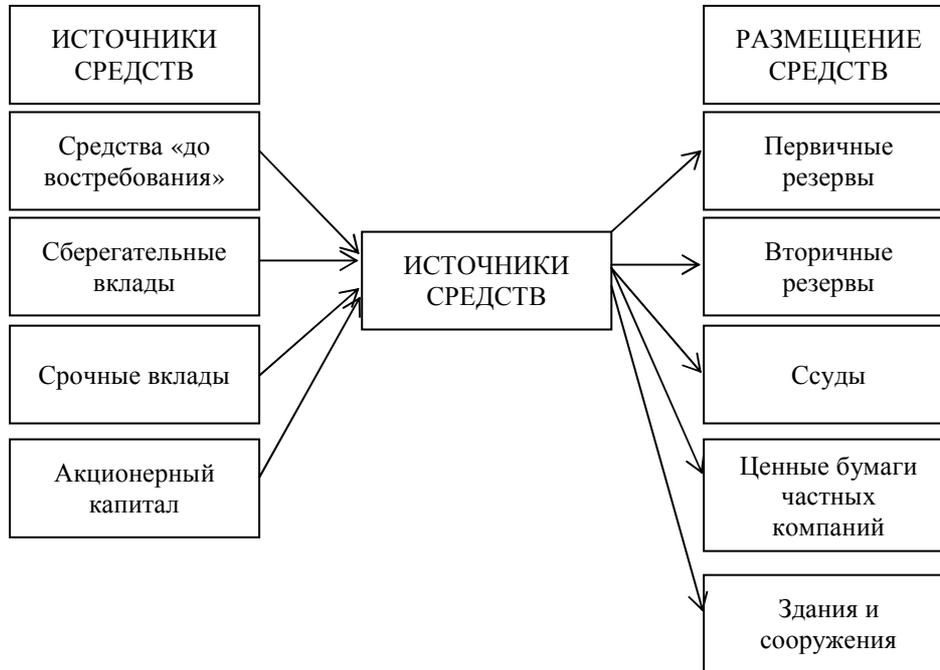


Рисунок 14 – Общий метод объединения источников фондов

Источник: [18]

Метод особенно опасен для мелких банков, т.к. зачастую они не располагают значительными денежными ресурсами. Учитывая возможность применения к ВСП критерия «мини-банк», использование метода объединения источников фондов как основополагающего в управлении финансовыми потоками ВСП, попадает под сомнение.

2. Метод разделения источников фондов (или распределения активов, конверсии средств) определяет зависимость от источников привлечения фондов по срокам. В данном методе предполагается, что разграничение источников осуществляется в соответствии с нормами обязательных резервов и скоростью их обращения, т.е. оборачиваемостью (рис. 15).

При данном методе предполагается необходимым формировать внутри банка несколько центров «ликвидности – прибыльности», которые

осуществляют размещение средств. При этом, такое размещение должно осуществляться независимо от размещения средств из других центров.

К основным недостаткам данного метода относят [18, 102, 149]:

- отсутствие тесной связи между отдельными группами вкладов и общей суммой вкладов;
- независимость источников средств от путей их использования;
- ориентация не на предельный, а на средний уровень ликвидности;
- акцент внимания на ликвидности обязательных резервов и возможного изъятия вкладов, при этом необходимости удовлетворить спрос на кредит внимания уделяется меньше.

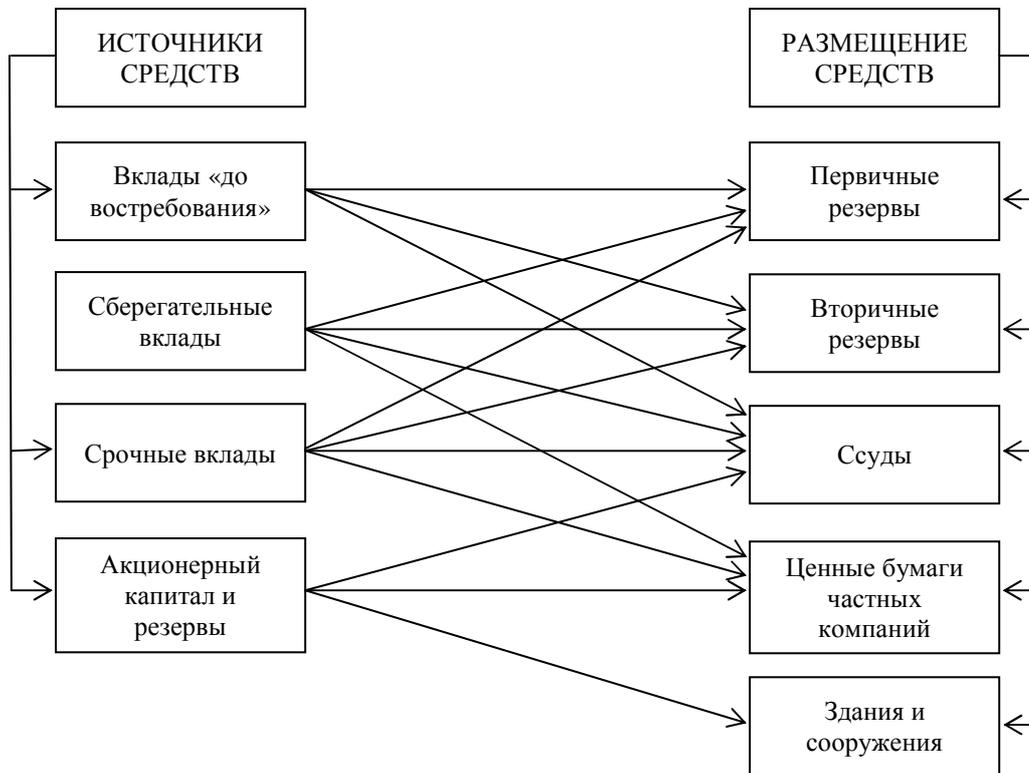


Рисунок 15 – Метод распределения активов

Источник: [18]

Отметим, что последние два недостатка свойственны и первому, и второму методам.

Опираясь на тот факт, что в кредитной организации (ВСП) всегда происходит формирование финансовых результатов текущего и будущего характера, абсолютное применение данного метода может оказаться

ошибочным. Данный метод направлен на максимизацию мгновенной доходности, что далеко не всегда обеспечивает реализацию минимаксного критерия. При использовании данного метода возможен формальный подход руководства банка к классификации видов деятельности (подразделений, филиалов, ВСП) по принципу доходности – доходный («зарабатывающий») и не доходный («не зарабатывающий»). В таком случае необходимо иметь четкое представление о том, что критерии доходный и эффективный не являются тождественными.

3. Научный метод управления активами направлен на решение задачи распределения финансовых ресурсов между различными категориями активов при помощи метода линейного программирования [102].

В предлагаемом методе управление активами сводится к решению задачи максимизации прибыли от размещения некоторой суммы в активы различной категории.

Расчет вложений осуществляется при следующих известных:

- направления вложения средств – $i = 1, 2, \dots, N$;
- соответствующие направлениям вложения характеристики прибыльности – I_1, I_2, \dots, I_n ;
- исходная общая сумма размещения ресурсов – S .

Целевая функция, которая определяет прибыль от размещения активов, имеет следующий вид:

$$P = I_1 \times x_1 + I_2 \times x_2 + \dots + I_n \times x_n \quad (3)$$

где x_1, x_2, \dots, x_n – суммы активов, соответствующие направлениям вложений $I = 1, 2, \dots, N$.

Ограничением в данной функции является ограничение на суммы активов вида:

$$x_1 + x_2 + \dots + x_N = S; a_i \leq x_i \leq b_i \quad (i = 1, 2, \dots, N-1) \quad (4)$$

где a_i, b_i – постоянные граничные значения для i -го вида актива.

Таким образом, требуется определить такие суммы активов x_1, x_2, \dots, x_n , которые максимизировали бы целевую функцию (1) и удовлетворяли ограничениям (2).

По мнению Д.А. Лаптырева, главная трудность в практическом применении предлагаемого метода состоит «...в формировании системы ограничений (2)...» [102], в т.ч. в случае решения задачи на разных периодах распределения ресурсов.

Применение метода научного управления банковскими активами наделяет менеджеров банка (ВСП) заметными преимуществами оптимального сочетания элементов (максимум прибыли, минимум риска), подлежащих контролю. В свою очередь руководству приходится тщательно определять цели и различные ограничения.

Основной недостаток использования научного метода управления касается главным образом мелких банков / ВСП[149]: он считается дорогостоящим, т.к. предполагает наличие сотрудников или консультантов с соответствующей подготовкой, а также вычислительного оборудования с мощностью, достаточной для решения целевой функции.

4. Метод сбалансированного управления ресурсами предполагает одновременное управление активами и пассивами банка. Такая техника управления в 1970-е гг. получила название управление активами и пассивами (УАП), основной задачей которой является скоординированное управление всем балансом. Возможны два варианта такого управления: базовое, т.е. в качестве внутренних ориентиров управления принимаются требования регулирующих органов и усложненное, когда строится баланс активов и пассивов в соответствии с заданной структурой, обеспечивая необходимую доходность, взвешенную по риску, и соответствующую ликвидность.

Считается, что появление сбалансированного метода управления ресурсами банка обусловлено объединением частичных методов, перечисленных выше [58] и используется в современной банковской практике.

Метод сбалансированного управления ресурсами синтезирует первых три метода на следующих основных принципах:

- стратегическое видение (разрабатывается генеральная стратегия развития банка (ВСП)/стратегия управления фондами);
- максимизация прибыли банка (ВСП) (все активно-пассивные операции проводятся в том случае, если обеспечивают рост прибыли банка);
- корреляции (жесткая связь между активами и пассивами, пассивы привлекаются в том случае, если есть прибыльное размещение кредита);
- рискованности (вся система управления фондами учитывает финансовые риски как по активам, так и по пассивам. Например, при ухудшении банковской конъюнктуры возникает риск массового снятия денежных средств с депозитных счетов).

Вторая группа методов основывается на экономико-математических моделях (методы модельного прогнозирования) и включает в себя:

1. Операторный метод, предлагаемый В.А. Царьковым, основывается на инженерном методе проектирования экономических объектов, обладающих полезными свойствами [190]. В рамках данного метода осуществляется динамическое моделирование банковских процессов, отражающее механизм воспроизводства банковского капитала от простых до многопараметрических моделей и проведения расчетов прогнозов развития и финансового состояния банка в будущем. Считается, что разработка модели становится инженерной задачей проектирования блок-схем, адекватной экономической системе и требованиям задач управления этой системой.

На наш взгляд, рассмотренный метод имеет один недостаток – она эффективна на достаточно длительных отрезках времени, кратных месяцу. Тогда как принятие финансовых решений в области движения финансовых ресурсов требует практически ежедневного контроля ликвидности, доходности и рисковости. Этот метод, скорее представляется как инструмент планирования и прогнозирования, нежели оперативного управления.

2. Метод прогнозирования ожидаемых значений объемов финансовых ресурсов депозитной природы базируется на использовании мультипликативной стохастической модели [85]. Для построения прогнозов ожидаемых значений финансовых ресурсов в данном методе используется процедура мониторинга среднего на основе вычисления скользящей дроби Стьюдента и дисперсии на основе расчета скользящей F-дроби. В рамках данного метода предлагается также строить прогнозы ожидаемых значений объемов финансовых ресурсов депозитной природы, аккумулируемых на основе средств значительного числа вкладчиков (однотипных счетов) с использованием стохастической модели банковских депозитов. Данные прогнозы строятся на основе гипотезы о возможности описания процессов, ведущих к изменению количества счетов и числа операций с ними с помощью случайных величин, распределенных по закону Пуассона, а коэффициентов относительного изменения счетов в ходе отдельной операции – с помощью случайных величин, имеющих логарифмически нормальное распределение.

Отметим, что данный метод содержит достаточно сложный математический аппарат прогнозирования финансовых ресурсов, который потребует значительных, на наш взгляд, материальных и временных усилий для внедрения данного метода в практику формирования финансовых потоков. Помимо этого, в данном методе не учтена взаимосвязь и взаимозависимость с активами банка, т.е. размещением ресурсов.

3. Оптимизационная модель управления активами и пассивами банка строится на интеграции исследовательских методов анализа финансового состояния и банковских рисков в единой модели управления и оптимизации структуры активов и пассивов, основанной на стремлении к максимальной доходности, диверсификации и минимизации риска [58]. Данный метод нацелен на построение структуры активов и пассивов, способствующей увеличению чистой процентной маржи:

$$\text{ЧПМ} = f \left[A, L, T_a, S_j \right] = \left[\sum A_a T_a - \sum L_j S_j \right] / \sum A_a \rightarrow \max, \quad (5)$$

где ЧПМ – чистая процентная маржа кредитной организации;

A_a – средняя за период планирования величина инвестиций в отдельный тип активов;

T_a – средняя доходность отдельного типа активов;

n – число типов активов;

L_j – средняя за период планирования величина привлечения по отдельному типу обязательств в портфеле пассивов;

S_j – средняя стоимость отдельного типа привлеченных ресурсов;

m – число типов пассивов.

По мнению автора, данная модель относится к полным моделям управления ресурсами банка. На наш взгляд, рассматриваемая модель не отвечает требованиям ведения современного банковского бизнеса, т.к. ориентирована лишь на решение оперативных вопросов формирования финансовых потоков. Тогда как принятие финансовых решений должно ориентироваться также на прогнозные лаги.

4. Модель оптимизации активов и пассивов на основе соотношения доходности и ликвидности предполагает построение матричной модели распределения ресурсов коммерческого банка, направленную на оптимизацию структуры активов и пассивов банка по параметрам доходность-риск-ликвидность, основанная на использовании элементов экономико-математического моделирования [70]. Форма матрицы приведена в табл. 12.

Согласно логике модели, итог каждого столбца n_j представляет собой один из видов пассивов, итог каждой строки a_i – вид активного инструмента. Величина $a_i n_j$ для каждой ячейки соответствует части пассива n_j размещенной в актив a_i . При этом, формируется следующее условие:

$$\sum_{i=1}^n a_i = \sum_{j=1}^m n_j \quad (6)$$

где n - количество активных инструментов, m - количество видов обязательств банка.

Таблица 12 – Матрица оптимизации активов и пассивов на основе соотношения доходности и ликвидности

Пассивы \ Активы	П ₁ – до востребования	П ₂ – до 30 дней	П ₃ – св. года и собств.	П ₄ – прочие	Всего активов	Доходность	Ограничения модели
Группа А ₁ активы до востребования (высоколиквидные активы)	a ₁₁ П ₁				a ₁₁	d ₁₁	A ₁ ≥ 0,2 П ₁
					a ₁	d _{1...n}	
	a ₁₃ П ₁				a ₁₃	d _{1n}	
Группа А ₂ активы сроком погашения до 30 дней (ликвидные активы)	a ₂₁ П ₁	a ₂₁ П ₂			a ₂₁	d ₂₁	A ₂ ≥ 0,7(П ₁ + П ₂) – A ₁ A ₂ ≥ 0,2 A _{всего}
					a ₂₁	d ₂	
		a _{2n} П ₂			a _{2n}	d _{2n}	
Группа А ₃ активы сроком погашения свыше года			a ₃₁ П ₃	a ₃₁ П ₄	a ₃₁	d ₁₃₁	A _{3(кред)} ≥ 1,2 П ₃
					a ₃	d ₃	
				a _{3n} П ₄	a _{3n}	d _{3n}	
Группа А ₄ прочие активы				a _n П ₄	a ₄₁	d ₄₁	
				a _{4...n} П ₄	a ₄	d ₄	
				a _{4n} П ₄	a _{4n}	d _{4n}	
Всего пассивов	П ₁	П ₂	П ₆	П ₄	A=П		A × D

Источник: [76]

Отмечается, что количество вариантов распределения ресурсов кредитной организации весьма велико, поэтому из них будут представлять интерес лишь те, которые будут отвечать предложенным критериям оптимальности структуры активов и пассивов, т.е. обеспечивать максимальные доходы при соблюдении установленного уровня ликвидности. Для оценки первого критерия автор методики С.В. Инюшин вводит вектор доходности активов $D(d_1, d_2, \dots, d_n)$, каждый элемент которого d_i соответствует элементу a_i вектора активов. Исходя из этого, по итогам сумма произведений итогов строк на соответствующие элементы вектора доходности позволяет оценить сумму доходов приносимой текущей структурой активов в целом:

$$\sum_{i=1}^n a_i \times d_i \quad (7)$$

Одновременно вводится ряд ограничений, основанных на обязательных нормативах, установленных Банком России (перечень и размеры нормативов актуальны на момент публикации ограничений):

- мгновенной ликвидности (Н2) - минимальное соотношение активов и обязательств до востребования,
- текущей ликвидности (Н3) - минимальное соотношение активов и обязательств сроком до 30 дней,
- долгосрочной ликвидности (Н4) - максимальное отношение кредитов свыше года к сумме собственных средств и обязательств свыше года,
- общей ликвидности (Н5) - соотношение ликвидных активов и суммарных активов банка при минимальном значении.

На основании введенных ограничений активы разбиваются на группы по сроку:

- a_1 - активы до востребования (высоколиквидные активы),
- a_2 - активы сроком погашения до 30 дней (ликвидные активы),
- a_3 - активы сроком погашения свыше года,
- a_4 - активы с иным сроком.

В рамках данной группировки С.В. Инюшин выделяет, что минимальным элементом структуры активов выступает совокупность одноименных активных инструментов, входящих в одну из четырех групп согласно срока погашения и обладающая идентичным уровнем доходности, считая, что каждый элемент таблицы одновременно может быть оценен как с позиции его доходности, так и с позиции его влияния на совокупную ликвидность структуры.

Предложенная методика оптимизации активов и пассивов учитывает в качестве параметров ограничений обязательные нормативы Банка России, что, на наш взгляд, не может быть применено для ВСП в виду функциональных ограничений.

Однако, представляется, что матрица сформирована с учетом важных требований ведения банковского дела в современных условиях (доходность,

риск, ликвидность), что с учетом доработки под условия деятельности ВСП делает ее привлекательной в целях формирования потоков операционного характера в части движения депозитно-кредитных ресурсов.

5. Метод потокового моделирования подвижной динамической картины формирования портфеля пассивов и активов банка [49] предлагает нам строить имитационные модели банков и его подразделений, которые могут быть созданы на базе общедоступных программных продуктов. Данный метод координирует доходы и расходы банка с учетом сроков и доходности важнейших видов пассивов и активов и использует в качестве инструмента формирования финансовых потоков контроль разрыва, призванный прогнозировать «провалы» платежеспособности банка. Процесс моделирования платежной позиции банка связывается с анализом соотношения депозитных и кредитных потоков коммерческого банка, «сальдо» которых и выражают платежную позицию. Далее потоки депозитов и кредитов задаются графиками операций в пределах одной категории срочности. На основании заданных графиков сводится воедино информация по операциям, после чего осуществляется переработка финансовых потоков в центральном узле модели, куда и встроена субмодель, выполняющая функции управления активными и пассивными операциями банка. Аналогичная методика предлагается и для управления резервами банка.

На наш взгляд, недостаточно ясен механизм реализации самого процесса моделирования, что затрудняет возможность его внедрения в практику формирования финансовых потоков ВСП.

6. Метод оптимизации финансовых потоков банка [159] базируется на математическом моделировании бизнес-процессов «Привлечение ресурсов» и «Размещение ресурсов». Используя классическое исходное уравнение прибыли как разницу между доходами и расходами, автор метода выводит целевую функцию, зависящую от объемов, сроков, рентабельности и стоимости ресурсов, направленную на максимизацию прибыли:

$$z = \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^l V_{A_{ik}} p_{A_{ik}} - \sum_{j=1}^m \sum_{k=1}^l V_{np_{jk}} p_{np_{jk}} \rightarrow \max \quad (8)$$

где n – количество способов размещения средств,

m – количество способов привлечения средств,

$V_{A_{ik}}$ – объем вложений в i -й актив на срок k ,

$V_{np_{jk}}$ – объем привлечения j -го пассива на срок k ,

k – срок привлечения или размещения ресурсов,

l – количество периодов в разбивке по срокам.

На полученную целевую функцию автор накладывает ряд ограничений: по величине доступного объема привлечения и размещения ресурсов; по лимитам на некоторые операции размещения и привлечения; по риску; по срокам; по балансовому равенству; по условию неотрицательности переменных.

Предлагаемую модель оптимизации финансовых потоков банка автор видит как инструмент оптимизации структуры активов и пассивов по заданным ограничениям, а также инструмент ежемесячного планирования деятельности банка.

Главный недостаток данного метода мы видим в ограничении срока оптимизации структуры активов и пассивов ежемесячным порядком. Тогда как процессы формирования финансовых потоков ориентированы на различные временные лаги.

Приведенный обзор множества методов формирования и управления финансовыми потоками коммерческих банков свидетельствует об их разнообразии, что подтверждает некоторые трудности в выборе именно того метода и той модели, которые будут более оптимальны при формировании финансовых потоков ВСП.

Вместе с тем, среди данных методов и моделей присутствует общее: все они базируются на классическом представлении о процессе формирования финансовых потоков банка, зависящем от необходимости

удерживаться в рамках обеспечения компромисса между доходностью, ликвидностью и риском.

Отметим, что контроль риска в формировании финансовых потоков банка (ВСП) на текущий момент особо актуален, т.к. именно в настоящее время формирование финансовых потоков с учетом риска – это одна из основных задач любого банка в рамках требований Банка России, выстроенных с учетом Базельских соглашений.

Деятельность любого современного коммерческого банка однозначно связана с различными видами рисков, которые в стремлении максимизировать прибыль и обеспечить прирост материального благосостояния собственников банка могут привести к негативным последствиям.

Банковской сфере присущи различные виды рисков, их достаточно много. По мнению Дж. Ф. Синки мл. [161], к основным типам риска для банковского портфеля являются кредитный риск, риск процентных ставок и риск ликвидности. Если рассматривать через призму финансовых потоков, то укрупненно их можно разделить на следующие группы в зависимости от выделенных нами ранее направлений потоков: кредитный риск, валютный риск, операционный и процентный риски, а также риск ликвидности.

Вместе с тем, хотелось бы отметить, что формирование финансовых потоков в тех методиках, которые были описаны выше, осуществляется с учетом необходимости уменьшать риски, присущие банковской деятельности.

Таким образом, современные банковская теория и банковское законодательство не предусматривают наличия специальных методик формирования финансовых потоков ВСП. Анализ литературы по данному направлению показал, что большинство коммерческих банков вынуждены самостоятельно разрабатывать подобные методики, основываясь, в том числе, и на теоретических разработках смежных или вовсе не свойственных

банковской сфере отраслей. Наличие данной проблемы позволяет сделать вывод о необходимости подготовки теоретического базиса в этой области.

2.2. Обоснование механизма движения финансовых ресурсов внутреннего структурного подразделения на основе критериев эффективности

«Разработка и обоснование наилучшего варианта будущего плана-проекта производственной деятельности ... предполагает правильный выбор критерия экономической эффективности и оценку затрат и ресурсов...» [192, с. 87]. В современных условиях главным критерием эффективности является максимально возможная прибыль, наибольший совокупный доход, что «... не только отвечает основным требованиям рынка, но и соответствует главной цели каждого предприятия...» – максимизации прибыли...[192, с. 87]. С точки зрения ВСП, конечная цель деятельности заключается в обеспечении прироста финансового результата.

Определить, как формируется финансовый результат ВСП, достаточно сложно, поскольку в литературе подобные исследования встречаются редко и начали набирать оборот относительно недавно. Нам известна работа С.В. Инюшина, в которой процесс формирования финансового результата открываемого ВСП определяется следующим образом (рис. 16):

$$\begin{array}{c}
 \text{Финансовый результат} \\
 = \\
 \text{Чистый процентный доход} \\
 + \\
 \text{Непроцентные доходы} \\
 - \\
 \text{Непроцентные расходы}
 \end{array}$$

Рисунок 16 – Процесс формирования финансового результата открываемого ВСП

Источник: по [71]

На наш взгляд, данная трактовка финансового результата ВСП недостаточно полно отражает действительный механизм формирования финансового результата. Хотя бы потому, что не учтены сальдо резервов, формируемых при размещении кредитных ресурсов, а также сальдо аллокаций головной структуры.

Еще один автор, А.В. Пухов в своем труде «Продажи и управление бизнесом в розничном банке» [144], представляет финансовый результат подобным же образом, как и С.В. Инюшин. Вместе с тем, он более детально описывает содержание статей комиссионных и валютнообменных доходов и расходов, а также включает в расчет финансового результата трансфертное ресурсодвижение.

Порядок формирования финансовых результатов ВСП предполагает свои особенности. В отличие от представляемых в настоящий момент трактовок финансового результата ВСП и алгоритмов его формирования, наша точка зрения о финансовых результатах подразделений банков включает не только такие общепринятые элементы как чистый процентный доход, непроцентные доходы и расходы, трансфертные ресурсы, но и аллокации головной организации, которые также влияют на конечный результат.

В общем, финансовый результат ВСП представлен нами как совокупность доходов за вычетом расходов, полученных в результате движения финансовых потоков операционного и неоперационного характера.

В рамках диссертационного исследования мы представили порядок формирования финансовых результатов ВСП следующим образом (рис. 17).

Отметим, что на рис. 17 строка «Сальдо по аллокациям» обозначает результат перераспределения доходов/расходов головной структуры в соответствии с принятой финансовой политикой банка. К ним зачастую относятся отчисления в Фонд обязательных резервов, отчисления в Фонд страхования вкладов, а также иные распределения, связанные с переносом расходов обеспечивающих подразделений банка (информационные

технологии, бухгалтерия, подразделения по работе с проблемной и просроченной задолженностью, аппарат управления и т.д.). Причем аллокации могут быть прямыми – направленными из/в головную организацию и между подразделениями (через казначейство банка).

1.	Внешний процентный доход
2.	Внешний процентный расход
3.	Чистый процентный доход = 1-2
4.	Комиссионный доход
5.	Комиссионный расход
6.	Чистый комиссионный доход = 4-5
7.	Результат от валютнообменных операций
8.	Переоценка иностранной валюты
9.	Чистый непроцентный доход = 6+7+8
10.	Чистый операционный доход = 3+9
11.	Внутренний трансфертный доход
12.	Внутренний трансфертный расход
13.	Чистый трансфертный доход = 11-12
14.	Прямые аллокации головной организации
15.	Чистое сальдо по аллокациям = 14
16.	Обеспечивающие расходы
17.	Прибыль до учета резервов = 10+13+15-16
18.	Создание резервов
19.	Восстановление резервов
20.	Чистое сальдо по резервам = 19-18
21.	Финансовый результат ВСП (аналитическая прибыль) = 17+20

Рисунок 17 – Порядок формирования финансового результата ВСП

Источник: разработано автором на основе [71]

Формирование финансового результата происходит за счет движения ресурсов ВСП. Раскроем механизмы их движения.

С операционной точки зрения формирование финансовых потоков ВСП происходит в нескольких направлениях движения ресурсов: депозитно-кредитных, комиссионных, валютнообменных.

Каждое из приведенных направлений характеризуется своей спецификой и целями формирования, главными из которых мы определили

цели, через эффективность, основанную на «минимаксном критерии». Рассмотрим каждое направление в отдельности.

1. Рассмотрим механизм движения депозитно-кредитных ресурсов.

В современной банковской практике движение депозитно-кредитных ресурсов осуществляется на базе полных моделей [50]. Поэтому на уровне ВСП оно также должно осуществляться в комплексе. В связи с чем, в дальнейшем мы будем рассматривать их формирование в единстве.

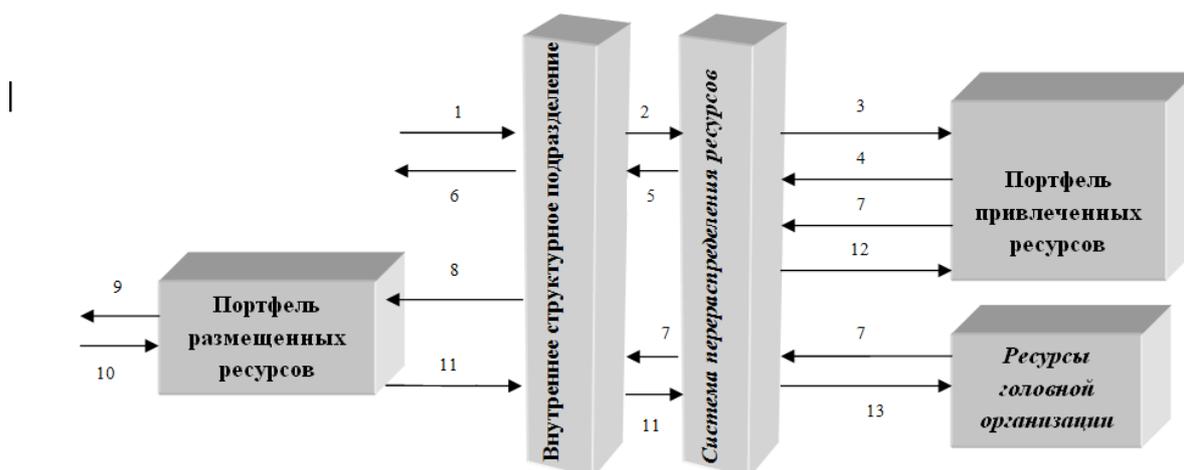
В основе предложенного автором механизма движения депозитных и кредитных ресурсов лежит портфельный подход, где ресурсы рассматриваются как особые банковские «портфели ценностей», которые представлены двумя видами портфелей: портфель привлеченных ресурсов и портфель размещенных ресурсов.

В рамках данного механизма все ресурсы ВСП разделены на две группы: ресурсы депозитного характера и ресурсы кредитного характера. Исходя из этого, в состав портфеля привлеченных ресурсов входят ресурсы первой группы, а портфеля размещенных ресурсов – ресурсы второй группы.

Используя указанные выше группировки, схема движения депозитных и кредитных ресурсов ВСП выглядит следующим образом (рис. 18).

Как видно на рис. 18, движение финансовых потоков ВСП происходит в два этапа:

Этап 1. Формирование портфеля привлеченных ресурсов ВСП, охватывающий стадии [1-6]. На первой стадии этого этапа образуются внешние привлеченные ресурсы (стадия № 1), далее эти ресурсы через процесс их размещения в системе перераспределения ресурсов банка переходят в форму трансфертов размещенных (стадия № 2), аккумулируясь при этом в портфеле привлеченных ресурсов ВСП (стадия № 3) Далее, в случае прекращения срока размещения ресурсов в ВСП или, например, досрочного его отвлечения, эти ресурсы приобретают форму внутренних (трансфертов отвлеченных) (стадии №№ 4,5) и внешних отвлеченных ресурсов (стадия № 6).



- 1 – привлечение ресурсов в ВСП;
 2 – размещение привлеченных ресурсов в системе перераспределения ресурсов банка;
 3 – формирование портфеля привлеченных ресурсов ВСП;
 4,5 – отвлечение привлеченных ресурсов из портфеля привлеченных ресурсов через систему перераспределения ресурсов банка;
 6 – выдача средств из ВСП клиентам;
 7 – мобилизация ресурсов для кредитных целей через систему перераспределения ресурсов банка;
 8 – формирование портфеля размещенных ресурсов ВСП;
 9 – размещение кредитных ресурсов во внешнюю среду (среди клиентов ВСП);
 10 – погашение кредитных обязательств клиентом через ВСП;
 11 – движение кредитных ресурсов ВСП через систему перераспределения ресурсов;
 12 – пополнение ресурсной базы ВСП;
 13 – погашение кредитных обязательств перед головной структурой

Рисунок 18 – Механизм движения депозитно-кредитных ресурсов ВСП

Источник: разработано автором

Этап 2. Формирование портфеля размещенных ресурсов, охватывающий, соответственно, стадии [7-13]. На первой стадии этого этапа осуществляется мобилизация ресурсов, которая может быть осуществлена двумя путями: первый – за счет «собственных» ресурсов, отвлеченных из портфеля привлеченных ресурсов (внутренние отвлеченные ресурсы) и второй – за счет ресурсов головной структурой (далее по тексту – ГС), т.е. трансфертов заемных (стадия № 7). Ресурсы головной структуры могут быть использованы, например, в случае необходимости выдачи размера кредита, несоразмерно большего по отношению имеющихся в наличии «собственных» ресурсов ВСП в портфеле привлеченных ресурсов. Такая ситуация может быть сравнена с необходимостью привлечения банком межбанковского кредита на внешнем рынке. Таким образом, формируется портфель размещенных ресурсов (стадия № 8), из которого далее ресурсы будут

размещены среди клиентов ВСП. В этом случае они приобретут форму внешних размещенных (стадия № 9). По мере наступления срока прекращения кредитных обязательств (или их досрочное исполнение) происходит уменьшение портфеля размещенных ресурсов (стадия № 10). В этом случае, через систему перераспределения ресурсов (стадия № 11) происходит движение указанных ресурсов по двум направлениям: либо они вновь пополняют ресурсную базу и приобретают форму трансфертов размещенных, в случае, если они были отвлечены из портфеля привлеченных ресурсов (стадия № 12), либо они направляются на погашение кредитных обязательств перед ГС – ранее привлеченных трансфертов (стадия № 13).

Таким образом, механизм движения депозитно-кредитных ресурсов предусматривает одновременное формирование этих видов ресурсов.

В современном банковском менеджменте отмечается, что управление ресурсами банка в рамках традиционного фондирования кредитов за счет депозитов сводится к построению такой структуры привлеченных и размещенных ресурсов банка, которая позволила бы получить [19] оптимальную структуру этих ресурсов, обеспечивающую максимальный уровень доходности при заданном уровне риска и при минимуме затрат по привлечению.

Учитывая цели управления одновременным привлечением и размещением ресурсов [16], а также в рамках «минимаксного» критерия, в качестве главной цели формирования депозитно-кредитных потоков ВСП мы выделяем подход к оптимизации структуры привлеченных и размещенных ресурсов с учетом максимизации доходности и минимизации сопутствующих рисков, соблюдения ликвидности.

Т.е. движение депозитно-кредитных ресурсов сводится к осуществлению операций по привлечению ресурсов (депозитов, долговых обязательств) и последующему их размещению – кредитованию.

Таким образом, под эффективным движением депозитно-кредитных ресурсов ВСП мы понимаем процесс построения такой структуры

привлеченных и размещенных ресурсов, которая обеспечивала бы максимизацию доходности и минимизацию сопутствующих рисков при минимально возможных затратах на привлечение ресурсов и сопровождение данной группы операций.

2. Движение валютнообменных ресурсов.

Валютнообменные ресурсы ВСП представляют собой их движение в результате осуществления операций покупки-продажи иностранной валюты, а также ее инкассирования в необходимых объемах.

Исходя из этого, под эффективным движением валютнообменных ресурсов, мы понимаем процесс осуществления операций купли-продажи иностранной валюты, а также обеспечения валюты в кассе в необходимом объеме, обеспечивающий максимальную доходность от данного вида операций при минимальных затратах на их сопровождение.

3. Движение комиссионных ресурсов.

Аналогично валютнообменным ресурсам, комиссионные ресурсы ВСП представляются нам как совокупность операций комиссионного характера и эффективность осуществления таких операций определяется размером полученного дохода при минимально необходимых затратах на их сопровождение.

Поэтому под эффективным движением комиссионных ресурсов мы понимаем процесс оптимизации их структуры с целью получения максимального размера дохода при минимально возможных затратах на осуществление соответствующего вида операций.

4. Движение обеспечивающих ресурсов.

Как было отмечено нами ранее, под обеспечивающими ресурсами мы понимаем объем расходов ВСП административно-хозяйственного характера (расход ВСП). Исходя из «минимаксного» критерия главной целью формирования неоперационных потоков, на наш взгляд, является формирование такой оптимальной структуры этих ресурсов, которые при

минимальном их объеме позволяли бы обеспечивать максимально возможный финансовый результат деятельности ВСП.

Итак, мы определили, что подразумевается под эффективным движением выделенных видов ресурсов. Исходя из этого, понимаем, что конечной целью их движения является финансовый результат деятельности ВСП. Т.е., нами доказано, что прирост финансового результата – это главный критерий эффективности формирования финансовых потоков ВСП.

Вместе с тем, хотелось бы отметить, что в научной литературе среди ученых, занимающихся проблемами эффективности, отмечается, что оценивать эффективность лишь по одному критерию (финансовый результат) неинформативно и неправильно. Необходимо также взвешивать эффективность с затраченными ресурсами [164, 165, 192]. Отсюда считаем, что при оценке эффективности формирования финансовых потоков ВСП, должен быть выделен критерий, который определяет соразмерность понесенных затрат.

Нам известно, что в рамках существующих подходов оценки эффективности выделяют два взаимосвязанных подхода «ресурсный» и «затратный» [54]. При этом, «...оценка эффективности на основе «ресурсного» подхода заключается в сопоставлении определенного эффекта с примененными ресурсами...», «затратный» подход предполагает оценку эффективности аналогичным образом, однако показывает, в отличие от «ресурсного» подхода эффективность использования «...лишь потребленных ресурсов, являющихся частью всех примененных ресурсов...» [54, с. 1295]. Поэтому в качестве второго критерия выделяем самоокупаемость ВСП. Однако, необходимо четко определять, из чего должен складываться эффект и затраты при их соотношении применительно к ВСП.

Важно заметить, что проводить оценку эффективности на основе соотношения эффекта к затратам будет не совсем верным, если в качестве эффекта будет учтен финансовый результат как совокупность результатов, в

т.ч. от использования ресурсов, принадлежащих головной структуре. Для этих целей мы определили показатель финансового результата. Мы считаем, что информативней будет учитывать ресурсы комиссионного и валютнообменного характера, которые ВСП, по своей сути, привлекает сам.

Поэтому мы предлагаем в качестве второго критерия эффективности формирования финансовых потоков ВСП выделить показатель «самокупаемость», который характеризует степень эффективности формирования финансовых потоков ВСП без учета результатов от использования ресурсов депозитно-кредитного характера, принадлежащих головной структуре.

Самокупаемость предполагает полное покрытие расходов собственными доходами. С точки зрения деятельности ВСП, доходы и расходы, как у структурного подразделения, не обладающего финансовой самостоятельностью, специфичны. Поэтому процесс определения самокупаемости будет отличаться от любого другого объекта финансово-хозяйственной деятельности, обладающего финансовой самостоятельностью.

Ранее мы определили, что финансовый результат ВСП зависит от результатов формирования финансовых потоков по направлениям депозитно-кредитному, комиссионному, валютнообменному, а также обеспечивающему. По сути, финансовый результат, образуемый по итогам формирования данных потоков должен полностью покрывать все расходы операционного и неоперационного характера. Однако, необходимо учесть следующий момент: доходы, получаемые ВСП в виде процентных доходов от кредитования, а также процентные расходы, не совсем являются доходами ВСП, поскольку ресурсы кредитования «продаются» или «покупаются» ВСП казначейством головной структуры и, по сути, являются ее собственностью. В конечном итоге, в расчет попадают доходы комиссионного и валютнообменного характера, а также неоперационные расходы.

Таким образом, предлагаем рассчитать самокупаемость математически можно следующим образом:

$$K_c = \frac{\Phi P_{\text{ВОб}} + \Phi P_{\text{К}}}{P_{\text{неопер}}} \quad (9)$$

где K_c – коэффициент самокупаемости,

$\Phi P_{\text{ВОб}}$ – финансовый результат от валютнообменных операций,

$\Phi P_{\text{К}}$ – финансовый результат от комиссионных операций,

$P_{\text{неопер}}$ – расходы неоперационного характера.

Проверим зависимость коэффициента самокупаемости от составляющих его факторов: финансовый результат от валютнообменных операций, финансовый результат от комиссионных операций, обеспечивающие расходы.

Для анализа такой зависимости примем во внимание статистический метод корреляционно-регрессионного анализа. В рамках данного метода используются коэффициент корреляции, характеризующий степень линейной зависимости между величинами и коэффициент детерминации. Коэффициент корреляции показывает тесноту связи между признаками. Его значения варьируются в интервале от -1 до 1.

Рассчитаем коэффициент корреляции между функцией Y и влияющими на нее факторами X_1 , X_2 , X_3 . В качестве функции Y примем показатель коэффициента самокупаемости, за аргумент: X_1 – финансовый результат от валютнообменных операций; X_2 – финансовый результат от комиссионных операций; X_3 – расходы неоперационного характера (табл. 13).

Таблица 13 – Содержание показателей анализа

<i>Наименование показателя</i>	<i>Обозначение</i>	<i>Ед. изм.</i>
показатель коэффициента самокупаемости	Y	%
финансовый результат от валютнообменных операций	X_1	тыс. руб.
финансовый результат от комиссионных операций	X_2	тыс. руб.
расходы неоперационного характера	X_3	тыс. руб.

Исходные данные для расчета представлены в табл. 14. В качестве исходных данных использовались условные сведения по результатам выбранных показателей за период 6 месяцев.

Таблица 14 – Варианты исходных данных для анализа

Вариант	Переменная Y	Переменная X ₁	Переменная X ₂	Переменная X ₃
1	1,18	3000	7700	9105
2	1,31	2899	7936	8251
3	1,22	3123	7428	8643
4	1	2602	6415	8999
5	0,99	3005	6208	9214
6	0,53	1607	3200	9048

Раскроем методику расчета для определения связи показателей.

При статистическом изучении связи постулируется форма зависимости между X и Y применением формулы [123, с. 247]:

$$Y_x = a_0 + a_1 x \quad (10)$$

Для определения параметров уравнения (10) на основе требований метода наименьших квадратов составляется система нормальных уравнений:

$$\begin{cases} na_0 + a_1 \sum x = \sum y \\ a_0 \sum x + a_1 \sum x^2 = \sum xy \end{cases} \quad (11)$$

Чтобы свести к минимуму неточности округлений в расчетах параметров уравнений регрессии, для решения системы (11) применяется способ определителей:

$$a_0 = \frac{\sum y \sum x^2 - \sum xy \sum x}{n \sum x^2 - \sum x \sum x} \quad (12)$$

$$a_1 = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - \sum x \sum x} \quad (13)$$

По итоговым данным определяется уравнение регрессии.

Далее проводится проверка параметров полученной модели на типичность с помощью t-критерия Стьюдента, т.к. число параметров совокупности менее 30. Формула расчета следующая:

- для параметра a_0

$$t_{a_0} = a_0 \frac{\sqrt{n-2}}{\delta_\varepsilon} \quad (14)$$

- для параметра a_1

$$t_{a_1} = a_1 \frac{\sqrt{n-2} \times \delta_x}{\delta_\varepsilon} \quad (15)$$

На следующем этапе рассчитывается δ_ε (среднее квадратическое отклонение факторного признака x_i от результативного y_i от выравненных значений y_{xi}) следующим образом:

$$\delta_\varepsilon = \sqrt{\frac{\sum(y_i - y_{xi})^2}{n}} \quad (16)$$

По формуле (17) определяется среднее квадратическое отклонение факторного признака x_i от общей средней \bar{x} δ_x :

$$\delta_x = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (17)$$

С учетом принятых в экономико-статистических исследованиях значимости $\alpha = 0,05$ и числа степеней свободы k , определяется критическое значение по таблице Стьюдента t_k .

Сравнивая полученные и критические показатели получаем уравнение:

$$t_{a_0} > t_k < t_{a_1} \quad (18)$$

Это позволяет проверить вычисление по уравнению (10) параметры на типичность.

Далее определяется коэффициент корреляции r по формуле:

$$r = \frac{\sum xy - \frac{\sum x \sum y}{n}}{\sqrt{\left[\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}\right] \left[\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n}\right]}} \quad (19)$$

Полученная величина r сверяется в соответствии со шкалой Чеддока, на основании которой определяется теснота связи.

Далее проводится оценка значимости коэффициента корреляции по t -критерию по формуле:

$$t_r = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} \quad (20)$$

В результате определяется существенность коэффициента корреляции по уравнению:

$$t_r > t_k \quad (21)$$

Рассчитав коэффициент детерминации r^2 , который принимает значения от 0 до 1 и можно увидеть, насколько велико общее отклонение значение функции регрессии от фактических значений величины Y . Чем ближе коэффициент детерминации к 1, тем более точно выбранная функция регрессии соответствует экспериментальным данным.

Мы рассчитали тесноту связи коэффициента самокупаемости от указанных выше переменных. В результате получили следующие данные (табл. 15).

Таблица 15 – Результаты корреляционно-регрессионного анализа коэффициента самокупаемости от влияющих на него факторов

№	Уравнение регрессии	t_k	Зависимость признаков	Коэффициент корреляции	Коэффициент детерминации	Ошибка аппроксимации	Тип связи
X ₁	$y = -0,17181 + 0,00045 * x$	2,776 $t_{набл} > t_k$	статистически значима $p < 0,05$	0,908	82,5%	6,3%	Высокая
X ₂	$y = 0,0146 + 0,00016 * x$	2,776 $t_{набл} > t_k$	статистически значима $p < 0,05$	0,992	98,4%	2,6%	Весьма высокая
X ₃	$y = 4,93578 - 0,00044 * x$	2,776 $t_{набл} < t_k$	статистически не значима $p > 0,05$	-0,570	32,5%	20,1%	Умеренная

Полученные результаты свидетельствуют о влиянии выделенных факторов на коэффициент самокупаемости:

- финансовый результат от валютнообменных операций (X₁) – в высокой степени;
- финансовый результат от комиссионных операций (X₂) – в весьма высокой степени;
- расходы неоперационного характера (X₃) – в умеренной.

Отметим, полученные результаты корреляционно-регрессионного анализа показали обратную зависимость и умеренный тип связи фактора X₃ (расходы неоперационного характера). Полученный результат справедлив, т.к. отрицательное значение показывает увеличение одной переменной в результате уменьшения другой. В нашем случае, рост финансового результата возможен при уменьшении расходов неоперационного характера,

и наоборот – рост расходов ведет к снижению финансового результата. Что ни сколько, на наш взгляд, не умаляет значимости выделенного критерия самоокупаемости.

Таким образом, мы выделили два критерия эффективного формирования финансовых потоков ВСП:

– прирост финансового результата, определенный менеджерами и собственниками банка;

–обеспечение самоокупаемости ВСП, которая рассчитывается через покрытие комиссионными и валютнообменными доходами расходов неоперационного характера.

Таким образом, формирование финансовых потоков ВСП заключается в поиске оптимального объема ресурсов с учетом «минимаксного» критерия. Исходя из того, что финансовые потоки образуют движение финансовых ресурсов, а формирование финансовых потоков сводится к управлению движением финансовых ресурсов, главной целью которого, на наш взгляд, является построение эффективной структуры финансовых ресурсов ВСП. В результате данная структура позволит при минимальном объеме ресурсов, обеспечить операционный процесс, максимизацию доходов, ликвидность, а также минимизировать сопутствующие движению финансовых потоков риски, и, в конечном итоге, обеспечить прирост финансового результата ВСП.

2.3. Разработка методического подхода к модернизации финансовых потоков ВСП

Формирование финансовых потоков, по сути, сводится к принятию череды финансовых решений менеджером ВСП. С такой точки зрения, мы выделяем предложенную Д.А. Лаптыревым технологию целевого управления

финансовой деятельностью банка методами теории оптимального управления [102], которая предполагает построение иерархической схемы планирования в масштабе времени системы управленческих решений на различную временную перспективу (от недели и дальше) по целям срокам, ресурсам, рискам и способам действий управленческих финансовых решений. Данная методика предлагает формировать совокупность текущих планов финансовой деятельности, направленных на достижение определенных стратегических целей и задач деятельности банка.

В конечном счете, методика направлена на формирование оптимального плана пополнения банковского портфеля и на одновременное разрешение противоречий между основными требованиями в банковской деятельности по доходности, ликвидности и риску, а также с учетом ряда внешних ограничений, не связанных с текущей деятельностью банка (налог на прибыль, налог на имущество, обязательное резервирование средств в Банке России – фонда обязательных резервов).

В рамках данной методики автор разрабатывает систему поддержки принятия управленческих решений (СППР), которая исходя из основных задач управления банком (управление функционированием и внутренняя организация) представляется четырьмя видами планов (долгосрочные, среднесрочные, оперативные, текущие).

Основное содержание процесса поддержки принимаемых управленческих финансовых решений составляет декомпозиция на три функции [102, 196]: финансовый анализ (прогнозирование) состояния банка и его финансового окружения, обоснование целей и задач деятельности, а также планирование финансовой деятельности банка (рис. 19).

Рассмотрим каждую функцию более подробно (см. Приложение Г) в трактовке цитируемого автора [102].

1. Финансовый анализ и прогнозирование нацелено на решение «комплекса задач анализа текущей или ретроспективной финансовой деятельности» [102] с точки зрения достигнутых показателей, имевшихся и

реализованных возможностей работы в различных секторах банковского и финансового рынков в целях получения исходной информации для прогнозирования ресурсных возможностей банка.

Основными направлениями указанного выше анализа являются: общая экономическая ситуация на внешних по отношению к банку рынках; финансовое состояние банка; клиентская база; привлеченные (платные) ресурсы; доходные активы; неоперационные расходы; уровень ликвидности; финансовые риски; финансовые результаты; результаты выполнения планов по финансовой деятельности; эффективность финансовой деятельности.

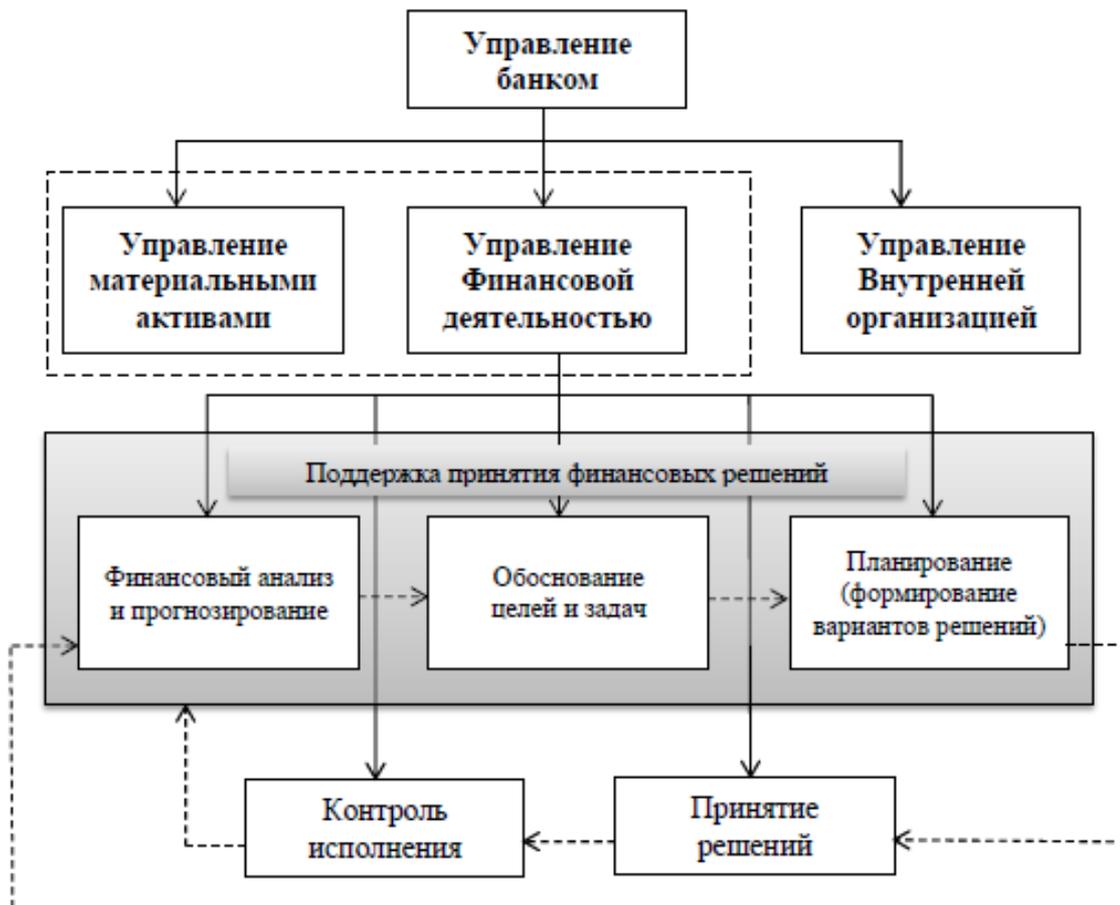


Рисунок 19 – Место функции поддержки принятия решений в процессе решения задачи управления банком

Источник: [102]

2. Функция обоснования целей и задач финансовой деятельности позволяет предварительно сформировать варианты целей и задач финансовой

деятельности. Процедуры планирования предполагают определение способов достижения сформулированных целей (выполнения поставленных задач), внесение требуемых корректив в целевые установки и повторение при необходимости решения задачи обоснования.

Содержание функции исходит из приоритетов в финансовой деятельности банка (развитие, состав, структура и потребности клиентской базы, направления вложения средств и основные источники ресурсов)[102].

Обоснование целей и задач финансовой деятельности формализуются в виде ограниченного набора показателей, разделенных на две группы: основные и дополнительные.

Основные показатели предъявляют требования к финансовому состоянию банка, непосредственно отражающиеся на балансе:

- 1) этапность (сроки) достижения целей / выполнения задач, определяющие начало, конец и промежуточные даты, на которые задаются требуемые значения целевых показателей;
- 2) безусловные платежи, определяющие суммы и даты выполнения требований и обязательств банка по заключенным сделкам, приходящиеся на период реализации целей и задач;
- 3) расходы на собственные нужды и развитие, определяющие график расходных платежей, необходимых для поддержания жизнедеятельности банка (зарплата сотрудников, аренда помещений, коммунальные платежи, обслуживание автотранспорта, вычислительной и бытовой техники, банкоматов), а также на развитие собственного бизнеса (обучение персонала, открытие ВСП, освоение нового программного обеспечения и др.);
- 4) требуемые значения показателей финансовой деятельности банка (доходные активы, работающие пассивы, капитал, прибыль и др.), которые должны быть достигнуты в заданные (плановые) сроки.

Дополнительные показатели определяют условия достижения целей / выполнения задач:

- 1) показатели к ликвидности и риску банковского портфеля как компромисс между доходностью, ликвидностью и риском;
- 2) показатели эффективности, т.е. ресурсные, стоимостные, доходные или иные дополнительные ограничения, определяющие условия реализации основных целевых показателей.

3. Планирование финансовой деятельности, в отличие от анализа и прогнозирования, предполагает «финансовый синтез будущего облика банка» [102]. Считается, что основной функцией поддержки управленческих финансовых решений является формирование возможных и оптимальных вариантов планов финансовой деятельности, которые подразделяются на планы с типовыми (стандартными) и нетиповыми (нестандартными) решениями.

Планы с типовыми (стандартными) решениями содержат набор плановых параметров (показателей) деятельности с явной алгоритмической связью с исходными данными о деятельности банка и требуемыми целевыми показателями. Такие планы/решения формируются на постоянной основе и с заданной периодичностью [102]:

- долгосрочные – от года и более;
- среднесрочные – от трех до шести месяцев;
- оперативные – от двух недель до месяца;
- текущие – от одних до семи суток.

Долгосрочные финансовые планы/решения формируются для обоснования перспектив развития и путей достижения долгосрочных целей финансовой деятельности банка, исходя из стратегии развития банка, его миссии, целей и задач в стратегической перспективе, оформленные в виде комплексной программы развития банка.

Результатом долгосрочного финансового планирования является целевая программа финансовой деятельности банка, представляющая исходную информацию для последующих этапов планирования и включающая:

- план привлечения и размещения ресурсов, определяющий объемы рабочих пассивов и доходных активов банка, средневзвешенных ставок и сроков привлечения и размещения ресурсов;
- бюджет доходов и расходов банка;
- планы налоговых отчислений и резервирования привлеченных ресурсов.

Среднесрочное планирование конкретизирует требования целевой программы финансовой деятельности банка. Периоды построения таких планов полугодовые, квартальные.

В результате решения задач среднесрочного планирования формируются следующие виды планов, оказывающих влияние на состав и структуру портфелей банка:

- программные ориентиры по структуре портфелей рабочих пассивов и доходных активов;
- план обеспечения среднесрочной ликвидности с учетом графика платежей по заключенным и планируемым сделкам;
- план-график и допустимые условия (лимиты) по суммам, ставкам и срокам привлечения и размещения ресурсов.

Автор отмечает, что среднесрочное планирование не является обязательным этапом планирования и может быть в ряде случаев без особых проблем заменено непосредственно следующим этапом - оперативным планированием.

Оперативное планирование применяется на более коротком временном интервале - до одного месяца. Результатами решения задач этого этапа являются:

- планы пополнения портфелей рабочих пассивов (доходных активов) в виде лимитов по суммам, ставкам и срокам привлечения (размещения) ресурсов по каждому отделению портфеля или финансовому инструменту;
- оперативный план обеспечения ликвидности с учетом графика платежей по ранее заключенным сделкам и прогноза движения клиентских средств.

Текущее (ежедневное) планирование применяется в случае возникновения нештатных ситуаций, связанных с дефицитом или избытком ликвидности. Результатом планирования на данном этапе являются следующие виды планов [102]:

- план допривлечения ресурсов для поддержания текущей (мгновенной) ликвидности, определяющий источники обеспечения платежеспособности, включая оперативное привлечение ресурсов на рынке межбанковских кредитов (в том числе и под залог определенной части ликвидных активов);
- план залога ликвидных активов;
- план реструктуризации банковского портфеля, определяющий требуемые корректировки в номенклатуре, объемах, доходности и сроках размещения активов, а также условия продажи (ликвидации) части ликвидных активов.

Нетиповые решения содержат набор плановых параметров (показателей) деятельности, не имеющих явной алгоритмической связи с исходными данными о деятельности банка и требуемыми целевыми показателями [102]. Их формирование осуществляется, в основном, по мере необходимости.

Таким образом, предлагаемая Д.А. Лаптыревым система принятия решений, на наш взгляд, является наиболее оптимальной, т.к. охватывает широкий спектр целей, задач, условий ведения банковского бизнеса в настоящее время: от формирования планов в долгосрочной перспективе, до ее декомпозиции на менее короткие периоды. Помимо этого, автором методики учтены основополагающие требования формирования финансовых потоков банка: ликвидность-доходность-риск.

Таким образом, приведенные положения разработки Д.А. Лаптырева позволяет нам сформулировать методику формирования финансовых потоков ВСП с учетом ключевых положений наиболее подходящих, на наш взгляд, методик и моделей формирования отдельных элементов финансовых потоков ВСП.

Так, проведенный анализ существующих в мировой практике методов и моделей формирования, прогнозирования и оптимизации финансовых потоков или их элементов, а также выявленные достоинства и недостатки позволили определить в качестве наиболее приемлемых с точки зрения практической применимости следующие:

1) с точки зрения алгоритма реализации – технологию целевого управления финансовой деятельностью банка методами теории оптимального управления Д.А. Лаптырева [102].

На наш взгляд, данная технология является наиболее оптимальной, т.к. охватывает широкий спектр целей, задач, условий ведения банковского бизнеса в настоящее время: от формирования планов в долгосрочной перспективе, до ее декомпозиции на менее короткие периоды. Помимо этого, автором методики учтены основополагающие требования формирования финансовых потоков банка: ликвидность-доходность-риск.

2) с точки зрения формирования операционных финансовых потоков в части депозитных и кредитных ресурсов – разработки А.И. Веселова (матрица фондирования в банке), А.Б. Дудка (оптимизационная модель управления активами и пассивами), С.В. Инюшина (эффективное управление активами и пассивами банка).

Выделенные разработки относятся к полным моделям, при использовании которых движение ресурсов направлено на получение оптимальной структуры привлеченных и размещенных ресурсов, где критериями выступают: ликвидность, доходность, срок, риск, что особо актуально в современных условиях.

3) с точки зрения формирования неоперационных финансовых потоков в части валютнообменных, комиссионных ресурсов, а также обеспечивающих потоков – автором выделен «минимаксный» критерий, на основании которого предполагается максимальный результат при оптимальном (или минимальном) объеме ресурсов.

На рис. 20 показан разработанный нами алгоритм формирования финансовых потоков ВСП коммерческих банков.

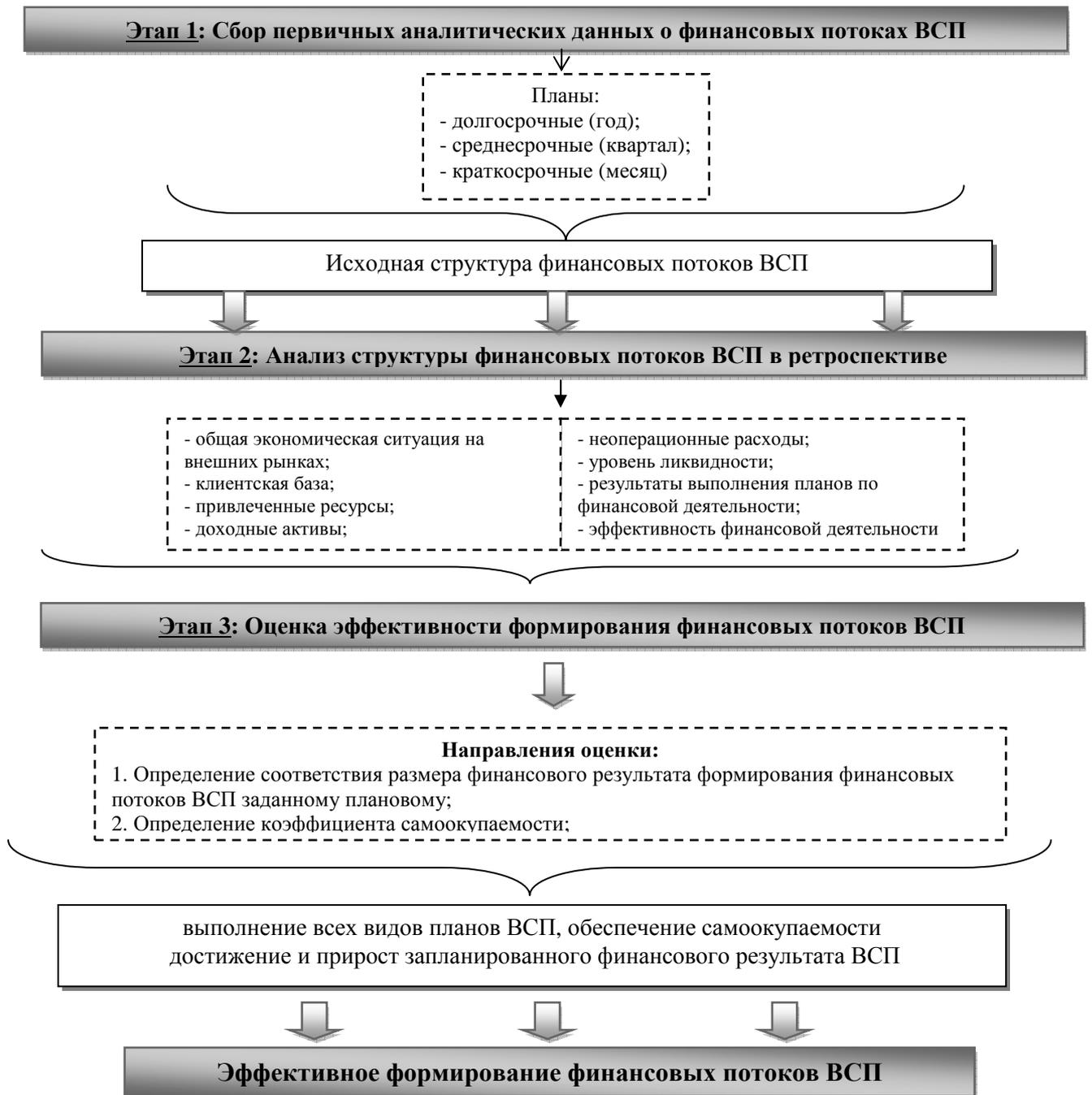


Рисунок 20 – Алгоритм формирования финансовых потоков ВСП

Источник: разработано автором

В результате синтеза существующих подходов в исследовании предложены следующие этапы формирования финансовых потоков ВСП :

- 1) сбор первичных аналитических данных о финансовых потоках ВСП, где осуществляется формирование исходных данных – информация о текущем состоянии ресурсной базы ВСП, а также планы, доведенные вышестоящей структурой;
- 2) анализ структуры финансовых ресурсов ВСП в ретроспективе осуществляется на основании сформированной исходной структуры финансовых ресурсов и доведенных планов в сравнении с данными предшествующего периода;
- 3) оценка эффективности сформированных финансовых потоков ВСП предполагает определение соответствия критериев эффективности (прирост финансового результата и обеспечение самокупаемости).

Предлагаем проводить такой анализ по следующим направлениям и в следующей последовательности (табл. 16):

Рассмотрим каждый этап более подробно.

На первом этапе предложенного нами алгоритма формирования финансовых потоков ВСП формируются исходные данные. Они включают доведенные до ВСП вышестоящей головной структурой планы различного характера, в т.ч. информации о текущем состоянии ресурсной базы.

На следующем этапе, на основании сформированной исходной структуры финансовых потоков ВСП, а также доведенных планов, проводится анализ структуры сформированных финансовых потоков ВСП в предшествующем периоде.

Этап 3 предполагает определение эффективности формирования финансовых потоков ВСП по выделенным критериям, а также выработку мероприятий по устранению отклонений от установленных размеров критериев по направлениям анализа в целях обеспечения выполнения поставленных задач и целей.

Нам представляется, что в рамках предложенного алгоритма формирования финансовых потоков ВСП, должны быть задействованы различные структуры банка.

Таблица 16 – Направления анализа формирования финансовых потоков ВСП

№	Направления анализа	Содержание
1	Анализ финансовых результатов и эффективности финансовой деятельности	<p>Анализ финансовых результатов включает: степень выполнения плана по доходам и расходам; оценка соответствия планов по прибыли реальным возможностям подразделения с учетом объемов привлечения и размещения ресурсов; установление динамики прибыли в сравнении с предшествующим периодом.</p> <p>Анализ эффективности финансовой деятельности осуществить достаточно сложно, поскольку сам термин «эффективность деятельности» – величина комплексная, которая, на наш взгляд, по сути, включает в себя все предыдущие направления анализа. Е.П. Жарковская [51], считает, что эффективность деятельности равна рентабельности, прибыльности деятельности, что подтверждает нашу точку зрения. Вместе с тем, на наш взгляд, эффективность финансовой деятельности будет зависеть от приоритетов развития банка, которые банк определяет индивидуально.</p>
2	Анализ эффективности движения депозитно-кредитных ресурсов	<p>Анализ привлеченных ресурсов. Направления анализа включают [200]: состав, структуру, динамики основополагающего источника ресурсов ВСП; стабильность ресурсной базы; средний срок хранения вкладного рубля; уровень оседания средств, поступающих во вклады; долю средств от плановой выручки предприятия, оседающая на его расчетном счете (если ВСП обладает полномочиями «работать» с бизнесом).</p> <p>Анализ доходных активов проводят по направлениям [200]: состав, структура, динамика активов ВСП; качество активов (доля просроченной и проблемной задолженности по кредитам в общем объеме кредитного портфеля); рисковость активов; доходность активов (рентабельность активов, маржа, скорректированная на риск); доходность валютных операций.</p> <p>Анализ уровня ликвидности проводят по структуре групп ликвидности активов, где определяют удельный вес каждой группы активов в общей сумме активов.</p> <p>Анализ клиентской базы. Данный анализ проводится с целью выявления степени диверсифицированности клиентской базы ВСП по выделенным направлениям движения финансовых потоков. Для данного анализа предлагаем использовать коэффициент клиентской базы [59].</p>
3	Анализ эффективности движения комиссионных ресурсов	Эффективность осуществления таких операций определяется размером полученного дохода при минимально необходимых затратах на их сопровождение.
4	Анализ эффективности формирования валютнообменных ресурсов	Определение финансового результата от совершения операций купли-продажи иностранной валюты с учетом курсов купли и/или продажи, расходов на инкассацию купюр от головной структуры /РКЦ до офиса.

5	Анализ обеспечивающих расходов	Проводят по направлению эффективности расходования средств неоперационного бюджета ВСП. Под эффективностью расходования здесь понимаем недопущение превышения плановых расходов по бюджету, в т.ч. и экономию.
6	Анализ внешней среды	Во внешней среде. В качестве методики анализа по данному направлению предлагаем использовать PEST-анализ.

Источник: составлено автором

Информация об эффективности формирования финансовых потоков на местах необходима топ-менеджменту и собственникам банка в целях понимания финансовой ситуации по сети и банка в целом, а также руководителям офисов, в целях правильного и своевременного принятия решений по формированию финансовых потоков и контроля ключевых критериев его эффективности и эффективности деятельности.

В процессе непосредственного формирования финансовых потоков ВСП участвуют все сотрудники как фронт, так и бэк-офисов⁸. Соответственно, они также являются пользователями информации о формировании финансовых потоков по своим направлениям.

Отметим, что этапы предлагаемого нами алгоритма, в целях увеличения скорости принимаемых решений, должны быть автоматизированы (за исключением этапа анализа внешней среды, где его осуществляет непосредственно руководитель ВСП или доверенное лицо). Способ автоматизации банки выбирают сами. Исходя из банковской практики, возможны два варианта: внедрение предлагаемого алгоритма в имеющееся программное обеспечение собственными силами или передача функций по разработке программного продукта консультантам, специализирующимся на этом. В последнее время, в условиях кризисной ситуации, все чаще среди банковского сообщества утверждается, что именно внешнее привлечение позволяет обеспечить требуемую экономию по внедрению. Однако, вариант внедрения в действующее программное

⁸Если таковой в штате предусмотрен.

обеспечение также является не столь дорогостоящим, поскольку осуществляется силами собственных работников банка.

Доказано, что формирование финансовых потоков ВСП заключается в поиске оптимального объема ресурсов с учетом «минимаксного» критерия. В свою очередь, эффективно сформированная структура депозитно-кредитных ресурсов ВСП обеспечивает компромисс между максимальной доходностью и минимальными сопутствующими рисками при минимально возможных затратах на привлечение ресурсов и сопровождение данной группы операций. Эффективно сформированная структура валютнообменных ресурсов обеспечивает максимальную доходность по результатам операций купли-продажи валюты при минимальных затратах на их сопровождение.

Эффективно сформированные комиссионные потоки должны обеспечивать максимально возможный размер дохода при минимально возможных затратах на осуществление соответствующего вида операций.

А эффективно сформированные обеспечивающие ресурсы предполагают такую структуру этих ресурсов, которая при минимальном их объеме позволяли бы обеспечивать максимально возможный финансовый результат деятельности ВСП.

В связи с вышеизложенными заключениями должны быть выстроены такие алгоритмы формирования финансовых потоков, которые позволили бы обеспечить заданные целевые ориентиры.

Таким образом, анализ ряда сложившихся методик по формированию финансовых потоков, а также основанных на них моделей, показал отсутствие единого комплексного подхода. В связи с чем, большинство коммерческих банков вынуждены самостоятельно их разрабатывать, что определяет необходимость в подготовке теоретического базиса в этой области. Проведенный критический анализ методик и моделей позволил нам разработать нормативную модель формирования финансовых потоков ВСП, состоящую из трех взаимосвязанных этапов: привлечение ресурсов, размещение ресурсов и формирование финансового результата.

В рамках представленной главы выделены два критерия эффективного формирования финансовых потоков ВСП: прирост финансового результат как безоговорочный критерий любого хозяйствующего субъект, и обеспечение самокупаемости.

Самокупаемость, по нашему мнению, предполагает полное покрытие расходов собственными доходами. С точки зрения деятельности ВСП, доходы и расходы структурного подразделения, не обладающего финансовой самостоятельностью, специфичны, т.к. считается, что ресурсы кредитного и депозитного характера являются собственностью головной структуры, «продаваемыми» и «покупаемыми» через казначейство банка. Поэтому процесс определения самокупаемости отличается от любого другого объекта финансово-хозяйственной деятельности, обладающего финансовой самостоятельностью.

В результате представленных выводов и разработок, а также с учетом выделенной нами технологии целевого управления финансовой деятельностью банка методами теории оптимального управления Д.А. Лаптырева, нами был сформирован алгоритм эффективного формирования финансовых потоков ВСП.

3. Апробация алгоритма формирования финансовых потоков внутренних структурных подразделений коммерческих банков

3.1 Тестирование алгоритма формирования финансовых потоков на базе внутреннего структурного подразделения банка

Протестируем предложенный алгоритм формирования эффективных финансовых потоков на примере экспериментальной собирательной модели ВСП – дополнительном офисе (ДО), поскольку именно он обладает универсальностью в части осуществления операций и подпадает под выявленный нами классификационный признак кредитующих подразделений, генерирующих полные финансовые потоки.

В деятельности ДО выделяется два бизнес-направления: розничный и корпоративный бизнес, предусматривающие возможности осуществления полного спектра операций, в т.ч. привлечение текущих и срочных ресурсов и кредитование, валютнообменные операции, комиссионные операции.

Далее перейдем к основным финансово-экономическим характеристикам деятельности ВСП. Начнем с доведенных вышестоящей головной структурой – филиалом планов.

В рамках деятельности ДО выделяются следующие условия и ограничения в соответствии с перспективами развития банка в целом: выполнение норматива рентабельности бизнеса в 20 %; обеспечение покрытия административных затрат комиссионными доходами на 50%; доля просроченных и проблемных кредитов в совокупном портфеле подразделения не более 10%; улучшение качества кредитного портфеля; увеличение кредитного портфеля; наращивание комиссионного дохода; соблюдение бюджета на функционирование ДО.

Сформированная исходная структура финансовых потоков ВСП приведена в Приложении И. Далее проведем на основании сформированного аналитического баланса ВСП анализ эффективности формирования финансовых потоков. Согласно разработанного нами алгоритма, на первоначальном этапе проведем анализ финансовых результатов.

За анализируемый период деятельности ДО установлен план по совокупному финансовому результату в 3,4 млн. руб. Степень выполнения плана нулевая, поскольку за финансовый год получен убыток в 17,9 млн. руб.

Агрегированные данные по доходам и расходам исследуемого ДО приведены в табл. 17.

Таблица 17 – Данные по доходам и расходам ВСП за предшествующий период, тыс. руб.

№	Статья баланса	Факт	План	Степень выполнения плана
1	2	3	4	5
1.	Процентные доходы	9 819	50 600	19%
1.1.	Корпоративные кредиты	4 325	43 100	10%
1.2.	Розничные кредиты	5 494	7 500	73%
2.	Комиссионные доходы	4 840	1 200	403%
2.1.	Корпоративный бизнес	3 067	700	438%
2.2.	Розничный бизнес	1 773	500	355%
3.	Валютообменные доходы	1 488	200	744%
Итого доходы		16 147	52 000	31%
1.	Операционные расходы	7 205	17 180	42%
1.1.	Корпоративные пассивы*	6 270	2 180	287%
1.2.	Розничные пассивы	5 366	15 000	36%
2.	Неоперационные расходы	13 735	7 460	184%
2.1.	Затраты на персонал	1 578	1 600	99%
2.2.	Периодические платежи	11 575	6 770	171%
2.3.	Хозяйственные расходы	283	200	142%
2.4.	Маркетинговые затраты	299	300	100%
Итого расходы:		20 940	24 640	85%
1.	Резервы	(7 398)	(6 900)	107%
1.1.	Резервы по корпоративному кредитному портфелю	(1 776)	(3 600)	49%
1.2.	Резервы по розничному кредитному портфелю	(5 622)	(3 300)	170%
Итого резервы		(7 398)	(6 900)	107%
1.	Трансфертные доходы/расходы	(5 577)	0	–
1.1.	по корпоративному бизнесу	(3 805)	0	–
1.2.	по розничному бизнесу	(1 772)	0	–
Сальдо по трансфертам		(5 577)	0	–
Финансовый результат		(17 911)	20 460	-187%

*с учетом расходов на трансферты

Согласно представленным в табл. 17 данным по доходам, расходам и финансовому результату исследуемого ВСП, прослеживается невыполнение планов по процентным доходам, перерасход ресурсов неоперационного характера, а также превышение плановых объемов по созданию резервов по розничному направлению и отрицательное сальдо по трансфертному перераспределению. В конечном счете, приведенные негативные факторы отрицательно сказались на совокупном финансовом результате – получен убыток в 18 млн. руб.

Совокупная структура финансового результата ВСП сложилась следующим образом (рис. 21).

Из рис. 21 видно, что в приведенной структуре преобладает такой вид дохода ВСП как процентные доходы, что, впрочем, соответствует стандартно сложившейся структуре финансового результата любой кредитующей бизнес-единицы.

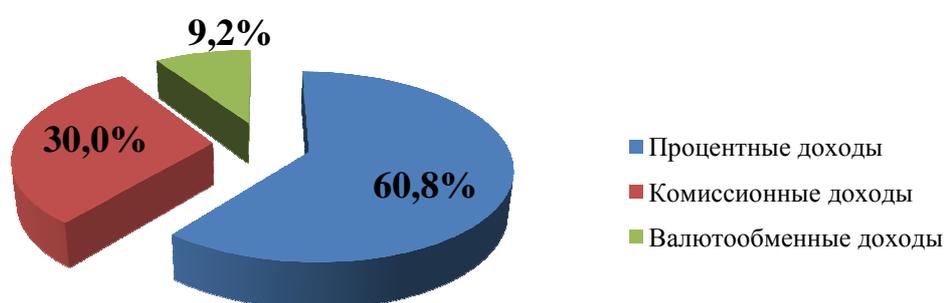


Рисунок 21 – Структура доходов ВСП, %

Источник: составлено автором на основе данных табл. 15

Проведенный коэффициентный анализ эффективности деятельности ВСП и доходов, расходов и финансового результата (см. табл. 16) показал следующее:

– на основании полученных данных по расчету показателей рентабельности деятельность ВСП очевидно неэффективна;

- соотношение безрискового дохода ВСП к рисковому находится на низком уровне в 49%, что позволяет нам охарактеризовать деятельность ВСП как высоко рисковую;
- несмотря на вывод, сделанный ранее, показатель соотношения процентных доходов и расходов свидетельствует о повышении эффективности деятельности ВСП при росте рисков;
- размер коэффициента безрискового покрытия расходов низок и составляет 0,3, при условии, что его размер должен стремиться к единице;
- согласно полученному размеру коэффициента эффективности затрат ВСП убыточен, т.к. размер коэффициента меньше единицы;
- вместе с тем, операционная эффективность на достаточном уровне, т.е. операционные доходы достаточно покрывают операционные расходы (на 1,4 пункта).

Таблица 18 – Анализ эффективности деятельности ВСП, доходов, расходов и финансового результата

№	Название показателя	Формула расчета	Экономическое содержание	Расчет
Коэффициенты эффективности деятельности				
1	Общая рентабельность	Чистый финансовый результат / Совокупные расходы	Характеризует размер прибыли на единицу затрат	{-17 911 / (17545+7398+5577)}*100-100 = -159%
2	Рентабельность «работающих» активов	Чистый финансовый результат / «Работающие активы»	Характеризует эффективность вложений банка	-17 911 / 75450 = -77%
Коэффициенты анализа доходов, расходов и прибыли ВСП				
1	Коэффициент соотношения комиссионного и процентного доходов	Комиссионные доходы / Процентные доходы	Оценивает соотношение безрискового и рискового доходов ВСП	4840 / 9819 * 100 = 49%
2	Соотношение процентных доходов и расходов	Процентные доходы / Процентные расходы	Оценивает доходность операций ВСП, связанных с риском	9819 / 7205 * 100 = 136%

3	Коэффициент безрискового покрытия расходов	Комиссионные доходы / Всего расходов	Показывает, насколько доходы от безрисковых операций ВСП покрывают совокупные расходы ВСП	$4840 / 17545 = 0,3$
4	Коэффициент эффективности затрат	Всего доходов / Всего расходов	Оценивает эффективность работы ВСП, его возможность покрывать расходы доходами	$16147 / 17545 = 0,92$
5	Операционная эффективность	Операционные доходы / операционные расходы	Характеризует уровень покрытия операционных расходов операционными доходами	$9819 / 7205 = 1,4$

Источник: составлено автором на материалах [59]

В совокупности мы признаем неэффективность деятельности ВСП по ряду критериев:

- 1) отрицательный совокупный финансовый результат;
- 2) невыполнение планов, доведенных вышестоящей головной структурой;
- 3) высокая доля неоперационных расходов на весь объем бизнеса.

Финансовый результат ВСП напрямую зависит от эффективности формирования операционных финансовых потоков. Проведем подобный анализ.

Анализ привлеченных ресурсов.

Фактический состав привлеченных ресурсов анализируемого ВСП включает следующие виды ресурсов (табл. 19).

Согласно приведенных в табл. 19 данных, состав ресурсов на 51% процент представлен ресурсами корпоративного направления бизнеса, в т.ч. в большей степени срочными средствами до 1 года и средствами «до востребования». Всего на 25% - это ресурсы, полученные от физических лиц, в т.ч. в большей доле за счет средств свыше 1 года. При этом отрицательным моментом является наличие в структуре ресурсов ВСП привлеченных средств через внутреннюю систему перераспределения ресурсов, которое

осуществляется по завышенной штрафной ставке. Это означает, что ранее был выдан кредит без особого обеспечения ресурсами ВСП, что привело к необходимости покрывать временный разрыв в ресурсах.

Таблица 19 – Состав и структура привлеченных ресурсов ВСП предшествующего периода, тыс. руб.

№	Вид ресурса	Факт, тыс. руб.	Структура, %*	План, тыс. руб.	Степень выполнения плана, %
1	2	3	4	5	
1	Корпоративные пассивы	38 634	51%	54 000	72%
1.1	Средства д/в	8 634	11%	16 000	54%
1.2	Средства до 30 дней	0	0	0	0
1.3	Средства от 30 дн. до 1 г.	30 000	40%	38 000	79%
1.4	Средства свыше 1 г.	0	0	0	0
2	Пассивы физ. лиц	19 134	25%	163 000	12%
2.1	Средства д/в	6 150	8%	3 900	158%
2.2	Средства до 30 дней	1 948	3%	30 000	5%
2.3	Средства от 30 дн. до 1 г.	1 655	2%	29 100	6%
2.4	Средства свыше 1 г.	9 381	12%	100 000	9%
3	Трансферты привлеченные	17 682	24%	0	-
ИТОГО РЕСУРСОВ:		75 450	-	217 000	35%

*Доля вида ресурса в общей сумме ресурсов

Источник: рассчитано автором

В итоге, на наш взгляд, состав и структура ресурсов ВСП не диверсифицирована, поскольку очевидна зависимость ресурсной базы ВСП от крупного депозита корпоративного бизнеса.

Анализ работающих активов.

Начнем анализ работающих активов с оценки их состава и структуры (табл. 20). Анализ структуры работающих активов в ВСП показал низкую степень диверсифицированности, т.к. на 63% зависит от портфеля корпоративных кредитов. Кроме того, очевидно явное невыполнение поставленных перед ВСП планов.

Таблица 20 – Состав и структура размещенных ресурсов ВСП по итогам предшествующего периода, (тыс. руб.)

№	Вид ресурса	Факт, тыс. руб.	Структура, %	План, тыс. руб.	Степень выполнения плана, %
1	2	3	4	5	
1	Корпоративный кредитный портфель	47 233	63%	275 000	17%
1.1	Кредиты до 30 дней	20 683	27%	0	-
1.2	Кредиты от 30 дн. до 1 г.	7 805	10%	40 000	20%
1.3	Кредиты свыше 1 г.	18 745	25%	235 000	8%
2	Розничный кредитный портфель	28 217	37%	39 300	72%
2.1	Кредиты до 30 дней	7 664	10%	10 000	77%
2.2	Кредиты от 30 дн. до 1 г.	8 919	12%	13 300	67%
2.3	Кредиты свыше 1 г.	11 634	15%	16 000	73%
ИТОГО АКТИВЫ		75 450	-	314 300	24%

Источник: рассчитано автором

Далее проведем коэффициентный анализ эффективности активных операций. Общеизвестно, что данный анализ проводится по направлениям: эффективность размещения, доходность, качество кредитного портфеля (табл. 21).

Таблица 21 – Анализ эффективности проведения кредитных операций по итогам 2013 г.

№	Название показателя	Формула расчета	Экономическое содержание	Расчет
1	Коэффициент эффективности размещения	$K_n = \frac{\text{Размещение}}{\text{Привлечение}}$	Показывает, какая часть от общего объема привлеченных средств размещена в кредиты	$75450 / (75450 - 17682) = 1,31$
2	Коэффициент доходности активных операций	$K_z = \frac{\text{Работающие активы}}{\text{Всего активы}}$	Показывает какая часть активов приносит доход	$75450 / 89750 = 0,84$
3	Коэффициент качества	$K_{\text{проср}} = \frac{Z_{\text{проср}}}{\text{Работающие активы}}$	Показывают какая доля просроченной / проблемной задолженности приходится на всю совокупность работающих активов	$(5929 + 1154) / 75450 * 100 = 9,4\%$
		$K_{\text{пробл}} = \frac{Z_{\text{пробл}}}{\text{Работающие активы}}$		$9 / 75450 * 100 = 0,01\%$

Источник: рассчитано автором на материалах [76]

Анализ эффективности размещения показал, что объем размещенных ресурсов на 31% превышает привлеченные, что является отрицательным фактором в деятельности ВСП. Анализ доходности кредитных операций показал, что 84% активов ВСП приносят доход и являются работающими. В

свою очередь, качество активов находится на должном уровне, т.к. объем просроченной и проблемной задолженности не превышает заданного порога процента просрочки в кредитном портфеле в 10%. Вместе с тем, объем просроченной задолженности находится на близком к пороговому значению уровне – 9,4%.

В целом проведенный анализ показал, что эффективность работающих активов на достаточном уровне. Однако, выявлены три негативных фактора. Во-первых, это зависимость кредитного портфеля ВСП от портфеля корпоративных кредитов, причем в данном портфеле эта зависимость на 32% определяется зависимостью от одного кредита срочностью до 3-х лет и в объеме 15 млн. руб. Во-вторых, отмечается, что объемы кредитования явно превысили объемы привлечения (на 31%). Данный фактор привел к необходимости привлекать дорогостоящие ресурсы во внутренней системе перераспределения ресурсов. В-третьих, просроченная задолженность по кредитному портфелю ВСП близка к пороговому значению неэффективности по качеству.

Анализ уровня ликвидности.

Ликвидность в банковской сфере – характеристика основополагающая, поскольку она подразумевает «...способность банка трансформировать свои активы в денежные или иные платежные средства для оплаты предъявляемых ему обязательств, при недостатке платежных средств, а также удовлетворять требования клиентов в кредитах» [200].

Отмечается, что ликвидность банка определяется степенью соответствия объемов и сроков привлечения и размещения средств [199, с. 382].

На наш взгляд, ликвидность ВСП должна определяться степенью соответствия: объемов, сроков, риска, доходности и соответствия субъектов привлечения и размещения. Данные критерии послужили для нас основой для разработки матрицы движения депозитно-кредитных ресурсов. Их несоблюдение свидетельствует об утрате ликвидности.

В табл. 22 представлены данные для анализа.

Таблица 22 – Исходные данные для анализа ликвидности ВСП за предшествующий период, тыс. руб.

АКТИВЫ		ПАССИВЫ		Спрэд
Статья баланса	Объем	Статья баланса	Объем	
1	2	3	4	5 = (4-2)
Корпоративный кредитный портфель	47 233	Корпоративные пассивы	38 634	- 8 599
Кредиты до 30 дней	20 683		8 634	-12 049
Кредиты от 30 дн. до 1 г.	7 805	Средства от 30 дн. до 1 г.	30 000	+22 195
Кредиты свыше 1 г.	18 745	Средства свыше 1 г.	0	-18 745
Розничный кредитный портфель	28 217	Пассивы физ. лиц	19 134	- 9 083
Кредиты до 30 дней	7 664	Средства д/в, средства до 30 дней	8 098	+ 434
Кредиты от 30 дн. до 1 г.	8 919	Средства от 30 дн. до 1 г.	1 655	- 7264
Кредиты свыше 1 г.	11 634	Средства свыше 1 г.	9 381	- 2253
Итого активы:	75 450	Итого пассивы:	57 768	x
Итого отклонений:				- 17 682
Трансферты размещенные	0	Трансферты привлеченные	17 682	+ 17 682

*С учетом возможности покрытия кредитов до 30 дней совокупностью средств «до востребования» и до 30 дней

Источник: рассчитано автором

Как видно из табл. 22 очевидно несоответствие по срокам, объемам и субъектам привлечения / размещения по всем позициям. Кроме того, подчеркнем, что сформирован дефицит привлеченных ресурсов в сумме 17,7 млн. руб.

Таким образом, мы приходим к выводу, что формирование операционных потоков в части движения депозитно-кредитных ресурсов ВСП неликвидно.

Анализ клиентской базы.

Ранее, проводя анализ привлеченных ресурсов ВСП, мы выявили зависимость ресурсной базы от корпоративных средств. Такая позиция говорит о недиверсифицированности клиентской базы.

Е.П. Жарковская предлагает проводить анализ клиентской базы при помощи коэффициента клиентской базы. Суть данного коэффициента определяется способностью банка покрывать кредитное предложение

собственными источниками финансирования, не прибегая к межбанковским кредитам и бюджетным средствам [59].

Адаптируя данный коэффициент к деятельности ВСП, мы принимаем данный коэффициент как характеристику, отражающую способность ВСП покрывать объемы работающих активов собственными источниками финансирования, не прибегая к допривлечению во внутренней системе перераспределения ресурсов.

Расчет показателя следующий:

$$k_{кб} = КБ / A_{ч} \quad (21)$$

где $k_{кб}$ – коэффициент клиентской базы,

КБ – абсолютная величина клиентской базы (средства клиентов (юридических и физических лиц) на счетах до востребования, а также депозиты, векселя юридических лиц, депозиты физических лиц), за исключением привлеченных трансфертов;

$A_{ч}$ – чистые активы.

Нормативное значение коэффициента клиентской базы составляет 0,5–0,6. Если $k_{кб} < 0,4$, то банк недостаточно развит. Если $k_{кб} > 0,7$, то банк недоиспользует возможности роста валюты баланса за счет других операций, главным образом на межбанковском рынке [51].

Рассчитаем данный коэффициент для ВСП:

$$k_{кб} = (75450 - 17682) / (75450 - 7398) = 0,85 \quad (2)$$

Полученный результат расчета, согласно ранее приведенных критериев, свидетельствует об отсутствии роста активов за счет других операций.

Далее проведем анализ эффективности движения комиссионных ресурсов ВСП.

Анализ эффективности движения комиссионных ресурсов.

Доля комиссионных доходов в общей сумме доходов составляет 30%. Их структура имеет следующий вид (табл. 23).

Таблица 23 – Структура комиссионных доходов по итогам предшествующего периода, тыс. руб.

Вид комиссии	Сумма дохода, тыс. руб.	Структура, %	План	Выполнение плана
Розничный бизнес	1 773	37%	500	355%
- переводы	1 008	21%	300	336%
- операции с пластиковыми картами	645	13%	150	430%
- прочие комиссии от обслуживания физ. лиц	120	2%	50	42%
Корпоративный бизнес	3 067	63%	700	438%
- расчетно-кассовое обслуживание	2 638	55%	600	440%
- прочие комиссии от обслуживания юр. лиц	429	9%	100	429%
ИТОГО	4 840	100%	1 200	403%

Источник: рассчитано автором

Из табл. 23 видно явное перевыполнение плановых заданий по комиссионному направлению в 3-4 раза. Существенна доля комиссионных доходов корпоративного бизнеса, обеспеченная на 55% расчетно-кассовым обслуживанием. Вместе с тем, потенциал розничного направления использован недостаточно.

Норматив банка степени покрытия комиссионными доходами административных расходов в ВСП перевыполнен: $4840/143 = 33,8$.

Отметим, что при планировании комиссионных доходов не учтен потенциал ВСП по этому направлению, о чем свидетельствует трех-четырёх кратное превышение плановых заданий.

Анализ эффективности движения валютнообменных ресурсов.

Доля валютнообменных доходов в общей сумме доходов составляет 9%. Их структура имеет следующий вид (табл. 24).

Согласно полученных данных в табл. 24 очевидно перевыполнение плана (на 744%). Исходя из этого, мы считаем, что, как и с комиссионными доходами, недооценены возможности ВСП в анализируемом направлении.

Таблица 24 – Структура валютнообменных доходов предшествующего периода, тыс. руб.

Вид комиссии	Сумма дохода, тыс. руб.	Структура, %	План	Выполнение плана
- сальдо розничных валютнообменных операций	972	65%	120	810%
- сальдо оптовых валютнообменных операций	516	35%	80	645%
ИТОГО	1 488	100%	200	744%

Источник: рассчитано автором

Анализ неоперационных расходов.

Проведем анализ эффективности движения обеспечивающих ресурсов. Данные для анализа приведены в табл. 25.

Структура неоперационных расходов ВСП в процентном соотношении сложилась следующим образом (рис. 22):

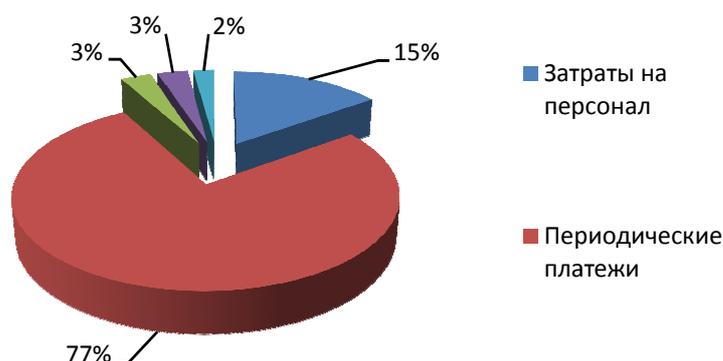


Рисунок 22 – Структура неоперационных расходов ВСП, %

Источник: рассчитано автором

Как видно на рисунке 22, на 77% приходится периодические платежи, и в большей степени на инкассацию и аренду.

В конце нашего анализа проведем оценку внешней среды ВСП.

Анализ внешней среды.

Завершающим этапом анализа эффективности формирования финансовых потоков ВСП является Pest-анализ, который направлен на оценку макроокружения по четырем направлениям: политика, экономика, общество, технология.

Таблица 25 – Анализ эффективности движения обеспечивающих ресурсов, тыс. руб.

Вид расхода	Сумма, тыс. руб.	Структура, %	План	Выполнение плана
1	2	3	4	5
Затраты на персонал	1 578	15%	1 600	99%
Периодические платежи	8 067	77%	6 770	119%
- аренда	2 938	28%	3 000	98%
- охрана	524	5%	350	150%
- связь	1 140	11%	1 300	88%
- инкассация	3 285	32%	2 000	165%
- клининг	180	2%	120	150%
Хозяйственные расходы	283	3%	200	141%
- канцелярия	283	3%	200	141%
Маркетинговые затраты	299	3%	300	101%
- реклама	299	2%	300	101%
Административно-управленческие расходы	143	2%	190	75%
Представительские расходы	10	0,1%	10	100%
Командировочные расходы	123	2%	170	72%
Компенсация бензина	10	0,1%	10	100%
Всего расходов:	10 370	100%	7 460	139%

Источник: рассчитано автором

Нами применена следующая технология проведения Pest-анализа по материалам [50]:

1. Выделяется перечень внешних факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия и функционирования на ВСП.

2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого фактора посредством присвоения ему определенного веса от единицы («важно») до нуля («незначительно»). Сумма весов должна составлять единицу, что обеспечивается нормированием.

3. Оценивается степень влияния каждого внешнего фактора на деятельность ВСП по 3-балльной шкале: «три» - сильное воздействие или высокая вероятность, «единица» - отсутствие воздействия или высокая вероятность. Далее присваиваются знаки «+» и «-» в случаях, если фактор является «возможностью» ВСП или «угрозой».

4. Определяется взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для ВСП. Она указывает на степень готовности ВСП реагировать на сложившиеся и прогнозируемые факторы внешней среды.

Применим подобный анализ на исследуемом ВСП (табл. 26).

Таблица 26 – Pest-анализ макроокружения исследуемого ВСП

Фактор внешней среды	Важность фактора для ВСП (по 3-балльной шкале)	Вероятность наступления фактора	Возможность (+) / угроза (-)	Результат, +/-
<i>Политический фактор</i>				
Политика ЦБ в области процентных ставок	3	0,3	+/-	+0,9/-0,9
Политика ЦБ в области курсообразования на иностранную валюту	3	0,3	+/-	+0,9/-0,9
Правительственная стабильность на местах	2	0,2	+	+0,4/0
Регулирование занятости населения	2	0,2	+	+0,4/0
Итого:				+2,6/-1,8
<i>Экономический фактор</i>				
Интенсивность конкуренции (институциональная насыщенность территории присутствия ВСП)	2	0,1	-	0/-0,3
Экономико-инвестиционный потенциал региона (инвестиционный рейтинг)	3	0,2	+	+0,6/0
Обеспеченность квалифицированными кадрами	2	0,2	-	0/-0,4
Тенденции валового регионального продукта	2	0,2	+/-	+0,4/-0,2
Уровень инфляции	2	0,1	-	0/-0,2
Уровень доходов населения	2	0,2	+	+0,6/0
Итого:				+1,6/-1,1
<i>Социальный фактор</i>				
Устойчивость сберегательных настроений	3	0,3	+/-	+0,6/-0,6
Социальный статус клиентов физических лиц	2	0,2	+	+0,4/0
Мобильность населения	2	0,1	+	+0,2/0
Уровень образования	2	0,2	+	+0,4/0
Сезонность	3	0,2	-	0/-0,6
Итого:				+0,9/-1,3

<i>Технологический фактор</i>				
Новые продукты (скорость обновления)	3	0,2	+/-	+0,6/-0,6
Адаптация новых технологий	3	0,1	+	+0,3/0
Автоматизация технологических процессов	3	0,2	+	+0,6/0
Уровень освоения информационных технологий	3	0,2	+	+0,6/0
Обеспеченность основными средствами	2	0,1	-	0/-0,2
Доступность/наличие скоростных информационных каналов	2	0,2	+/-	+0,4/-0,4
Итого:				+1,9/-0,6
Итого по факторам:				+7,0/-4,8

Источник: составлено автором по материалам[3]

Большое влияние на деятельность ВСП оказывает политический фактор.

1. Политика Центрального банка в области процентных ставок. Изменение процентных ставок, утверждаемых Банком России (к примеру, ставка рефинансирования, ключевая ставка, максимальная ставка по привлечению средств во вклады), существенно влияет на финансовые потоки ВСП.

Особенно явно это мы увидели в конце 2014 г., когда Банк России резко поднял размер ключевой ставки с 8% до 17%. С этого периода начался ажиотажный спрос клиентами размещенных ими средств, замедлились процессы кредитования населения банками – размеры процентных ставок по кредитам резко подскочили (некоторые банки делали это целенаправленно в целях ограничения кредитования). Отметим, что также кредитование бизнеса также оказалось под вопросом, поскольку ужесточение требований к заемщикам корпоративного сектора и особенно сектора малого и среднего бизнеса сделало кредитование для них просто недоступным. Все выше описанное в итоге сказалось на ликвидности коммерческих банков, что потребовало вливаний средств Центрального банка и ослабления ряда требований в регулировании банковской деятельности.

В этих условиях ВСП, как фронт-офисы банка, также пострадали, поскольку ажиотаж с процентными ставками по вкладам и депозитам привел либо к выводу средств из портфеля ВСП, либо к удорожанию стоимости привлекаемых ресурсов и, как вариант, снижению финансового результата в будущем. Со стороны кредитования ВСП также пострадали, т.к. как таковое оно практически не осуществлялось.

2. Политика Центрального банка в области курсообразования на иностранную валюту важна в деятельности ВСП: от того какой курс будет установлен Банком России будет зависеть курс в банке и его офисах.

3. Правительственная стабильность. Стабильность правительства сказывается на стабильности решений по развитию города – точки присутствия офиса, в т.ч. с точки зрения проведения рекламных кампаний, получения договоренностей проведения встреч с клиентами на территории предприятий и организаций, подведомственных администрации города. На текущий момент в г. Сургуте отмечается относительная правительственная стабильность.

В целом можно отметить высокое влияние на формирование финансовых потоков ВСП политического фактора.

Экономический фактор не менее важен для формирования финансовых потоков ВСП.

1. Интенсивность конкуренции. Г.Г. Горынина [52, с.48] предлагает рассчитывать интенсивность конкуренции через показатель «Индекс институциональной насыщенности региона», который по методике Банка России определяется как отношение суммы кредитных организаций и их филиалов к численности населения с учетом среднероссийского показателя. Мы предлагаем рассчитать для г. Сургута этот показатель следующим образом: как отношение количества кредитных организаций, филиалов и ВСП к численности населения города.

По нашим данным, в городе Сургуте на текущий момент насчитывается 1 коммерческий банк, 9 филиалов, 66 ВСП (в т.ч. 20 офисов

ПАО «Сбербанк»). Численность населения составляет 340,8 тыс. чел. Соответственно, институциональная насыщенность составляет 0,22 банковские единицы на 1 человека в городе.

Соответственно, мы определяем, что институциональная насыщенность города плотная, а интенсивность конкуренции – высока.

3. Экономико-инвестиционный потенциал региона. Определим его на основе анализа структуры города по отраслям.

Город Сургут можно охарактеризовать как промышленный город в сфере добычи, обработки, производства и распределения полезных ископаемых. Рассмотрим структуру (табл. 27).

Таблица 27 – Структура города Сургута по отраслям

№	Вид	2014 г.	2015 г.	2015 г. к 2014 г., %	Структура, 2015 г., %
		млн. руб.			
1	Промышленность*	389 024,7	390 292,6	100,3	50
	– добыча полезных ископаемых	4 610,3	4 816,3	104,5	0,6
	– обрабатывающие производства	295 704,4	304 692,7	103	39
	– производство и распределение электроэнергии, газа и воды	88 710	80 783,7	91,1	10,4
2	Строительство**	42 500,2	41 563,3	97,8	5,4
3	Транспорт и связь***	184 909	155 614,2	84,2	20
4	Малый бизнес****	127 416	140 179	110	18
5	Розничная торговля*****	58 332,1	51 827,8	88,3	6,6
Итого:		802 182	779 477	x	100

*Объем отгруженных товаров

**Объем выполненных работ

***Объем выполненных услуг

****Оборот

Источник: [3]

Как видно из табл. 27 в структуре отраслей преобладает промышленность – 50%, из них наибольшая доля (39%) приходится на обрабатывающие производства. На втором месте по значимости – это транспорт и связь и малый бизнес – около 20% на каждый вид. И примерно по 6% приходится на строительство и розничную торговлю.

Отметим, что развитие корпоративного бизнеса на территории г. Сургута является не совсем оправданным, т.к. значительную долю промышленных производств составляют предприятия финансово-

промышленных групп, в которых присутствуют собственные банковские структуры и потребность в присутствии банков в форме ВСП как таковая отсутствует.

Строительство заинтересованно в кредитных ресурсах. Однако, текущая экономическая ситуация делает строительный бизнес как объект, интересный для привлечения в клиенты банка, неинтересный, поскольку именно эта отрасль более всех страдает.

С точки зрения привлекательности для ВСП будет интересен малый и средний бизнес и розничная торговля, а также розничный бизнес.

Несмотря на то, что в промышленной сфере трудится значительная часть населения города, потребности в банковских структурах все же существует. Особенно это интересно для физических лиц и малый предпринимателей, трудящихся в сфере малого и среднего бизнеса и розничной торговли. Однако, зачастую и потенциальные клиенты из сферы промышленности заинтересованы получать услуги и осуществлять операции вне «прокорпоративных» банках.

4. Обеспеченность квалифицированными кадрами. Данный фактор является одним из ключевых в деятельности ВСП. Не секрет, что без наличия соответствующих кадров нужный результат, может быть не достигнут. На территории города действует ВУЗ, который осуществляет подготовку специалистов в области банковского дела. Кроме того, применяемая в офисе система наставничества, заключающаяся в разработке программы введения сотрудника в суть работы и системе контроля, позволяет контролировать показатель текучести кадров и обеспечивать рабочие процессы на необходимом уровне.

5. Тенденции валового регионального продукта. Валовый региональный продукт значим для ВСП, поскольку обеспечивает прирост ресурсов в случае его прироста. Если же имеет место быть снижение указанного показателя, то наоборот, вероятен отток ресурсов и рост просроченной кредиторской задолженности. В период 2014-2015 гг. мы

наблюдали снижение темпов ВРП [3]. Это обусловлено, в первую очередь, с тяжелой экономической ситуацией в стране. В связи с чем, ожидается снижение клиентской активности по кредитным и вкладным операциям, а также уменьшение оборотов по расчетным и текущим счетам бизнес-структур.

6. Уровень инфляции. Инфляция для деятельности ВСП имеет важное значение, т.к. с ростом цен, меняются потребительские настроения клиентов, в т.ч. и по услугам банка. Темпы инфляции в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличились – рост потребительских цен составил 14,5%. Столь высокий рост цен – это негативный фактор.

7. Уровень доходов населения. В 2015 году среднемесячный доход на душу населения составил 49,8 тыс. рублей, в том числе располагаемый (за вычетом налогов и обязательных платежей) – 43,4 тыс. рублей, среднемесячная заработная плата одного работающего – 75,8 тыс. руб.

Отметим, 2015 год характерен существенным снижением покупательной способности доходов населения. Это обусловлено значительным опережением темпов роста потребительских цен по сравнению с темпами роста доходов населения.

По сравнению с 2014 годом реальные доходы населения снизились на 11,1% (88,9%), реальная заработная плата – на 8,3% (91,7%).

В 2015 году в экономике на территории города было занято 158,5 тыс. человек, что составило 95,4% от общей численности экономически активного населения.

Отметим, что среднесписочная численность работников крупных и средних организаций снизилась по сравнению с уровнем предыдущего года на 5,1% до 117,4 тыс. чел. Указанное снижение в первую очередь обусловлено значительными сокращениями занятости в сферах: воздушного транспорта, строительство зданий и сооружений, розничная торговля, деятельность гостиниц и ресторанов, производство, передача и распределение пара и горячей воды (тепловой энергии).

Далее проведем анализ влияния факторов социального характера.

1. Устойчивость сберегательных настроений. Данный фактор показывает перспективы розничного привлечения / размещения ресурсов [52, с. 48]. Необходимо взвешивать средний уровень сбережений населения с уровнем его финансовых возможностей. По данным отчета администрации города в 2015 г. средний размер заработной платы на одного работника составил 75,8 тыс. руб. В соответствии со сведениями Банка России средний размер сбережений населения по состоянию на 01.03.2016 г. составляет 321 тыс. руб. Для сравнения, в Тюменской области (без ХМАО и ЯНАО) этот показатель составляет 121 тыс. руб. В 2015 г. этот показатель составил 347 тыс. руб., что говорит о незначительном снижении устойчивости сберегательных настроений.

2. Социальный статус клиентов физических лиц. Чем выше статус клиента офиса, тем лучше. Высокий статус клиента определяет положительный его кредитный рейтинг, финансовые возможности. В структуре клиентов офиса присутствует порядка 20% клиентов высокого статуса. Однако, большинство из них практически не пользуются услугами офиса, а лишь держат свои средства на текущих счетах. Для офиса это хороший потенциал для расширения списка банковских услуг для данного клиента и новые финансовые возможности для офиса.

3. Мобильность населения. Под мобильностью населения понимается уровень использования им технологических возможностей обслуживания (онлайн-банк, мобильный банк) и характеризует для офиса потенциальные возможности прироста комиссионного дохода. По данным статистики администрации города в 2015 г. средний возраст населения города – 33,6 года, в том числе мужчин – 32,4 года, женщин – 34,8 года. Этот возраст говорит о высокой мобильности населения, поскольку возраст населения достаточно молодой и характеризуется своей активностью.

4. Уровень образования. Фактор характеризует потенциальные возможности использования продуктов офиса по максимально возможным

направлениям. В структуре офиса основная часть клиентов характеризуется как лица с высшим образованием.

5. Сезонность. В целях обеспечения непрерывности и соответствующих объемов продаж, фактор сезонности имеет большое значение для точки присутствия. Для Сургута характерна сезонность в приобретении банковских продуктов. Наиболее активными месяцами в году считаются с сентября по июнь. В период летних месяцев большинство северян предпочитают выезжать из города. Поэтому, в зимние месяцы наиболее востребованы операции по кредитованию, размещению вкладов, расчетно-кассовому обслуживанию. В летние месяцы активность значительно снижается, объемы операций кредитования, и вкладные операции стабильно падают, сохраняются и даже растут валютнообменные операции (обусловлены потребностями валюты в отпуске клиентов).

Проанализируем технологические факторы.

1. Новые продукты (скорость обновления). В процессе привлечения клиентов на обслуживание в офис важным фактором является скорость обновления продуктов банка. Банковский бизнес – это сверхдинамичный бизнес. Любое замедление чревато потерей клиента или ресурсов. С точки зрения анализируемого ВСП влияние этого фактора на текущий момент незначительно, т.к. банковские продукты обновляются в соответствии с изменениями рынка.

Оставшаяся группа факторов носит взаимосвязанный характер. Процесс адаптации новых технологий, автоматизация процессов, уровень освоения технологий, доступность информационных каналов сказываются на скорости обслуживания клиента. По данным факторам наблюдается положительная динамика.

Фактор обеспеченности основными средствами все же оказывает негативное влияние с точки зрения обеспеченности площадью офиса. В погоне за экономией предпочтительной является небольшая площадь офиса и, соответственно, фронт зон. К сожалению, это негативно сказывается на

качестве обслуживания клиентов, т.к. не всегда получается обеспечивать комфорт в клиентской зоне.

Анализ внешней среды ВСП показал следующее:

- политические факторы двояко оказывают влияние на формирование финансовых потоков. В качестве положительных моментов является высокий экономико-инвестиционный потенциал города и относительную правительственную стабильность. С другой стороны, негативные тенденции в мировой экономике и экономики страны оказывают негативное влияние на процентные ставки и курсы на иностранную валюту, регулируемые ЦБ.

- экономические факторы оказывают прямое влияние на формирование финансовых потоков ВСП, поскольку влияют на способность офиса привлекать и размещать ресурсы, продавать продукты банка.

- влияние социальных факторов на формирование финансовых потоков ВСП положительное, что связано с относительной устойчивостью сберегательных настроений клиентов, мобильностью населения и уровнем образования. Однако, фактор сезонности влияет негативно, т.к. потоки распределяются во времени неравномерно.

- влияние технологических факторов на формирование финансовых потоков ВСП имеет положительное значение, поскольку применяемые в офисе технологии соблюдаются и направлены на сокращение времени обслуживания клиента.

В целом, на основе проведенного анализа, дадим следующую характеристику внешней среды офиса. Сургут является городом с высоким экономико-инвестиционным потенциалом. Однако, для деятельности ВСП город является интересным с точки зрения развития розничного и малого и среднего бизнеса. С точки зрения ведения корпоративного бизнеса, офису будет развиваться невыгодно, поскольку все действующие корпорации входят в состав промышленно-финансовых групп, имеющих в своей структуре собственные банки.

Город обладает высокой институциональной насыщенностью банковскими структурами, в связи с чем, высок уровень конкуренции.

На основании вышеизложенного делаем вывод, что при формировании финансовых потоков ВСП необходимо уделять пристальное внимание в краткосрочных периодах на такие факторы как: политика Банка России в области процентных ставок и курсообразования на иностранную валюту, уровень инфляции, тенденции валового регионального продукта, уровень доходов населения и сезонность. Нивелирование действия перечисленных факторов позволит избежать негативных последствий при формировании финансовых потоков ВСП.

Таким образом, по результатам анализа мы выявили, что формирование финансовых потоков ВСП осуществлялось неэффективно. Ключевыми факторами в этом послужили неправильная работа с депозитно-кредитными ресурсами ВСП, что привело к нарушению ликвидности в структуре таких потоков, во-вторых, к перекосам в доходности. В итоге, это существенно сказалось на итоговом финансовом результате ВСП – он отрицательный.

3.2. Совершенствования инструментария формирования финансовых потоков ВСП: разработка аналитического баланса и матриц

Для обеспечения эффективного формирования финансовых потоков ВСП и определения результатов движения их ресурсов необходимо сформировать такую информационную базу, которая стала бы основой для принятия решений в обозначенной области и обеспечивала выполнение заданных критериев эффективности.

С точки зрения формирования операционных финансовых потоков в части движения кредитных и депозитных ресурсов ВСП, на наш взгляд, оптимальной является признанная во всем мире методика управления

активами и пассивами банка (методика УАП), поскольку именно она позволяет соблюсти заданный компромисс между доходностью, рисками и затратами. С точки зрения остальных направлений финансовых потоков наиболее целесообразно осуществлять мониторинг соблюдения заданных ориентиров с определенной периодичностью. По мнению Д.А. Лаптырева, такая периодичность должна быть кратна лагу от одних суток. Вместе с тем, встает вопрос – в каком формате должны быть представлены результаты мониторинга. На наш взгляд, они должны быть оформлены в графическом виде (в виде матриц), поскольку именно такое представление считается удобным.

При построении матриц, безусловно, важным является информационное обеспечение. Считается, что «система информационного обеспечения финансового менеджмента представляет процесс подбора, обработки информационных материалов, предназначенных для финансового анализа, планирования и контроля» [184]. Отметим, что информация может быть получена из данных бухгалтерской, финансовой отчетности. К сожалению, применительно к ВСП, форм финансовой отчетности не разработано и, как мы отмечали ранее, такие формы каждый банк разрабатывает самостоятельно. В связи с чем, мы определяем, что в рамках нашего алгоритма формирования финансовых потоков должна быть разработана форма аналитического баланса ВСП как главного информационного источника для принятия финансовых решений.

Таким образом, с учетом вышеизложенных рассуждений предложенный алгоритм развернуто выглядит следующим образом (рис. 23).

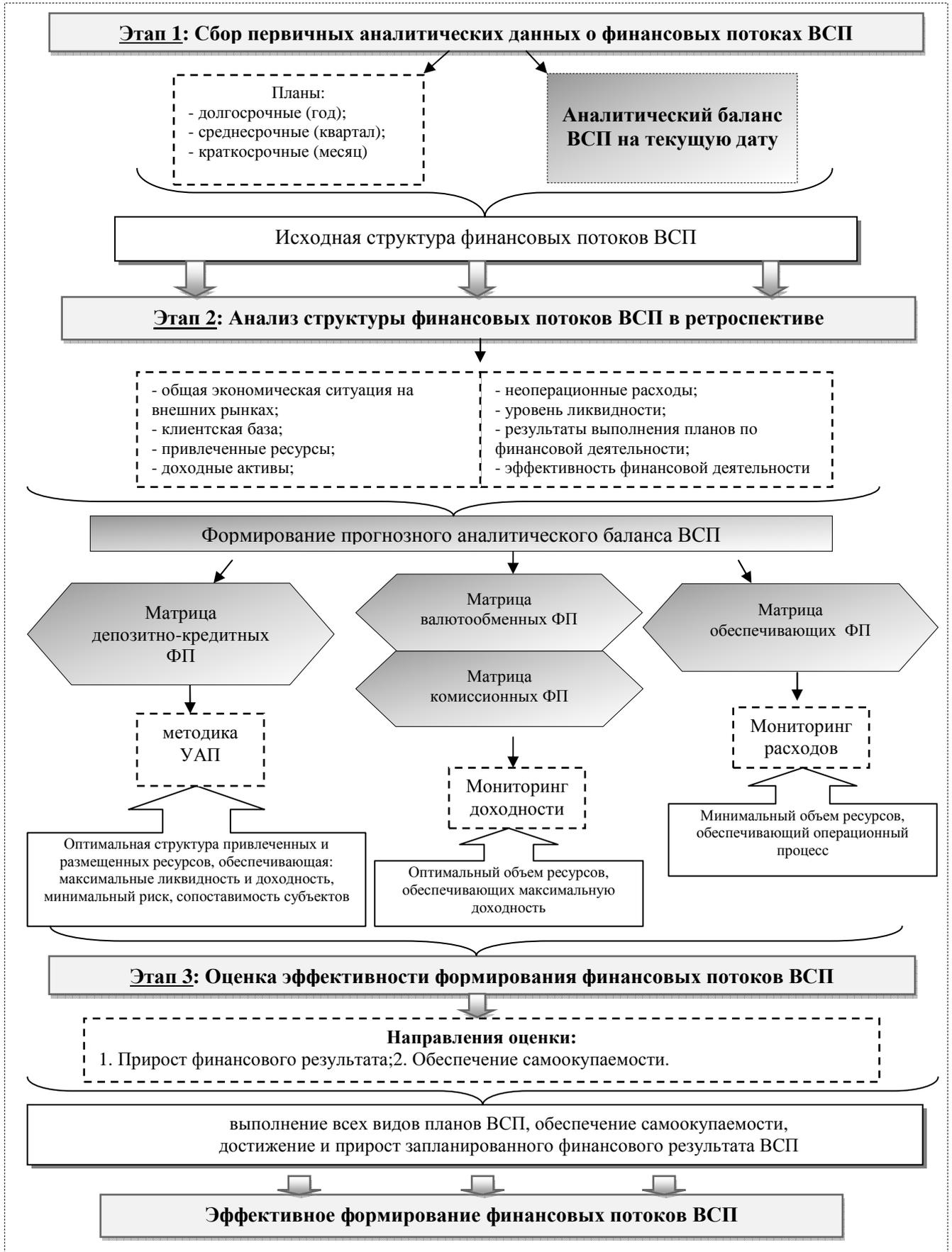


Рисунок 23 – Развернутый алгоритм формирования финансовых потоков ВСП

Источник: разработано автором

Как видно из развернутого алгоритма, процесс формирования финансовых потоков ВСП включает в себя не просто анализ и контроль заданных параметров, но и соответствующие механизмы их формирования, где главными информационными источниками выступают текущий и прогнозный аналитические балансы. В частности, наши нововведения заключаются в построении аналитических балансов ВСП на текущую дату и прогнозного аналитического баланса. Формирование прогнозного аналитического баланса основано на использовании матриц депозитно-кредитных, валютнообменных, комиссионных и административно-хозяйственных финансовых потоков.

В конечном итоге, в основе предлагаемого нами алгоритма на уровне ВСП лежит идея применения механизмов формирования финансовых потоков именно на уровне ВСП, а не головной структуры (банка, филиала), обеспечивающая возможность контроля рисков, начиная с нижних уровней.

Деятельность любого коммерческого банка сопряжена с различными видами рисков. В этой связи их предупреждение становится одной из главных задач в банковской деятельности. Среди типичных банковских рисков выделяют [81]: кредитный риск, риск возникновения у кредитной организации убытков вследствие ненадлежащего исполнения кредитных обязательств ее заемщиками, страновой риск (включая риск неперевода средств), рыночный риск, фондовый риск, валютный риск, процентный риск, риск ликвидности, операционный риск, правовой риск, риск потери деловой репутации, стратегический риск.

В деятельности ВСП перечисленные виды типичных рисков оказывают прямое или косвенное влияние (рис. 24).

На рис. 24 мы выделили три группы рисков: общие, прямые и косвенные. К разряду общих рисков мы отнесли те риски, которые имеют по отношению к иным рискам первостепенное значение, и без предупреждения которых вся система может оказаться бездейственной. К такому виду рисков для ВСП мы отнесли стратегический. Именно, опираясь на стратегические

цели банка, ВСП строит свою стратегию деятельности. Стратегический риск тесно связан как с прямыми, так и с косвенными рисками.

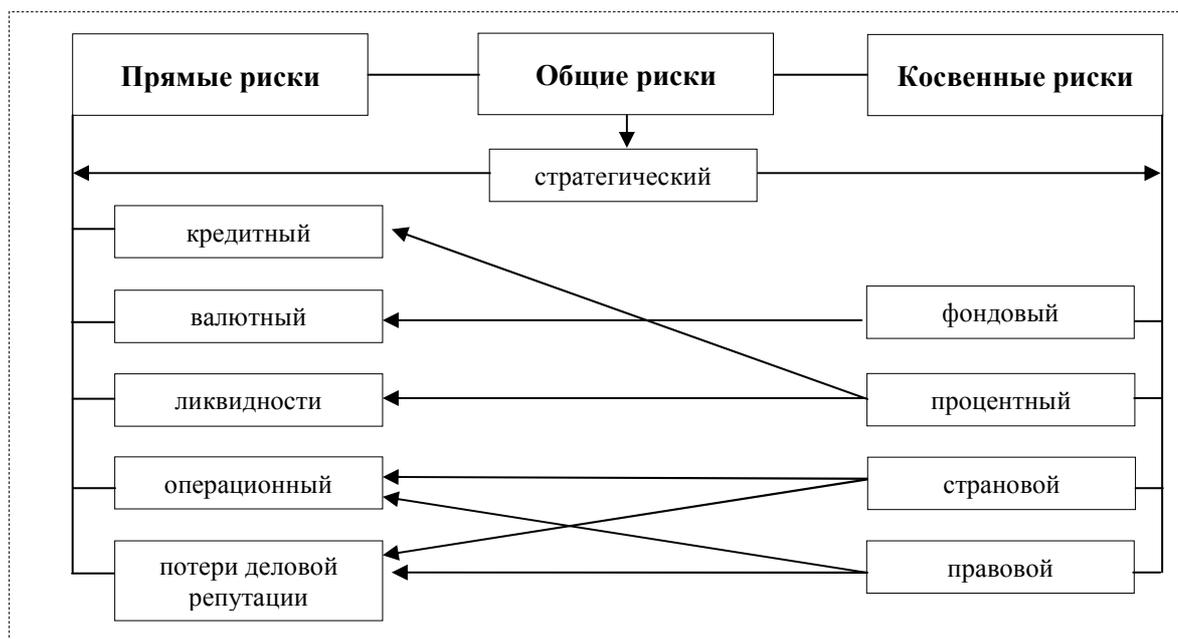


Рисунок 24 – Система рисков в деятельности ВСП

Источник: разработано автором

К разряду прямых рисков мы отнесли: кредитный, валютный, ликвидности, операционный, деловой репутации. Как и на уровне банка в целом, перечисленные риски оказывают прямое влияние на формирование финансовых потоков ВСП. В частности, влияние кредитного риска может существенно сказаться на финансовых результатах ВСП, поскольку велика вероятность невозврата по кредитам, что приводит к отчислениям средств в резервы банка. Деятельность ВСП, безусловно, тесно связана с операционным и валютным рисками. Именно эти виды деятельности являются основными для ВСП, т.к. обеспечивают самоокупаемость и рентабельность офиса в структуре банка.

Потеря ликвидности для ВСП также может негативно отразиться на деятельности ВСП. Несбалансированность активов и обязательств потребует привлечения ресурсов в системе казначейства банка. А это скажется на финансовом результате офиса, т.к. за любое привлечение средств необходимо платить. В связи с чем, на наш взгляд, в деятельности ВСП необходимо уделять пристальное внимание риску ликвидности.

Наконец, риск потери деловой репутации может наступить вследствие наличия негативной информации о качестве оказываемых услуг. Снижение качества предоставляемых услуг может уменьшить клиентопоток офиса. А это означает, что финансовый результат не будет прирастать, а даже сокращаться, что может привести, в конечном счете, к закрытию точки присутствия банка.

К группе косвенных рисков мы отнесли фондовый, процентный, страновой и правовой риски.

Фондовый риск, связанный с колебаниями курсов валют, оказывает влияние на валютный риск, т.к. курсовая стоимость валюты на фондовой бирже отражается, в конечном счете, на стоимости валюты в кассе ВСП. От того и зависит конечный финансовый результат деятельности ВСП.

В деятельности ВСП также важно учитывать и процентный риск. В большинстве случаев процентные ставки на продукты банка, реализуемые в стенах ВСП, устанавливает головная структура (либо в паспорте продукта, либо делает их плавающими в зависимости от конъюнктуры процентных ставок на внешнем рынке, а также вида продукта). ВСП в данном случае, выступает лишь как агент на своем рынке в своей точке. Управление данным видом риска с позиции ВСП, возможно лишь применяя знания о ставках у конкурентов при продаже продуктов своим и потенциальным клиентам. Либо, если в банке применяется такая практика, вести переговоры с головной структурой о стоимости продаваемых или приобретаемых ресурсах. Отсюда связь с риском ликвидности, имеющим прямое значение для ВСП.

Следующий риск – это страновой. Данный вид риска косвенно влияет на ВСП. Не секрет, что значительную долю в деятельности ВСП составляют также и валютные операции. Особенно возросла значимость этих операций в связи с запретом купли/продажи валюты в обменных пунктах. Поэтому невыполнение обязательств по валютным операциям может повлечь за собой и репутационный риск и, соответственно, сокращение финансового результата офиса.

Последний вид риска, который косвенно оказывает влияние на деятельность ВСП – это правовой. Правовой риск в деятельности ВСП может возникнуть при, например, несоблюдении офисом требований закона № 115-ФЗ. Что в сложных случаях может повлечь за собой даже отзыв банковской лицензии.

Мы сформулировали систему рисков, оказывающих влияние на деятельность ВСП и его финансовые результаты. Среди них мы выделяем следующие риски, оказывающие воздействие на формирование финансовых потоков подразделений банков: стратегический, кредитный, валютный, ликвидности, операционный.

Стратегический риск при формировании финансовых потоков очевидно важен и на уровне ВСП. Именно в соответствии со стратегическими целями и задачами банка определяется стратегия формирования потоков ВСП.

Кредитный риск для ВСП означает не только невозврат ресурсов по выданным кредитам, но и рост резервов, снижение финансового результата, а в некоторых случаях, и отрицательные аллокации головной структуры (к примеру, в виде штрафов).

Риск ликвидности наряду с кредитным риском для ВСП может оказать отрицательное влияние на финансовый результат деятельности ВСП. Так, несбалансированность между активами и обязательствами офиса, может привести к необходимости привлекать платные ресурсы во внутренней системе казначейства банка.

Операционный и валютный риски также необходимо учитывать при формировании операционных потоков ВСП, поскольку, по сути, эти потоки являются основой деятельности ВСП.

Таким образом, мы рассмотрели три группы рисков, которые необходимо учитывать при формировании финансовых потоков ВСП, с учетом этого нами были построены матрицы таким образом, чтобы нивелировать их влияние (рис. 25).

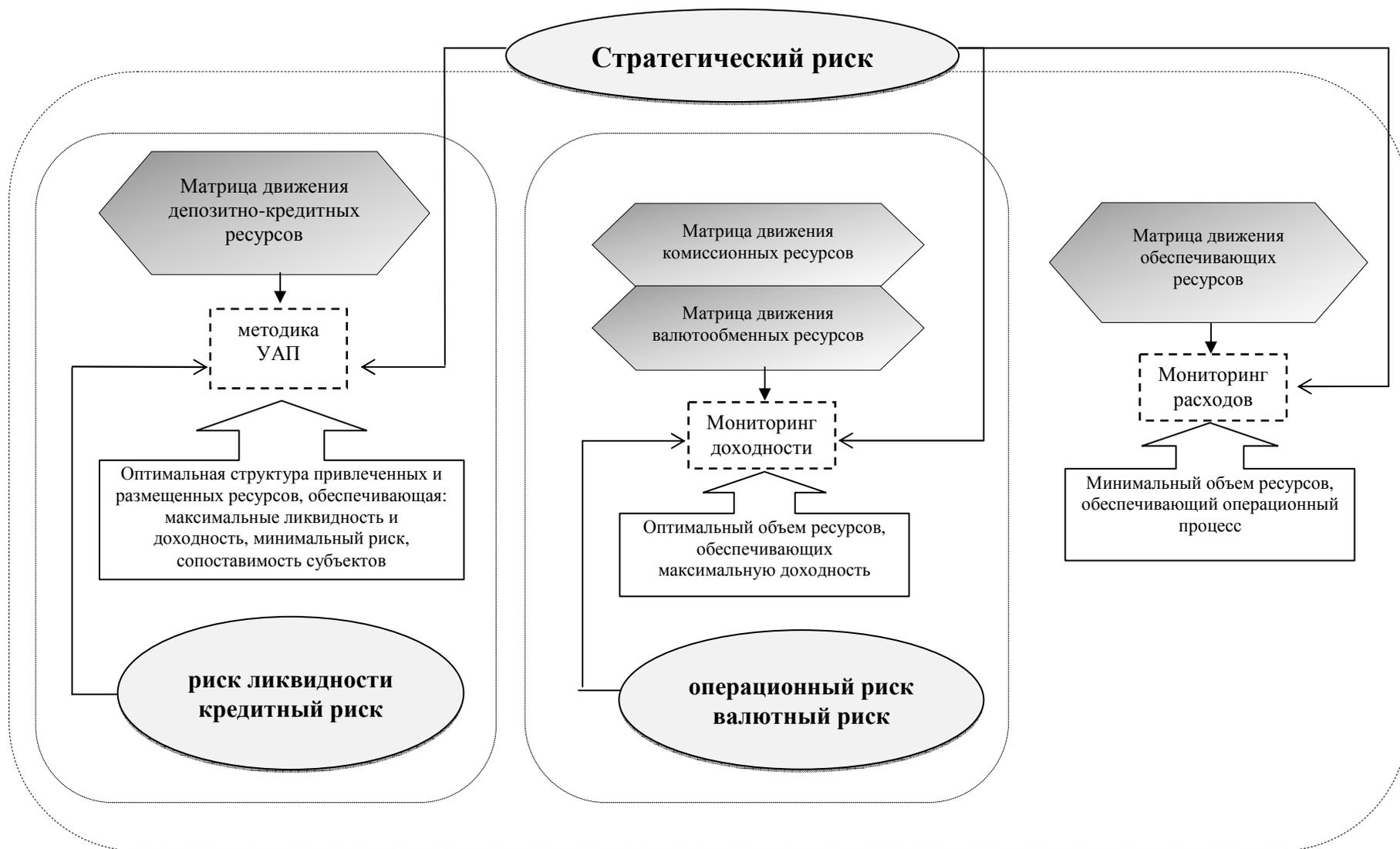


Рисунок 25 – Система управления рисками при формировании финансовых потоков ВСП

Как видим на рис. 25:

- матрица движения депозитно-кредитных ресурсов, основанная на базовых принципах методики управления активами и пассивами банка (с учетом доработок российских ученых), построена таким образом, чтобы управлять риском ликвидности и кредитным риском;
- матрицы движения комиссионных и валютнообменных ресурсов, предполагают необходимый мониторинг доходности операций по выделенным направлениям с целью уменьшения операционного и валютного рисков соответственно;
- матрица движения обеспечивающих ресурсов сформирована с учетом требований по мониторингу расходов ВСП, влияющих на финансовый результат деятельности офиса в соответствии со стратегическими целями и задачами банка и ВСП, что обеспечивает контроль над стратегическим риском;

В совокупности каждый выделенный блок (матрицы) нацелен на обеспечение контроля, в конечном итоге, над стратегическим риском.

Итак, мы предлагаем использовать разработанные нами следующие основные инструменты формирования финансовых потоков ВСП:

- прогнозный аналитический баланс;
- матрицы движения депозитно-кредитных, валютнообменных, комиссионных ресурсов.

Для проведения комплексной оценки эффективности формирования финансовых потоков на уровне коммерческого банка, используется отчетная информация, составленная по формам:

- 0409134 «Расчет собственных средств (капитала),
- 0409135 «Информация об обязательных нормативах»,
- 0409115 «Информация о качестве ссуд, ссудной и приравненной к ней задолженности»,
- 0409125 «Сведения об активах и пассивах по срокам востребования и погашения»,

- 0409155 «Сведения о резервах на возможные потери».

Указанная в п.3 отчетность позволяет получить сведения о качестве кредитного портфеля, балансовых и внебалансовых активах, размерах резервов и т.д. Для ВСП такая отчетность не составляется. Помимо этого, не составляется отчетность, которая позволила бы получить данные об остатках на счетах ВСП, а также о финансовых результатах офиса (например, формы № 101 «Годовой баланс» и № 102 «Отчет о прибылях и убытках»).

Такие сложности в получении достоверной информации приводят к тому, что эффективность формирования финансовых потоков в ВСП может быть сведена на «нет». В связи с чем, мы считаем необходимым изначально разработать аналитическую форму баланса ВСП. При построении формы аналитического баланса, мы исходим из того, что данный баланс должен быть основан на базовых положениях бухгалтерского учета коммерческих банков, а также на отчетах, подготовленных с использованием управленческого учета. В целях устранения недочетов в получении исходной информации первоначально мы проанализируем специфику деятельности ВСП.

В любом стандартном Положении по ВСП указан перечень осуществляемых им банковских операций и сделок. Список услуг может быть достаточно широк, но в общем виде его можно представить следующим образом: депозитные операции, кредитные операции, расчетные операции, валютнообменные операции, операции с драгоценными металлами, кассовое обслуживание, услуги инкассирования⁹.

В практике деятельности ВСП основными направлениями выступают: депозитное, кредитное, комиссионное, валютнообменное.

Как правило, ежегодно до руководителей ВСП доводятся планы по указанным направлениям на предстоящий год. На основании этих планов предполагается, что в течение указанного периода ВСП должно будет

⁹Отметим, что список операций неисчерпывающий.

достигнуть определенных размеров кредитного портфеля (по физическим и юридическим лицам) и соответствующих ему резервов по ссудам [2], размеров вкладов физических лиц и депозитов юридических лиц и т.д., комиссионных доходов, доходов по валютным операциям. Мы считаем необходимым включить данную информацию в разрабатываемую нами форму баланса ВСП.

Важное значение при формировании финансовых потоков ВСП оказывает неоперационное направление деятельности, связанное с бюджетом административно-хозяйственных расходов. Данный бюджет входит в состав расходной части деятельности ВСП и состоит из следующих общих статей:

- затраты на персонал;
- периодические платежи (аренда, охрана, связь, инкассация, клининг и т.д.);
- хозяйственные расходы (канцелярия);
- маркетинговые затраты (реклама);
- прочие расходы.

На наш взгляд, указанные статьи расходов также должны быть учтены при составлении формы баланса ВСП.

В настоящее время внутреннее структурное подразделение коммерческого банка может выступать в качестве самостоятельной бизнес-единицы. Поэтому, все чаще в деятельности ВСП применяется централизованная система ресурсодвижения, при которой все привлеченные ВСП ресурсы «продаются» головной структуре, а в случае размещения ресурсов в кредиты или другие инструменты, наоборот, «покупаются» [144]. Указанная система носит название «внутренняя система перераспределения ресурсов» или «казначейская система», в основе которой лежит внутрибанковское формирование финансовых потоков с установлением трансфертной цены, т.е. обезличенной внутрибанковской стоимости «продажи / покупки» ресурсов, зависящей от валюты, сроков и прочих факторов.

Сальдо от внутрибанковской покупки-продажи ресурсов может быть как положительным, так и отрицательным. Рассмотрим на примере (пример по материалам [126]). Пусть внутрибанковская ставка привлечения для ВСП «А» составляет 6% годовых, а ставка размещения – 10% годовых. Наше ВСП привлекло депозитов на сумму 1000 ед., а разместило кредитов на 400 ед. Сальдо от купли-продажи ресурсов для ВСП будет складываться следующим образом (табл. 28).

Общий чистый процентный доход по ВСП «А» составит 76 ед.

Как видно, приведенная система ресурсодвижения оказывает влияние на финансовые результаты ВСП. В связи с чем, мы также делаем вывод о необходимости включения данного параметра в нашу форму баланса.

Таблица 28 – Расчет сальдо от купли-продажи ресурсов ВСП «А» (ед.)

Процентный доход:	100
- от размещения в ГО	$1000 \times 10\% = 100$
Процентный расход:	24
- от привлечения в ГО	$400 \times 6\% = 24$
Сальдо:	$100 - 24 = 76$

Источник: рассчитано автором на материалах [126]

Таким образом, на основании проведенного анализа основных направлений деятельности ВСП, мы предлагаем следующую форму баланса ВСП (Приложение Д).

Разработанный нами баланс состоит из семи основных разделов, а также граф показателей деятельности ВСП (табл. 29).

В предложенной форме баланса учтены все виды деятельности ВСП. Поэтому, в случае применения данной формы для ВСП, те строки, которые не относятся к их деятельности, не заполняются.

Внедрение в практику банковской деятельности разработанной нами аналитической формы баланса позволит более оперативно получать исходную информацию в целях эффективного формирования финансовых потоков ВСП.

Таблица 29 – Структура аналитического баланса ВСП

Раздел		Подраздел
1	Активы	- корпоративный кредитный портфель, в т.ч. просроченная задолженность; - розничный кредитный портфель, в т.ч. просроченная задолженность; - денежные средства; - прочие активы
2	Пассивы	- пассивы «до востребования» (юр. лиц, физ. лиц, на карточных счетах, прочие); - срочные депозиты (юр. лиц, физ. лиц, прочие); - ценные бумаги (векселя, депозитные сертификаты и т.д.)
3	Сальдо отчисления / восстановления резервов	- отчисления в резервы по корпоративному кредитному портфелю; - отчисления в резервы по розничному кредитному портфелю); - резервы восстановленные по корпоративному кредитному портфелю; - резервы восстановленные по розничному кредитному портфелю; - резервы по портфелю ценных бумаг
4	Доходы	- процентные (по корпоративным кредитам, по розничным кредитам); - комиссионные (по корпоративному бизнесу, по розничному бизнесу); - по валютнообменным операциям (розничные, оптовые); - сальдо прочих комиссий; - прочие доходы
5	Расходы	- операционные (депозиты «до востребования», срочные депозиты физ. и юр. лиц, прочие); - неоперационные (затраты на персонал, периодические платежи, общехозяйственные расходы, маркетинговые затраты, прочие)
6	Сальдо трансфертных доходов / расходов	- трансфертные доходы от привлечения средств физ. и юр. лиц; - трансфертные расходы от корпоративного и розничного кредитования
7	Аллокации головной организации	- по активам; - по пассивам; - по доходам; - по расходам; - по сальдо трансфертных доходов / расходов
Финансовый результат		

Источник: разработано автором

Рассмотрим некоторые пояснения к разделам формы аналитического баланса.

Раздел 1 «Активы», Раздел 2 «Пассивы» и часть Раздела 6 «Аллокации головной организации» (по активам и пассивам) включают объемные характеристики. По сути, это «работающие» пассивы и доходные активы.

Отдельно отметим Раздел 6 «Аллокации головной организации». Зачастую, головные структуры производят внесистемные зачисления / списания активов, пассивов, доходов, расходов в свою пользу или в пользу иных ВСП, входящих в состав указанных головных структур. В частности, активы и пассивы могут быть списаны в пользу иных ВСП для выравнивания ситуации с невыполнением планов или недополучения доходов. Также может быть произведено списание «плохих» кредитов на более рентабельные ВСП, которые существенно снижают доходность ВСП. Кроме того, во внесистемном учете может быть предусмотрено списание головными структурами в конце года части прибыли.

Данные факты, по нашему мнению, существенно влияют на предстоящее формирование, т.к. изменяют структуру финансовых потоков.

В форме баланса предусмотрена строка «Финансовый результат», алгоритм расчета которого мы представили во второй главе.

Таким образом, разработанная нами форма аналитического баланса позволит решить проблему формирования необходимой информации целях формирования финансовых потоков. Главным преимуществом предлагаемой нами формы баланса является возможность ее интерпретации под любой вид ВСП. Так, если ВСП является розничным, то из баланса можно исключить разделы корпоративного бизнеса. И наоборот, если какие-либо разделы отсутствуют, то при помощи специалистов соответствующих подразделений банка в баланс их можно будет добавить.

В рамках нашей работы исследуется выделенная группа ВСП (кредитующие) за счет такого свойства как универсальность, которая заключается, в первую очередь, в возможности осуществлять пары кредитно-депозитных операций. Вместе с тем, при осуществлении данного вида операций, связь между кредитованием и обеспечением ресурсами под него

как таковая отсутствует, а формирование потоков по данному направлению зачастую ограничивается выполнением поставленных перед подразделением планов.

Движение депозитно-кредитных ресурсов ВСП является сложным, поскольку тесно связано: во-первых, с финансовой несамостоятельностью ВСП, во-вторых, привлечение и размещение ресурсов ВСП напрямую зависит от внутренней системы перераспределения ресурсов банка (казначейская система).

В банковской литературе [18, 19, 58] выделяют две модели движения депозитно-кредитных ресурсов: частичные и полные. Первые предполагают раздельное управление привлеченными и размещенными ресурсами. Вторые – одновременное управление указанными ресурсами.

В современной банковской практике применяются полные модели, при использовании которых движение ресурсов направлено на получение оптимальной структуры привлеченных и размещенных ресурсов, критериями которых выступают [19, 41, 70]: срок, ликвидность, доходность, риск.

В случае движения депозитно-кредитных ресурсов ВСП необходимо учитывать еще один важный фактор – это трансфертные ресурсы, которые оказывают непосредственное влияние и на объемы привлекаемых, размещаемых ресурсов, и на размер чистого процентного дохода.

Мы предложили матрицу фондирования депозитно-кредитных ресурсов ВСП (табл. 30) разработана с учетом предложений и рекомендаций по управлению активами и пассивами банка таких авторов как А.И. Веселов, А.Б. Дудка, С.В. Инюшин. В качестве базовой основы для разработки матрицы принята форма матрицы оптимизации активов и пассивов на основе соотношения доходности и ликвидности С.В. Инюшина [70], основанная на общеизвестной и применяемой в банковской практике методике управления активами и пассивами (методика УАП).

Таблица 30 - Матрица фондирования депозитно-кредитных ресурсов ВСП

Размещение Привлечение	K ₁₁	K ₁₂	K ₂₁	K ₂₂	K ₃₁	K ₃₂	ТР	Всего П:	План П	ΔП	P ₂₁	P ₂₂	P ₂₃
П ₁₁	V						V						
П ₁₂		V					V						
П ₂₁	V						V						
П ₂₂		V					V						
П ₃₁			V				V						
П ₃₂				V			V						
П ₄₁					V		V						
П ₄₂						V	V						
ТП	V	V	V	V	V	V	X						
Всего К:								П=К					
План К									П=К				
ΔК										Δ			
P ₁₁											ΔP ₁		
P ₁₂												ΔP ₂	
P ₁₃													ΔP ₃

Источник: разработано автором на материалах [19, 41, 70]

Варианты эффективного распределения ресурсов отмечены в табл. 30 знаком «V». Расшифровка элементов матрицы представлена в табл. 31.

Таблица 31 – Расшифровка элементов матрицы фондирования депозитно-кредитных ресурсов ВСП

размещение	привлечение
K ₁₁ – Кредиты до 30 дней ф.л.*	П ₁₁ – Пассивы д/в ф.л.
	П ₂₁ – Пассивы срочные до 30 дней ф.л.
K ₁₂ – Кредиты до 30 дней ю.л.* и ИП*	П ₁₂ – Пассивы д/в ю.л. и ИП
	П ₂₂ – Пассивы срочные до 30 дней ю.л. и ИП
K ₂₁ – Кредиты срочные от 30 дней до 1 года ф.л.	П ₃₁ – Пассивы срочные от 30 дней до 1 года ф.л.
K ₂₂ – Кредиты срочные от 30 дней до 1 года ю.л. и ИП	П ₃₂ – Пассивы срочные от 30 дней до 1 года ю.л. и ИП
K ₃₁ – Кредиты срочные свыше 1 года ф.л.	П ₄₁ – Пассивы срочные свыше 1 года ф.л.
K ₃₂ – Кредиты срочные свыше 1 года ю.л. и ИП	П ₄₂ – Пассивы срочные свыше 1 года ю.л. и ИП
ТР – трансферты размещенные	ТП – трансферты привлеченные
P ₁₁ – средняя стоимость ресурсов клиентская, %	P ₂₁ – средняя стоимость ресурсов клиентская, %
P ₁₂ – средняя стоимость ресурсов трансфертная, %	P ₂₂ – средняя стоимость ресурсов трансфертная, %
P ₁₃ – средняя стоимость ресурсов трансфертная по отклонениям, %	P ₂₃ – средняя стоимость ресурсов трансфертная по отклонениям, %

*ф.л. – физическое лицо, ю.л. – юридическое лицо, ИП – индивидуальный предприниматель
Источник: разработано автором на материалах [19, 41]

Как видно из таблиц 30-31, при распределении ресурсов в матрице фондирования должны быть учтены следующие условия:

- 1) привлеченные ресурсы одной срочности размещаются в ресурсы с подобной же срочностью;
- 2) привлеченные ресурсы одной категории субъектов размещаются в ресурсы с подобной же категорией субъектов;
- 3) привлекаемые и размещаемые ресурсы должны иметь сопоставимую доходность;
- 4) объем привлеченных ресурсов должен стремиться к равенству с объемом размещенных ресурсов, в противном случае, возникнет необходимость «перекрывать» разрывы трансфертными ресурсами, что может быть чревато штрафными ставками по привлечению и размещению со стороны внутренней системы перераспределения ресурсов.

В отличие от разработок указанных выше авторов, предложенная нами матрица фондирования депозитно-кредитных финансовых ресурсов ВСП:

- обеспечивает возможность контроля такого важного для ВСП параметра как трансфертные ресурсы (их привлечение и размещение);
- позволяет контролировать соответствие текущих результатов движения финансовых ресурсов ВСП плановым заданиям головной структуры;
- позволяет обеспечивать сопоставимую доходность привлекаемых и соответственно размещаемых им ресурсов за счет введенного параметра «чистый процентный доход».

Введенный параметр чистого процентного дохода позволяет контролировать сопоставимую доходность привлекаемых и размещаемых ресурсов. Нами предлагается определять совокупный чистый процентный доход следующим образом:

$$\text{ЧПД (НИ)} = (\Delta P_1 - \Delta P_2 - \Delta P_3) \quad (23)$$

где ЧПД (НИ) – совокупный чистый процентный доход,

ΔP_1 – чистый процентный доход по клиентской стоимости ресурсов,

ΔP_2 – чистый процентный доход по трансфертной стоимости ресурсов,

ΔP_3 – чистый процентный доход по трансфертной стоимости ресурсов по отклонениям.

При этом расчет чистого процентного дохода по всем направлениям осуществляется следующим образом:

$$\Delta P_1 = P_{11} - P_{21}, \quad (24)$$

$$\Delta P_2 = P_{12} - P_{22}, \quad (25)$$

$$\Delta P_3 = P_{13} - P_{23} \quad (26)$$

Таким образом, матрица фондирования депозитно-кредитных ресурсов ВСП, предложенная нами, нацелена на выполнение современных требований по управлению капиталом под риском в соответствии с Базельскими соглашениями и обеспечивает:

- оптимальную структуру привлеченных и размещенных ресурсов, т.е. максимальную ликвидность;
- максимально возможную доходность;
- минимальный риск;
- сопоставимость субъектов хозяйствования.

Предлагаемую матрицу формирования депозитно-кредитных потоков ВСП мы протестировали на примере дополнительного офиса. На протяжении годового временного интервала мы осуществляли подобный контроль над сформированными параметрами.

Итак, сопоставление плановых и фактически сложившихся объемов привлеченных и размещенных ресурсов в целом соответствует одному из принципов построения матрицы фондирования депозитно-кредитных финансовых потоков: принципу ликвидности (табл. 32). За исключением нескольких случаев:

- 1) по факту оказалось недостаточно ресурсов сроком до 30 дней для размещения на 194 тыс. руб., что повлекло за собой необходимость привлекать данные средства во внутренней системе по завышенной ставке;
- 2) аналогичным образом сложилась ситуация с ресурсами – сроком от 30 дней до 1 года – недостаток в 668 тыс. руб.

Отметим, что в результате перераспределения ресурсов по матрице имеются высвободившиеся ресурсы, которые были размещены во внутренней системе в сумме 1572 тыс. руб.

Таблица 32 – Исходные данные для построения матрицы фондирования депозитно-кредитных финансовых потоков анализируемого ДО, тыс. руб.

размещение	размер, тыс. руб.		привлечение	размер, тыс. руб.	
	факт	план		факт	план
К ₁₁	12 816	13 000	П ₁₁	9 524	8 000
			П ₂₁	3 415	5 000
К ₁₂	10808	11 000	П ₁₂	4 614	5 000
			П ₂₂	6 000	6 000
К ₂₁	9 980	10 000	П ₃₁	9 312	10 000
К ₂₂	29954	30 000	П ₃₂	30 000	30 000
К ₃₁	15 935	20 000	П ₄₁	16 360	20 000
К ₃₂	15 732	16 000	П ₄₂	16 000	16 000
Итого:	95 225	100 000	Итого:	95 225	100 000
ТР	1572	-	ТП	862	-
Р ₁₁	15,54%	-	Р ₂₁	10,08%	-
Р ₁₂	11,97%	-	Р ₂₂	8,06%	-
Р ₁₃	20%	-	Р ₂₃	25%	-

Источник: составлено автором

На основании представленных данных табл. 32 «поведение» ресурсов в рамках предложенной нами матрицы следующее (см. табл. 33).

Таблица 33 – Матрица фондирования депозитно-кредитных финансовых потоков анализируемого ДО

Размещение Привлечение	К ₁₁	К ₁₂	К ₂₁	К ₂₂	К ₃₁	К ₃₂	ТР	Всего П:	План П	ΔП	Р ₂₁	Р ₂₂	Р ₂₃
П ₁₁	9524							9524	8000	+1524	10,08	8,06	
П ₁₂		4614						4614	5000	-386	10,08	8,06	
П ₂₁	3292						123	3415	5000	-1585	10,08	8,06	20,0
П ₂₂		6000						6000	6000	0	10,08	8,06	
П ₃₁			9312					9312	10000	-688	10,08	8,06	
П ₃₂				29254			746	30000	30000	0	10,08	8,06	20,0
П ₄₁					15935		425	16360	20000	-3640	10,08	8,06	20,0
П ₄₂						15732	268	16000	16000	0	10,08	8,06	20,0
ТП		194	668					-	-	-			
Всего К:	12816	10808	9980	29254	15935	15732	-	95225	-	-			
План К	13000	11000	10000	30000	20000	16000	-	-	100000				
ΔК	-184	-192	-20	-746	-4065	-268	-	-		-			
Р ₁₁	15,54	15,54	15,54	15,54	15,54	15,54							
Р ₁₂	11,97	11,97	11,97	11,97	11,97	11,97							
Р ₁₃		25,0	25,0										

Источник: составлено автором

Полученная матрица анализируемого ДО свидетельствует о недочетах в формировании финансовых потоков ВСП. А именно:

- привлеченные ресурсы одних субъектов размещаются в ресурсы несоответствующих субъектов привлечения;
- размещение ресурсов осуществляется в объемах больших, чем ресурсов привлечено, что приводит к необходимости привлекать трансфертные ресурсы по завышенной штрафной ставке, а это снижает размер чистого процентного дохода;
- привлеченные ресурсы одной срочности несопоставимо размещаются в ресурсы другой срочности, что также сказывается на размерах чистого процентного дохода.

Кроме того, ошибки в планировании наблюдаются при составлении планов по объемам ресурсов. Также в большинстве случаев имеет место невыполнение планов. Наличие ошибок в планировании сказалось на размере чистого процентного дохода, который сложился в результате в размере – 10,01%, что характеризует формирование депозитно-кредитных финансовых потоков как неудовлетворительное и, соответственно, сказывается на итоговом финансовом результате деятельности ДО.

Общеизвестно, что формирование потоков в банковской сфере как таковой может быть представлено тремя этапами: планирование, контроль, регулирование [126]. В рамках предложенной матрицы указанные этапы учтены всецело, поскольку построение матрицы включает следующие этапы:

- 1) планирование объемов привлекаемых и размещаемых ресурсов ВСП в рамках матрицы на заданный период в соответствии с заданными параметрами головной структуры (планы по объемам, стратегические направления развития банка в целом);
- 2) контроль движения ресурсов в рамках исполнения заданных планов и заданных критериев оптимальности (срок, ликвидность, доходность, риск)
- 3) регулирование заданных объемов ресурсов и фактических результатов на основе выявленных нарушений.

Таким образом, по нашему мнению, существует объективная необходимость формирования депозитно-кредитных ресурсов ВСП с использованием разработанной матрицы фондирования депозитно-кредитных ресурсов ВСП, поскольку ошибки в планировании и исполнении планов могут привести к ухудшению показателей результативности деятельности ВСП.

Далее рассмотрим порядок построения матриц комиссионных и валютнообменных финансовых потоков.

Как мы отметили в п. 3.1, эффективность формирования комиссионных ресурсов возможна при обеспечении максимально возможного размера дохода при минимально возможных затратах на осуществление соответствующего вида операций.

Соответственно, в данной матрице должен осуществляться контроль над следующими параметрами: доходы, расходы. Доходы, в свою очередь, зависят от количества операций, совершенных за определенный период. При этом, обязательным является контроль отклонения полученного финансового результата от планового. Отразим заданные параметры в матричном виде (табл. 34).

Таблица 34 – Матрица движения комиссионных ресурсов ВСП

Вид комиссии	Доходы	Расходы	Плановый ФР, в руб. эквив.	Отклонение от планового ФР
1	3	4	5	6 = (5-3-4)
<i>Физические лица</i>				
1)	1)		1)	1)
2)	2)		2)	2)
...
Итого ф.л.				
<i>Юридические лица и ИП</i>				
1)	1)		1)	1)
2)	2)		2)	2)
...
Итого ю.л. и ИП				
Итого финансовый результат:				

Источник: разработано автором

Исходя из приведенной выше матрицы, мы видим, что движение комиссионных ресурсов осуществляется по двум направлениям бизнеса: розничный и корпоративный. Причем, отражены доходы и расходы от каждого вида операций, которые формируют фактический финансовый результат. Сравнивая его с плановым, мы получаем отклонение (столбец 6 матрицы), которое позволяет осуществлять мониторинг эффективности и принимать взвешенные финансовые решения в случае отрицательного отклонения.

Результаты движения комиссионных ресурсов анализируемого нами ВСП в годовом исчислении представлены в Приложении Д.

По полученным результатам в годовом исчислении видно, что финансовый результат движения комиссионных ресурсов +666 тыс. руб. по сравнению с плановым заданием и на 1679 тыс. руб. больше, чем в первоначальном варианте (до формирования матрицы), что составляет 54,7%

Аналогично с валютнообменными ресурсами. Для эффективного движения необходимо обладать данными по объему валютнообменной операции, курсу, расходам (например, транспортировка валюты до ВСП), плановый размер финансового результата и отклонение от него. В итоге, учитывая все приведенные параметры, мы предлагаем матрицу следующего вида (табл. 35).

Результаты движения валютнообменных ресурсов анализируемого нами ВСП в годовом исчислении представлены в Приложении Ж.

Как видно из полученных данных результат движения валютнообменных ресурсов положительный и в сравнении с планом составил + 299, а в отношении текущего результата – рост на 1411 тыс. руб. или на 95%.

Формирование неоперационных финансовых потоков, по нашему мнению должно осуществляться путем сравнения запланированного объема таких результатов от фактически складывающегося с учетом обеспечения самоокупаемости ВСП.

Таблица 35 – Матрица движения валютообменных ресурсов ВСП

Вид валюты	Объем продажи	Курс продажи	Результат продажи, в рубл. эквив.	Объем покупки	Курс покупки	Результат покупки, в рубл. эквив.	Расходы по валютообмену, руб. эквив.	Плановый ФР, в руб. эквив.	Отклонение от планового ФР
1	2	3	4 = 2*3	5	6	7 = 5*6	8	9	10 = (9-7-8)
EUR	1) 2) ...	1) 2) ...	1) 2) ...	1) 2) ...	1) 2) ...	1) 2) ...			
Итого EUR									
USD	1) 2) ...	1) 2) ...	1) 2) ...	1) 2) ...	1) 2) ...	1) 2) ...			
Итого USD									
Итого ФР в рублевом эквиваленте:									

Источник: разработано автором

Однако в данном случае, это будет возможно только после определения финансового результата от движения валютообменных и комиссионных ресурсов. Матрица движения обеспечивающих ресурсов ВСП с сформированными данными представлена на табл. 36.

Таблица 36 – Матрица движения обеспечивающих ресурсов ВСП, тыс. руб.

№	Наименование статьи	План	Факт	Изм.
	Затраты на персонал	1 210	1 318	+108
	Периодические платежи	7 121	6 247	-874
	- аренда	1 960	1 960	0
	- охрана	317	317	0
	- связь	1 200	1 016	-184
	- инкассация	3 500	2 810	-690
	- клининг	144	144	0
	Хозяйственные расходы	255	312	+57
	- канцелярия	255	312	+57
	Маркетинговые затраты	329	302	-27
	- реклама	329	302	-27
	Административно-управленческие расходы	190	72	-118
	Представительские расходы	10	10	0
	Командировочные расходы	170	52	-118
	Компенсация бензина	10	10	10
	Прочие расходы	0	0	0
	Неоперационные расходы	9 105	8 251	-854

Источник: составлено автором

Как видно из данных, приведенных в табл. 36, в целом бюджет ВСП соблюдался. Однако, есть недочеты в исполнении статей плана по затратам по персоналу – план перевыполнен на 108 тыс. руб. и общехозяйственным расходам – перерасход в 57 тыс. руб.

По результатам формирования финансовых потоков ВСП по всем направлениям, необходимо определить соответствие заданным критериям: прирост финансового результата и обеспечение самоокупаемости.

По результатам формирования финансовых потоков по всем направлениям, предлагаем определить консолидированный финансовый результат ВСП. Расчет следующий:

$$\Phi P_{\text{консолид}} = \Phi P_{\text{ДК}} \pm \Phi P_{\text{К}} \pm \Phi P_{\text{ВОб}} - P_{\text{неопер}} - \text{Резервы} \quad (27)$$

где $\Phi P_{\text{консолид}}$ – консолидированный финансовый результат,

$\Phi P_{\text{ДК}}$ – финансовый результат от движения депозитно-кредитных ресурсов ВСП,

$\Phi P_{\text{К}}$ – финансовый результат от движения комиссионных ресурсов ВСП,

$\Phi P_{\text{ВОб}}$ – финансовый результат от движения валютообменных ресурсов ВСП,

$P_{\text{неопер}}$ – финансовый результат от движения обеспечивающих ресурсов,

Резервы – сальдо отчисления / восстановления резервов по кредитным операциям.

Результат расчета консолидированного финансового результата представлен в табл. 37.

Таблица 37 – Консолидированный финансовый результат формирования ФП ВСП (тыс. руб.)

Вид матрицы	План	Факт	Изм.
Матрица 1	12600	14795	+2195
Матрица 2	7700	7936	+236
Матрица 3	3000	2899	-101
Матрица 4	9103	8251	-854
Консолидированный ФР (разд. 1 + разд. 2 + разд. 3 – разд. 4), без учета резервов	14 197	17379	3 182

Источник: составлено автором

Рассчитаем коэффициент самокупаемости:

$$K_C = (7936+2899) / 8251 = 1,31 \quad (28)$$

Полученный коэффициент самокупаемости выше единицы, что свидетельствует об обеспечении самокупаемости за счет комиссионных доходов.

Подводя итог, отметим, что деятельность банковской сферы в настоящее время становится все более рискованной. Этому способствует ряд факторов, среди которых и мировая финансовая нестабильность, рост операционных издержек, снижение активности населения по отношению к банковской сфере. В этой связи банковское сообщество вынуждено задумываться о все более новых способах роста финансового результата деятельности и роста материального благосостояния собственников банка. Коммерческий банк сегодня, в большинстве случаев, - это не просто кредитно-финансовое учреждение, а кредитно-финансовое учреждение с широкой сетью своих подразделений.

До недавнего времени, вопросам финансов банковской сети в научной сфере уделялось мало внимания. От чего банки пытались самостоятельно их решать. Настоящая работа является попыткой решить одну из главных задач деятельности банка – это формирование финансовых потоков ВСП, итогом которой стала основанная на различных точках зрения разработка алгоритма формирования финансовых потоков ВСП.

Предложенный алгоритм был протестирован на примере экспериментальной собирательной модели ВСП – дополнительном офисе. Результаты апробации алгоритма формирования финансовых потоков ВСП свидетельствуют об эффективности данного алгоритма, поскольку его использование обеспечивает удовлетворение заданных параметров эффективности, в том числе улучшение финансового результата и обеспечение самокупаемости. По итогам расчетов были получены следующие результаты.

Формирование финансовых потоков экспериментального ВСП является эффективным, поскольку:

- обеспечен прирост консолидированного финансового результата (на 22,4%: план – 14 197 тыс. руб., факт – 17 379 тыс. руб.);
- выровнена структура финансовых ресурсов ВСП и за счет этого обеспечен рост финансового результата ВСП на 19 631 тыс. руб. (с 17 911 тыс. руб. убытка до 1 720 тыс. руб. дохода в годовом исчислении), в процентном отношении прирост составил 110%;
- достигнут необходимый уровень самоокупаемости (рассчитанный коэффициент самоокупаемости составил 1,31).

На основании проведенных расчетов, мы полагаем, что данный алгоритм может быть предложен к внедрению в практику деятельности генерирующих финансовые потоки внутренних структурных подразделений коммерческих банков.

3.3. Перспективы использования методического подхода к модернизации финансовых потоков внутренних структурных подразделений коммерческих банков в банковской системе России: рекомендации по внедрению

Проведенное исследование особенностей функционирования и практики деятельности ВСП коммерческих банков показало, что вопрос о формировании финансовых потоков является в настоящее время одним из наиболее актуальных. Вместе с тем, модернизация финансовых потоков ВСП – это назревшая необходимость и является одним из ключевых элементов модернизации современной банковской системы.

Любое нововведение предполагает решение ряда вопросов как на микро-, так и на макроуровнях. Весновский Е.Ю. [40], предлагая внедрить в систему оценки деятельности банка методику, основанную на современных и неиспользуемых тогда подходах, выделил ряд направлений, по которым возможно дальнейшее использование нового подхода. Среди перечисленных [40, с. 127-147], мы выделили следующие приемлемые для внедрения в практику формирования финансовых потоков ВСП: развитие структуры рынка, развитие теоретической базы и законодательства, развитие рынка программных продуктов и рынка консалтинговых услуг, внутрибанковские преобразования.

Исходя из обозначенных Е.Ю. Весновским проблем, которые необходимо решать при нововведении, мы сформулировали и расширили направления развития применительно к модернизации финансовых потоков ВСП.

Итак, мы полагаем, что перспективы применения предлагаемого нами методического подхода, тесно связано с решением общих, стратегических проблем на макроуровне:

- развития институциональной структуры банковской системы;
- совершенствование теоретической базы и законодательства;
- решение задач технического сопровождения;
- создания предпосылок к готовности банков и их собственников к преобразованиям внутри;
- подготовки и развития банковских кадров.

Конец 2014 г. для российской банковской системы ознаменован новым этапом своего развития, обусловленным снижением экономического роста, повышением инфляции, заметном спаде инвестиционной активности, резком сокращении импорта, изменением потребительских настроений [96, с. 3]. Основной причиной подобных последствий стало ухудшение международных отношений, вылившихся в список санкций по отношению к России, в том числе и в банковской сфере.

«Современная российская банковская система представляет собой зрелый рыночный институт» [57, с. 9], который сформировался в результате ряда финансовых кризисов (1998, 2004, 2008-2009, 2014 гг.). Профессор И.Е. Никулина отмечает, что формирование банковской системы России носило «многоступенчатый характер ее становления», и, соответственно, процесс становления «происходил в условиях длительного спада и стагнации в экономике России, в связи с чем банковская система постоянно находилась в полустихийном процессе реструктуризации и выхода из кризисов» [119, с. 11].

Кризис конца 2014 года для банковской системы России не похож на предыдущие. Его природа лежит в международном политическом русле.

От того, насколько быстро будет урегулирован внешнеполитический конфликт, зависят дальнейшие перспективы развития банковской системы России и ее элементов в целом.

В настоящее время нельзя не обратить внимание на изменения в структуре банковской системы в количественном соотношении, произошедшие за период 2014 гг. Несмотря на проводимую Банком России политику «зачистки» неблагонадежных банков, например, за несоблюдение Федерального закона от 07.08.2001 г. № 115-ФЗ[7], численность кредитных организаций и их ВСП можно считать относительно стабильной. Ведь «...удаление с рынка участников, осуществляющих сомнительные операции, не только не снижает устойчивость банковской системы, а, наоборот, ее повышает» [134, с. 60].

Согласно статистике Банка России, представленной информацией об отзыве лицензий и ликвидации юридических лиц очевидна тенденция к снижению их количества. Статистика отзыва лицензий и ликвидации банковских учреждений представлена в Приложении К.

На основании федерального банковского законодательства России отзыв лицензий осуществлялся по двум группам случаев:

- отзыв лицензии в соответствии с ФЗ «О Центральном Банке Российской Федерации (Банке России)», ФЗ «О банках и банковской деятельности», приказа Банка России об отзыве лицензии, в результате которого кредитная организация не вправе совершать никакие банковские операции и сделки (нарушение законодательства в части оплаты уставного капитала, в части исполнения закона «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма» и т.п.)[166];
- отзыв лицензии в связи с ликвидацией кредитных организаций без признаков банкротства (реорганизация в форме слияния / присоединения), по решению общего собрания учредителей кредитной организации (добровольное решение), в связи с прохождением процедуры банкротства (в соответствии с ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций»).

Так, за 2014 год количество кредитных организаций, у которых была отозвана лицензия на осуществление банковских операций по первой группе случаев, составило восемь; в 2013 году – 66 организаций; в 2012 году – 11 [61-75, 88-94]. По второй группе: за 2014 г. – 3, 2013 г. – 29, а за 2012 г. – 33.

В динамике за период с 2001 по 2016 гг. очевидна тенденция динамичного снижения количества кредитных организаций. Вышеуказанный вывод о тенденции снижения числа коммерческих банков и их элементов подтверждается в отчете Банка России «О развитии банковского сектора и банковского надзора в 2014 году»[129]: «В 2014 году сохранилась тенденция последних лет к уменьшению количества действующих кредитных организаций...» и их ВСП. Отмечается, что данные изменения коснулись не только крупных многофилиальных банков, но и столь значимых для экономики регионов – региональных и муниципальных банков [119, 167].

Согласно отчету Банком России, официально признано, что крупные многофилиальные банки в 2014 году продолжали оптимизацию своих региональных подразделений и снижали количество своих внутренних структурных подразделений. И, в результате указанных структурных

изменений, обозначенных Банком России, количество внутренних структурных подразделений, приходящихся на 100 тыс. населения, уменьшилось с 30,3 на конец 2013 года до 28,6 на конец 2014 года.

Авторы М.С. Новоселова, Л.В. Мирошникова и О.Ю. Оношко связывают рост количества отзывов лицензий у коммерческих банков, в том числе и с кризисом ликвидности и со стремление Банка России к укрупнению банковского сектора [121, с. 828-829]. Также очевидно сокращение количества действующих кредитных организаций на уровне регионов в 2014 году: «...число региональных банков уменьшилось с 425 до 375 по причине отзыва или аннулирования лицензий на осуществление банковских операций (38), присоединения к другим кредитным организациям (4), а также изменения места регистрации кредитных организаций (10). Одновременно получили лицензии на осуществление банковских операций две кредитные организации...» [129]. Таким образом, «статистические данные Банка России позволяют сделать вывод о чрезвычайной монополизации банковского сектора России, крайней неравномерности в обеспечении всеми видами банковских услуг субъектов Федерации» [167].

Деятельность любого коммерческого банка направлена на решение одной из важных задач: качественное и своевременное обеспечение банковскими услугами своих клиентов. В условиях сокращения численности банковских структур второго уровня системы, показательной будет информация об обеспеченности населения банковскими услугами. Для этого рассмотрим статистику Банка России с точки зрения обеспеченности населения банковскими услугами кредитных организаций России по федеральным округам (табл. 38).

В терминологии Банка России существует показатель для измерения обеспеченности услугами, который называется «индекс совокупной обеспеченности банковскими услугами» [129, с. 14] и рассчитывается как для кредитных организаций, так и для ВСП.

Методика его расчета следующая: для каждого региона определяется отношение количества подразделений кредитных организаций к численности населения и делится на величину аналогичного показателя, рассчитанного для России в целом [129, с. 103].

Таблица 38 – Институциональная насыщенность банковскими услугами по кредитным организациям (КО) на 01.01.2015 г.

Округ	Численность населения, тыс. чел.	Количество действующих КО*	Институциональная насыщенность
1	2	3	4 = 3/4
Центральный ФО	38 945	504	0,013
Северо-Западный ФО	13 847	64	0,005
Южный ФО	14 006	43	0,003
Северо-Кавказский ФО	9 659	28	0,003
Приволжский ФО	29 718	92	0,003
Уральский ФО	12 276	35	0,003
Сибирский ФО	19 314	44	0,002
Дальневосточный ФО	6 211	22	0,003
Крымский ФО	2 294	2	0,0009

Примечание: составлено автором по [129].

В рамках нашего исследования мы осуществляли расчет исходя из соотношения количества действующих кредитных организаций/ВСП и численности населения по федеральным округам.

Как видим из таблицы 38, безусловна преобладающая насыщенность банковскими услугами по численности населения Центрального федерального округа по отношению к остальным округам России.

Для сравнения приведем данные по институциональной насыщенности банковскими услугами по ВСП кредитных организаций по состоянию на 01.01.2015 г. (табл. 39).

Приведенные данные в табл. 39 показывают, что институциональная насыщенность ВСП кредитных организаций примерно одинакова (за исключением Северо-Кавказского и Крымского федеральных округов, что свидетельствует о структурной устойчивости российской банковской системы).

Таблица 39 – Институциональная насыщенность банковскими услугами по ВСП кредитных организаций на 01.01.2015 г.

Округ	Численность населения, тыс. чел.	Количество действующих ВСП КО	Институциональная насыщенность
1	2	3	4 = 3/4
Центральный ФО	38 945	6 911	0,177
Северо-Западный ФО	13 847	2 294	0,166
Южный ФО	14 006	2 559	0,183
Северо-Кавказский ФО	9 659	779	0,081
Приволжский ФО	29 718	4 785	0,161
Уральский ФО	12 276	2 155	0,176
Сибирский ФО	19 314	2 694	0,139
Дальневосточный ФО	6 211	1 000	0,161
Крымский ФО	2 294	124	0,054

*КО – кредитная организация

Примечание: составлено автором по [129]

Согласно статистике Банка России по состоянию на 23.10.2015 г. зарегистрировано 37,5 тыс. ВСП (без учета передвижных пунктов кассовых операций). Мы рассчитали, какое количество банков обладают ВСП. Полученные данные разделили на восемь групп (рис. 26).

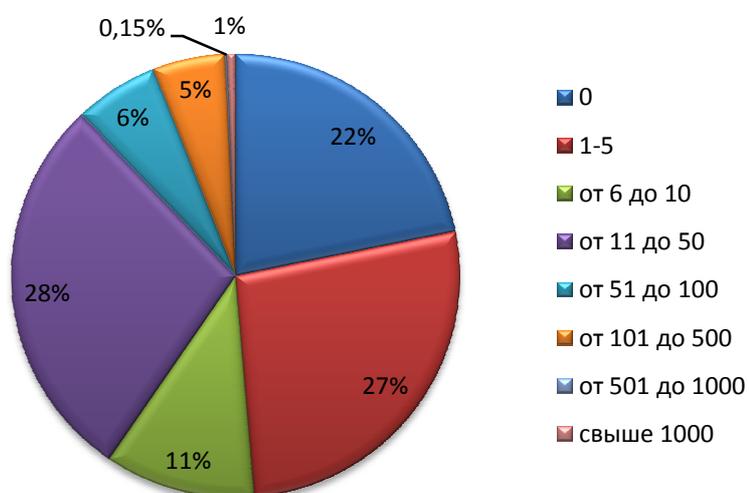


Рисунок 26 – Статистика наличия ВСП у кредитных организаций по состоянию на 23.10.2015 г.

Примечание: составлено автором на материалах [162].

Согласно полученным данным, из общего числа зарегистрированных кредитных организаций, лишь 22% не имеют ВСП вообще и это, в основном, банки, зарегистрированные в Москве и Московской области в форме ООО,

соответственно, остальные 78% – ВСП обладают. Примечательно, что 28% банков имеют в своей структуре до 50 ВСП, а на долю банков с численностью свыше 1000 ВСП приходится около 1%. К банкам с численностью свыше 1000 ВСП относятся так называемые банки с государственным участием. Их всего четыре: Россельхозбанк, ВТБ24, РГС Банк, Сбербанк.

Таким образом, институциональная устойчивость ВСП коммерческих банков, на наш взгляд, обусловлена рядом факторов. Несмотря на сокращающуюся численность коммерческих банков, заинтересованность банков в ВСП остается. Сокращение численности банков и их ВСП происходит в виду нарушения федерального банковского законодательства. А зачистка банковской системы от неблагонадежных банков свидетельствует о повышении устойчивости системы в целом. Кроме того, очевидна концентрация банковских структур в Центральном федеральном округе, что предполагает необходимость обеспечения населения банковскими услугами в более отдаленных территориях страны на базе таких экономически целесообразных структур как внутренние структурные подразделения.

Таким образом, институциональные изменения, в том числе по неблагоприятным причинам, создают предпосылки необходимости модернизировать финансовые потоки ВСП, где одним из направлений является совершенствование теоретической базы и законодательства.

Одной из причин неэффективного формирования финансовых потоков на уровне ВСП является отсутствие единых стандартов и правил. Проведенное нами исследование с теоретической точки зрения показало, что тема исследования актуальна. В отечественной литературе вопросы формирования финансовых потоков ВСП недостаточно освещены и исследованы, поскольку отсутствует целостный и комплексный подход к их изложению и практических рекомендаций по внедрению.

По нашему мнению, для целостного теоретического освоения представленного методического подхода, необходимы дальнейшие

исследования по данному направлению. Все же теоретическое освоение будет более эффективным в случае соответствующей законодательной поддержки.

Главным регулятором в сфере финансовых потоков банков выступает Банк России. Представляется, что именно с его позиций должна проводиться работа по публикации конкретных документов в области внедрения алгоритмов формирования финансовых потоков на уровне ВСП и их совершенствования.

Помимо Банка России считаем необходимым привлечь и саморегулируемые организации (например, Ассоциация Российских Банков), которые имеют достаточно широкий и положительный опыт в проведении различных мероприятий просветительского характера (конференций, семинаров, тренингов).

Нельзя оставить без внимания требования Базельского комитета, в рамках которых одним из важных элементов является управление рисками и капиталом. Банком России предусмотрен полный переход банковской системы на стандарты Базель III к 1 января 2019 г. В условиях Базеля III повышаются требования к качеству и достаточности капитала, резервов [57, с. 12]. По мнению автора настоящего исследования, эти требования должны распространяться не только к конкретному банковскому институту, но и его структурным подразделениям. Этим, по нашему мнению, будут обеспечиваться прозрачность и качество банковской системы.

Внедрение разработанного нами подхода предполагает и разработку или совершенствование программного обеспечения банка. В данном случае возможны два варианта:

- 1) привлечение аутсорсера, специализирующего на подобных услугах и обеспечивающего комплексный подход к решению проблем, объективный и независимый взгляд, возможность для компании получить опыт, минимизируя собственные ошибки;

2) самостоятельно разработать / доработать программное обеспечение с учетом основополагающих принципов разработанного подхода.

Внедрение или модернизация новой информационной системы – проект дорогостоящий. Для более эффективного внедрения рекомендуется привлечь консультирующую фирму, основными преимуществами привлечения которой являются

Внедрение подобных технологий – серьезные проекты, поэтому мы считаем, что результаты анализа внедрения подобных систем должны быть максимально открыты информационно, чтобы банки, предполагающие осуществление подобных проектов, имели возможность ознакомления с ней.

Особую значимость во внедрении разработанного нами подхода приобретает факт осознания банками и их собственниками необходимости модернизации. Мы уже отмечали, что в большинстве банков отсутствуют комплексные, целостные прозрачные механизмы формирования финансовых потоков ВСП.

Необходимым условием внедрения предложенного нами подхода, является понимание банковским сообществом необходимости такого внедрения, а также наличие у менеджмента высшего звена и собственников желания это сделать. Должно быть понимание, что внедрение нового инструментария, новых инструментов ведет к серьезным преобразованиям внутри банка: существенному совершенствованию внутрибанковских систем, а возможно и построению их заново.

Кроме того, чтобы внедрить предлагаемый нами подход и инструменты его реализации, необходимо осуществить следующие мероприятия на уровне банка:

- разработать реальный план внедрения в практику деятельности банка и его ВСП;
- обеспечить распределение служебных функций, а также ответственность за формирование финансовых потоков ВСП и достижение результата;

- интегрировать результаты работы в систему мотивации ответственных сотрудников (к примеру, посредством использования ключевых показателей эффективности – KPI).

Внедрение предложенного алгоритма неизбежно потребуют подготовки менеджмента, ответственных сотрудников банка и ВСП.

Нам представляется, что в свете внедрения профессиональных квалификаций для специалистов финансового рынка [109] необходимо важным является включение в указанные квалификации требования по навыкам эффективного формирования финансовых потоков. В свою очередь, с точки зрения персонала повысится квалификация; с точки зрения работодателей – «готовый инструментарий» для эффективной организации работы и формирования финансовых потоков ВСП.

Подводя итог вышесказанному, внедрение предложенного алгоритма формирования финансовых потоков ВСП как элемента модернизации потребует значительных усилий со стороны менеджмента и владельцев. В свою очередь, реализация алгоритма в деятельности российских банков неизбежно повысит эффективность и позволит разрабатывать планы и стратегию развития банка в соответствии с современными требованиями, а также оценивать результативность/эффективность ВСП и банка в целом.

Заключение

В результате проведенного диссертационного исследования мы пришли к выводу, что в настоящее время банковская система России претерпевает существенные изменения, которые выражаются уменьшении количества кредитных организаций и их филиалов и, росте социально-экономической значимости внутренних структурных подразделений.

Изменения в организационной структуре банков обуславливают изменения в финансовых отношений между банками и их ВСП и, в первую очередь, связаны с движением финансовых ресурсов – финансовыми потоками.

Анализ научной литературы по вопросу формирования финансовых потоков ВСП показал, что указанной теме уделяется недостаточно внимания. В связи с чем, была определена актуальность исследования и разработки теоретико-методического и практического инструментария.

Исследование теоретических основ формирования финансовых потоков ВСП позволило сделать следующие выводы:

1. ВСП коммерческих банков обладают в настоящее время важной социально-экономической ролью. Открывая точки своего присутствия за пределами территорий регистрации и нахождения, коммерческие банки:

1) расширяют возможности обслуживания своих клиентов за счет ВСП, находящихся как в отдаленных, так и в удобных для клиентов территориях.

Широкая сеть ВСП коммерческих банков позволяет присутствовать не только в разных точках страны, но и даже в отдельных районах города.

2) вкладывают аккумулированные временно свободные денежные средства в социально-экономическое развитие регионов и населения. Внутренняя система перераспределения ресурсов позволяет направлять средства заимствования в различные регионы, в тех объемах, которые могут потребоваться (в рамках выделенных лимитов на ВСП).

3) Обеспечивают рабочие места на территории присутствия ВСП. Открывая ВСП, банк набирает определенный штат сотрудников (от руководителя до операционистов), что позволяет региону снизить показатели внутренней безработицы.

2. В формировании финансовых потоков ВСП участвуют следующие типы ВСП, выделенные банковским законодательством (дополнительный офис, операционный офис, кредитно-кассовый офис, операционная касса вне кассового узла, передвижной пункт кассовых операций). В зависимости от типов ограничений (операционные, территориальные, клиентские), накладываемых Банком России, влияющих на бизнес-процессы внутри ВСП и, как следствие, на формирование финансовых потоков, мы выделили две группы ВСП: генерирующие полные и не неполные финансовые потоки. К первой группе относятся: дополнительный офис, операционный офис, кредитно-кассовый офис, поскольку именно эта группа осуществляет полный перечень банковских операций (за некоторыми исключениями). Ко второй, соответственно, все остальные. Поскольку группа ВСП, генерирующих неполные финансовые потоки, осуществляет лишь простые кассовые операции, больший интерес представляет изучение группы ВСП, генерирующих полные финансовые потоки.

3. Проследив эволюцию потоковой концепции в России и за рубежом, мы выделили три подхода к определению сущности финансового потока:

- финансовый поток отождествляется с денежным,
- финансовый поток определяется как специфический денежный поток,
- финансовый поток определяется как составляющий логистической системы.

Однако в современной научной литературе нет однозначного представления о сущности финансовых потоков и их отличительных признаках. Как правило, финансовые потоки рассматриваются как притоки и оттоки денежных средств или приравниваются к денежным.

Анализ эволюции потоковой концепции позволил выявить базовые признаки, характеризующие сущность финансовых потоков:

- потоки рассматриваются в динамике;
- финансовые потоки – это ни что иное, как движение финансовых ресурсов;
- движение финансовых ресурсов осуществляется по направлениям деятельности (операционным, инвестиционным, финансовым);
- финансовые потоки опосредуют всю финансово-хозяйственную деятельность (не только движение потоков, но и результаты этого движения);
- финансовые ресурсы – это совокупность не только текущих, но и потенциально возможных средств;
- финансовые потоки существуют в единстве с материальными и информационными потоками.

Систематизировав подходы к описанию финансовых потоков коммерческих банков, а также приняв во внимание выделенные базовые признаки, мы сформулировали следующее определение финансовых потоков коммерческих банков: «финансовые потоки коммерческих банков – это целенаправленное непрерывное движение текущих и потенциальных финансовых ресурсов по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности за определенный промежуток времени с целью обеспечения эффективного бесперебойного функционирования банка».

Финансовые ресурсы коммерческого банка, как элемент финансовых потоков, мы представили как совокупность потоков по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности, опираясь на предложенную авторами Н.Н. Илышева и С.И. Крылов классификацию финансовых потоков по сферам (видам) деятельности и учитывая особенности банковской деятельности, автором предложено отождествлять финансовые потоки с совокупностью потоков по:

- операционной деятельности (потоки от изменения операционных активов, потоки от изменения операционных обязательств, потоки по созданию/воссозданию резервов),

- инвестиционной деятельности (потоки от приобретения/реализации долгосрочных активов, потоки от приобретения/реализации ценных бумаг, потоки от бизнес-подразделений),
- финансовой деятельности (потоки от операций с собственными акциями (выкуп, продажа), потоки между банком и собственниками).

4. Состав и структура ресурсной базы ВСП по сравнению с составом и структурой ресурсов самого коммерческого банка является ограниченной. Однако в условиях современной конкуренции это несколько не умаляет проблем с их движением и формированием финансовых потоков.

Структура ресурсной базы ВСП значительно отличается от структуры ресурсов, обращающихся на уровне банка или филиала в виду финансовых ограничений. А именно, ВСП не обладают собственными ресурсами, и заемные ресурсы для них ограничены (например, межбанковские кредиты для ВСП запрещены).

Учитывая специфику банковского фондирования ресурсов, ресурсная база ВСП представляется нам в виде трех составляющих:

- привлеченные ресурсы – это все текущие и срочные ресурсы депозитного характера, привлеченные из внешней среды (от клиентов);
- заемные ресурсы – это ресурсы внутренней системы перераспределения ресурсов (казначейской системы), состоящие из внутренних трансфертов;
- размещенные ресурсы – это объем привлеченных ресурсов, переданные во внешнюю среду (клиентам, контрагентам).

В рамках приведенных особенностей, а также учитывая предложенную классификацию авторами Н.Н. Илышевой и С.И. Крыловым, мы выделили следующие виды финансовых потоков для ВСП:

- 1) операционные (связанные с осуществлением стандартных банковских операций);
- 2) трансфертные (обусловленные централизованной системой управления ресурсами).

3) обеспечивающие (связанные с обеспечением деятельности, административно-хозяйственные ресурсы)

Таким образом, в соответствии с представленными выводами, было сформулировано следующее авторское определение: «Финансовые потоки ВСП – это целенаправленное непрерывное движение текущих и потенциально возможных притоков и оттоков финансовых ресурсов операционного, обеспечивающего и трансфертного характера за определенный промежуток времени с целью обеспечения эффективного бесперебойного функционирования ВСП».

5. Основываясь на размышлениях о финансово-хозяйственных целях любого коммерческого предприятия и, применив такие цели к деятельности ВСП, мы сформировали нормативную модель формирования финансовых потоков ВСП.

Предложенная модель базируется на специфике движения финансовых ресурсов ВСП по выделенным для ВСП направлениям (операционные, трансфертные и обеспечивающие потоки) и включает такие взаимосвязанные этапы как:

- 1) привлечение ресурсов операционного, трансфертного и обеспечивающего характера;
- 2) размещение ресурсов операционного, трансфертного и обеспечивающего характера;
- 3) формирование финансового результата.

6. Анализ методических подходов по формированию финансовых потоков банка показал отсутствие единого комплексного подхода. Автором сформирован методический подход по формированию финансовых потоков ВСП, который представлен в форме алгоритма, и включает в себя детальную характеристику основных этапов его осуществления и разработанные инструменты его реализации.

Проведенный анализ существующих в мировой практике методов и моделей формирования, прогнозирования и оптимизации финансовых

потоков или их элементов, а также выявленные достоинства и недостатки позволили определить в качестве наиболее приемлемых с точки зрения практической применимости следующие:

1) с точки зрения алгоритма реализации – технологию целевого управления финансовой деятельностью банка методами теории оптимального управления Д.А. Лаптырева.

На наш взгляд, данная технология является наиболее приемлемой для ВСП, т.к. охватывает широкий спектр целей, задач, условий ведения банковского бизнеса в настоящее время: от формирования планов в долгосрочной перспективе, до ее декомпозиции на менее короткие периоды. Помимо этого, автором методики учтены основополагающие требования формирования финансовых потоков банка: ликвидность-доходность-риск.

2) с точки зрения формирования операционных финансовых потоков в части депозитных и кредитных ресурсов – разработки А.И. Веселова (матрица фондирования в банке), А.Б. Дудки (оптимизационная модель управления активами и пассивами), С.В. Инюшина (эффективное управление активами и пассивами банка).

Выделенные разработки относятся к полным моделям, при использовании которых движение ресурсов направлено на получение оптимальной структуры привлеченных и размещенных ресурсов, где критериями выступают: ликвидность, доходность, срок, риск, что особо актуально в современных условиях.

3) с точки зрения формирования неоперационных финансовых потоков в части валютнообменных, комиссионных ресурсов, а также обеспечивающих потоков – автором выделен «минимаксный» критерий, на основании которого предполагается максимальный результат при оптимальном (или минимальном) объеме ресурсов.

В результате синтеза существующих подходов в исследовании предложены следующие этапы формирования финансовых потоков ВСП:

1) сбор первичных аналитических данных о финансовых потоках ВСП, где осуществляется формирование исходных данных – информация о текущем состоянии ресурсной базы ВСП, а также планы, доведенные вышестоящей структурой;

2) анализ структуры финансовых ресурсов ВСП в ретроспективе осуществляется на основании сформированной исходной структуры финансовых ресурсов и доведенных планов в сравнении с данными предшествующего периода;

3) оценка сформированных финансовых потоков ВСП предполагает определение соответствия критериев эффективности (прирост финансового результата и обеспечение самокупаемости).

В целях определения эффективности формирования финансовых потоков ВСП автором выделены два критерия:

- прирост финансового результата, который является безоговорочным критерием и главной целью деятельности для любой хозяйствующей единицы;
- обеспечение самокупаемости.

Самокупаемость, по нашему мнению, предполагает полное покрытие расходов собственными доходами. С точки зрения деятельности ВСП, доходы и расходы структурного подразделения, не обладающего финансовой самостоятельностью, специфичны, т.к. считается, что ресурсы кредитного и депозитного характера являются собственностью головной структуры, «продаваемыми» и «покупаемыми» через казначейство банка. Поэтому процесс определения самокупаемости отличается от любого другого объекта финансово-хозяйственной деятельности, обладающего финансовой самостоятельностью.

7. Предложенный алгоритм был протестирован на примере экспериментальной собирательной модели ВСП – дополнительном офисе. Результаты апробации алгоритма формирования финансовых потоков ВСП действительность предлагаемого алгоритма, поскольку его использование

обеспечивает удовлетворение заданных параметров, в том числе прирост финансового результата и обеспечение самокупаемости. По итогам расчетов были получены следующие результаты.

Формирование финансовых потоков экспериментального ВСП является эффективным, поскольку:

- обеспечен прирост консолидированного финансового результата (на 22,4%: план – 14 197 тыс. руб., факт – 17 379 тыс. руб.);
- выровнена структура финансовых ресурсов ВСП и за счет этого обеспечен рост финансового результата ВСП на 19 631 тыс. руб. (с 17 911 тыс. руб. убытка до 1 720 тыс. руб. дохода в годовом исчислении), в процентном отношении прирост составил 110%;
- достигнут необходимый уровень самокупаемости (рассчитанный коэффициент самокупаемости составил 1,31).

8. Нами была проанализирована перспектива реализации предложенного алгоритма формирования финансовых потоков ВСП, в виду того, что важно остановиться также на общих, стратегических проблемах макро-уровня, без решения которых дальнейшее применение предложенного алгоритма затруднительно.

Мы считаем, что дальнейшее продвижение и освоение предложенного подхода к формированию финансовых потоков ВСП возможно исключительно с развитием:

- теоретической базы и законодательства, когда на уровне Банка России и банковских ассоциаций будут выработаны единые подходы к формированию финансовых потоков ВСП коммерческих банков;
- рынка соответствующих программных продуктов с целью модернизации действующей информационной технологии банка;
- готовности банков и их собственников к преобразованиям внутри, когда собственники и менеджмент банка будут готовы к существенным преобразованиям в банке с целью соответствия требованиям современного

банковского бизнеса и повышения качества формирования финансовых потоков ВСП и банка в целом;

- банковских кадров, поскольку современные профессиональные компетенции находятся в стадии формирования, ответственные за формирование финансовых потоков ВСП должны полностью соответствовать такой компетенции.

На основании проведенных исследования теоретического базиса по формированию финансовых потоков ВСП, а также проведенных расчетов, мы полагаем, что данный алгоритм может быть предложен к внедрению в практику деятельности внутренних структурных подразделений коммерческих банков, генерирующих финансовые потоки.

Список использованной литературы

1. Инструкция Банка России от 02 апреля 2010 г. № 135-И (ред. от 15.09.2011 г.) «О порядке принятия Банком России решения о государственной регистрации кредитных организаций и выдаче лицензий на осуществление банковских операций» // СПС «Консультант Плюс: Версия Проф»: [Электронный ресурс] / Компания «КонсультантПлюс». – Послед. обновление 31.01.2014 г.
2. Положение Банка России от 20 марта 2006 г. № 283-П (ред. от 03.12.2013 г.) «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери» // СПС «Консультант Плюс: Версия Проф»: [Электронный ресурс] / Компания «КонсультантПлюс». – Послед. обновление 31.01.2014 г.
3. Распоряжение Администрации г. Сургута № 533 от 08.04.2016 г. «Об итогах социально-экономического развития муниципального образования городской округ город Сургут за 2015 год».
4. Указание ЦБ РФ от 07 февраля 2005 г. № 1548-У (ред. от 22.06.2008 г.) «О порядке открытия (закрытия) и организации работы передвижного пункта кассовых операций банка (филиала)» // СПС «Консультант Плюс: Версия Проф»: [Электронный ресурс] / Компания «КонсультантПлюс». – Послед. обновление 31.01.2014 г.
5. Указание ЦБ РФ от 22 июля 2013 г. № 3028-У «О порядке открытия (закрытия) и организации работы передвижного пункта кассовых операций банка (филиала)» // СПС «Консультант Плюс: Версия Проф»: [Электронный ресурс] / Компания «КонсультантПлюс». – Послед. обновление 31.01.2014 г.
6. Федеральный закон от 02 декабря 1990 г. № 395-1 (ред. от 30.09.2013 г.) «О банках и банковской деятельности» // СПС «Консультант Плюс: Версия Проф»: [Электронный ресурс] / Компания «КонсультантПлюс». – Послед. обновление 31.01.2014 г.

7. Федеральный закон от 07августа 2001 г. № 115-ФЗ (ред. от 29.06.2015 г.) «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма»: [Электронный ресурс] / Компания «КонсультантПлюс». – Послед. обновление 29.12.2015 г.
8. Александров А.С. Управление ликвидностью в банках: ошибки и пути развития / А.С. Александров, Е.Л. Гохберг // Финансовая аналитика: Проблемы и пути решения. – 2010. – № 9. – С. 72-76.
9. Алексеев И.В. Интерактивная компьютерная модель динамики активов и пассивов банка / И.В. Алексеев, В.В. Селютин// TERRA ECONOMICUS. – 2011. – Т. 9, № 4. – Ч. 2. – С. 42-47.
10. Алексеева И.В. Методология формирования отчета о движении финансовых потоков по центрам ответственности / И.В. Алексеева // Учет и статистика. – 2009. – № 15. – С. 57-65.
11. Алескеров Ф.Т. Эффективное развитие филиальной сети коммерческого банка / Ф.Т. Алескеров, В.Ю. Белоусова // Управление в кредитной организации. – 2007. – № 6. – С. 23-34.
12. Англо-русский учебный словарь по экономике и бизнесу / В.В. Осечкин, И.А. Романова. – Изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 346 с.
13. Бабленкова И.И. Механизм управления финансовыми потоками страховой организации / И.И. Бабленкова, В.Ю. Диденко // Финансы и кредит. – 2009. – № 43. – С. 2-6.
14. Балакина Р.Т. Проблемы развития филиальной сети коммерческого банка / Р.Т. Балакина // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2008. – № 4. – С. 12–14.
15. Баландин А. Банковская система Японии: история и современность / А. Баландин // Банковское дело. – 2007. – № 7. – С. 80-84.
16. Банковское дело: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Финансы и кредит» / Е.П. Жарковская. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство «Омега-Л», 2010. – 479 с.

17. Банковское дело: Учебник / Под ред. д.э.н., проф. Г.Г. Коробовой. – М.: Экономистъ, 2004. – 751 с.
18. Банковский менеджмент: учебник для студентов вузов... / Под ред. Е.Ф. Жукова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 303 с.
19. Банковский менеджмент: учебник / кол. авторов; под ред. О.И. Лаврушина. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: КНОРУС, 2010. – 560 с.
20. Баранова И.В. Сущностные характеристики и видовая классификация финансовых и денежных потоков организации // Сибирская финансовая школа: АВАЛЬ. – 2010. – № 4. – С. 62-67.
21. Бардаева П.С. Историческая динамика концепций управления активами и пассивами коммерческих банков / П.С. Бардаева // Банковские услуги. – 2009. – № 10. – С. 9-16.
22. Бардаева П.С. Управление активами и пассивами банка: прошлое и будущее. Историческая динамика концепций управления активами и пассивами коммерческих банков / П.С. Бардаева // Российское предпринимательство. – 2009. – № 12-1. – С. 108-113.
23. Бархатов А. Особенности применения логистики в сфере банковских услуг / А. Бархатов // Логистика. – 2011. – № 2. – С. 79-80.
24. Батракова Л.Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка. Изд. 2-е, перераб. и доп.: Учебник для вузов. – М.: Логос, 2005. – 368 с.
25. Бекетов Н.В. Планирование издержек в деятельности коммерческого банка / Н.В. Бекетов // Финансы и кредит. – 2008. – № 18. – С. 28-31.
26. Беляева Т.Н. Динамическая модель бескризисного развития банковского бизнеса / Т.Н. Беляева, Веселова Е.В. // Приложение к журналу «Современные наукоемкие технологии». – 2009. – № 4. – С. 28-32.

27. Березовский С.О. Окупаемость дополнительного офиса: методики оценки и анализа Cost/Income / С.О. Березовский // Руководителю отделения банка. – 2013. – № 1 (01). – С. 97-103.
28. Беседин А.Л. Проектирование финансовых потоков по взаимодействию и взаимосвязи бизнес-единиц при реструктуризации предприятий / А.Л. Беседин // Финансы и кредит. – 2004. – № 28. – С. 10-15.
29. Богомягкова О.Е. Анализ подходов к определению сущности финансовых потоков / О.Е. Богомягкова // Международный журнал экспериментального образования. – 2011. – № 8. – С. 199.
30. Большая советская энциклопедия: в 30 т. / Гл. ред. А.М. Прохоров. – 3-е изд. – М.: "Советская энциклопедия", 1969-1978. – 632 с.
31. Большой экономический словарь / Под ред. совет. изд-ва «Экономика»; Ин-т экон. РАН; гл. ред. Л.И. Абалкин. – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1999. – 1055 с.
32. Бондаренко Т.Г. Базель III: новые ориентиры для участников банковского рынка [Электронный ресурс] / Т.Г. Бондаренко, Е.А. Исаева, Т.А. Шаламова // Наукovedение. Электронный журнал. – 2014. – № 5 (24). – С. 136. - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/sbornik6/4.pdf>.
33. Бубнова Ю.Б. Анализ структурных изменений российской банковской системы / Ю.В. Бубнова // Baikal Research Journal. – 2015. – № 4, Т. 6. – DOI: 10.17150/2411-6262.2015.6(4).2.
34. Бувевич С.Ю. Анализ финансовых результатов банковской деятельности: учебное пособие / С.Ю. Бувевич, О.Г. Королев. – 2-е изд. – М.: КНОРУС, 2005. – 160 с.
35. Валенцева Н.И. Модель оценки эффективности деятельности коммерческих банков / Н.И. Валенцева // Банковское дело. – 2015. – № 2. – С. 64-70.
36. Валинурова А.А. Реализация стратегии регионально-сетевоего развития коммерческого банка / А.А. Валинурова, О.Н. Ломакина // Финансы и кредит. – 2011. – № 43. – С. 27-36.

37. Васильева А.И. Перспективы регионального развития банковской системы в связи с вступлением России в ВТО [Электронный ресурс]: <http://www.fa.ru/projects/mnsk/mnsk4/4/Научное%20направление%20Кредитно-экономическое/ДКОиМП/Васильева.А.И.pdf> (дата обращения 29.12.2015).

38. Ведев А. Актуальные проблемы развития банковской системы в Российской Федерации / А. Ведев, С. Дробышевский, С. Синельников-Мурылев, М. Хромов // Экономическая политика. – 2014. – № 2. – С. 7–24.

39. Веселов А.И. Методика построения и анализа финансовой модели филиального банка / А.И. Веселов // Управление корпоративными финансами. – 2011. – № 6. – С. 308-324.

40. Весновский А.Ю. Современные подходы к оценке эффективности деятельности банка: дис. канд. экон. наук: 08.00.10 / Весновский Алексей Юрьевич. – Москва, 2006. – 169 с.

41. Веселов А.И. Методика построения матрицы фондирования в банке / А.И. Веселов // Финансы и кредит. – 2012. – № 7 (487). – С. 26-30.

42. Власов В.Е. Методы оценки и аллокации экономического капитала под операционный риск в российском коммерческом банке / В.Е. Власов // Финансы и кредит. – 2014. – № 8. – С. 21-27.

43. Волохова Т.В. Забросил банк невод...Некоторые вопросы управления сетью дополнительных офисов (отделений) коммерческого банка / Т.В. Волохова // Российское предпринимательство. – 2003. – № 3. – С. 50-57.

44. Воронов А.А. Социальная роль банков в условиях современной России / А.А. Воронов // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия социология. Политология. – 2007. – № 1. – Т.7. – С. 37-41.

45. Герасимова Е.Б. Анализ банковских ресурсов методом коэффициентов / Е.Б. Герасимова // Финансы и кредит. – 2003. – № 1. – С. 22-25.

46. Герасимова Е.Б. Обеспечение эффективности и контроля ресурсов коммерческого банка / Е.Б. Герасимова // Финансы и кредит. – 2002. – № 22. – С. 47-50.
47. Головань С.В. Факторы, влияющие на эффективность российских банков / С.В. Головань // Прикладная эконометрика. – 2006. – № 2. – С. 3-17.
48. Голубев И.А. ГЭП-анализ структурной ликвидности: теория и практика / И.А. Голубев // Финансы и кредит. – 2002. – № 18. – С. 2-6.
49. Горбунов А.Р. Управление финансовыми потоками. Проект «сборка холдинга». Изд. 5-е, доп. и перераб. – М.: Изд-во «Глобус», 2004. – 240 с.
50. Горелая Н.В. Роль трансфертного ценообразования в системе управленческого учета коммерческого банка (часть I) / Н.В. Горелая // Управленческий учет и финансы. – 2007. – № 1. – С. 38-48.
51. Городов О.А. О понятии банковской системы России и ее компонентах / О.А. Городов // Юрист. – 2014. – № 12. – С. 24-28.
52. Горынина Г.Г. Комплексная оценка потенциала регионального рынка банковских услуг / Г.Г. Горынина // Финансовые исследования. – 2006. – № 12. – С. 43-50.
53. Господарчук Г.Г. Анализ ресурсной базы коммерческих банков / Г.Г. Господарчук, С.А. Господарчук // Банковское дело. – 2012. – № 6. – С. 46-50.
54. Давыдянец Д.Е., Зубова Л.В. Теоретическое обоснование и методическое обеспечение оценки и анализа эффективности деятельности на основе взаимосвязи «ресурсного» и «затратного» подходов и их практическая апробация на примере предпринимательской деятельности / Д.Е. Давыдянец, Л.В. Зубова // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 4. – С. 1294-1297.
55. Данилова Т.Н. Структура банка и организация управления филиальной сетью / Т.Н. Данилова // Финансы и кредит. – 2003. – № 8. – С. 33-43.

56. Дмитриади Г.Г. Управленческий учет: расчет финансового результата банка / Г.Г. Дмитриади // Банковское дело. – 2008. – № 4. – С. 92-95.
57. Дубинин С.К. Российская банковская система – испытание финансовым кризисом / С.К. Дубинин // Деньги и кредит. – 2015. – № 1. – С. 9-12.
58. Дудка А.Б. Оптимизационная модель для управления активами и пассивами / А.Б. Дудка // Банковское дело. – 2007. – № 5. – С. 58-61.
59. Жарковская Е.П. Финансовый анализ деятельности коммерческого банка: учебник. – М.: Издательство «Омега-Л», 2010. – 325 с.
60. Завьялова Л.В. Особенности и проблемы управления денежными потоками в филиале коммерческого предприятия / Л.В. Завьялова, А.Е. Антонова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2011. – № 1. – С. 212-218.
61. Заернюк В.М. Методологические основы институционального развития рынка банковских услуг: автореф. дис. д-ра экон. наук: 08.00.10 / Заернюк Виктор Макарович. – Москва, 2014 – 49 с.
62. Зорина Т.Н. Национальные модели формирования институциональной структуры банковской системы развитых стран / Т.Н. Зорина // Труд и социальные отношения. – 2012. – № 1. – С. 106-115.
63. Иванов В.В. Использование корреляционной зависимости при оценке эффективности деятельности обособленных подразделений банка / В.В. Иванов, П.В. Богаченко // Финансы и кредит. – 2000. – № 2. – С. 16-18.
64. Иванова Е.В. Учетно-аналитическое обеспечение управления финансовыми потоками / Е.В. Иванова // Управленческий учет. – 2009. – № 8. – С. 9-13.
65. Илышева Н.Н. Анализ финансовых потоков организации / Н.Н. Илышева, С.И. Крылов // Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – № 1. – С. 10 – 16.

66. Илышева Н.Н. Методологические аспекты прогнозирования финансовых потоков организации на основе комплексной оценки ее финансового состояния / Н.Н. Илышева, С.И. Крылов // Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – № 10. – С. 16 – 21.

67. Илышева Н.Н. Управление финансовыми потоками организации и финансовый анализ как его обеспечивающая функция / Н.Н. Илышева, С.И. Крылов // Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – № 4. – С. 5 – 11.

68. Илышева Н.Н. Финансовое моделирование и его роль в процессе прогнозирования финансовых потоков организации / Н.Н. Илышева, С.И. Крылов // Экономический анализ: теория и практика. – 2005. – № 2. – С. 6 – 10.

69. Информация о регистрации и лицензировании кредитных организаций в 2001-2016 годах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=bank_system/inform_16.htm&pid=lic&sid=itm_43766 (дата обращения: 14.05.2016).

70. Инюшин С.В. Пути повышения эффективности управления активами и пассивами коммерческого банка: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.10 / Сергей Викторович Инюшин. – Иркутск, 2003. – 20 с.

71. Инюшин С.В. Эффективное развитие сети кредитующих подразделений коммерческого банка / С.В. Инюшин // Известия ИГЭА. – 2009. – № 4 (66). – С. 16-21.

72. Исаев О.И. Система трансфертного ценообразования в банке / О.И. Исаев // Международные научные исследования. – 2009. – № 1. – С. 40-47.

73. Исаев О.И. Финансовая структура банка и механизм аллокации административно-хозяйственных расходов / О.И. Исаев // Экономика и предпринимательство. – 2010. – № 1. – С. 49-56.

74. Каштанов А.В. Фондирование как метод внутреннего (трансфертного) ценообразования в банковской деятельности / А.В. Каштанов // Экономические науки. – 2011. – № 5 (78). – С.315-319.

75. Кизим А.А. Банковская логистика: проблемы и перспективы развития / А.А. Кизим // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2014. – № 2. – С. 5-12.

76. Киреев В.Л. Банковское дело: учебник / В.Л. Киреев, О.Л. Козлова. – М.: КНОРУС, 2012. – 240 с.

77. Киселева И.А. Коммерческие банки: модели и информационные технологии в процедурах принятия решений. – М. Едиториал УРСС, 2002. – 400 с.

78. Кисельгоф С.Г. Размещение отделений банка. Обзор проблемы / С.Г. Кисельгоф, Ф.Т. Алескеров // Бизнес-информатика. – 2009. – № 1. – С. 59-69.

79. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 560 с.

80. Коваленко Н.П. Финансы предприятия и особенности распределения финансовых потоков / Н.П. Коваленко // Транспортное дело России. – 2009. – № 06. – С. 54-56.

81. Козлов А.А. О типичных банковских рисках / А.А. Козлов // Деньги и кредит. – 2005. – № 4. – С. 65-66.

82. Кокин А.С. Построение модели управления ликвидностью в рамках общего управления финансовыми потоками коммерческого банка / А.С. Кокин, К.А. Мудрак // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2010. – № 3 (1). - С. 253–255.

83. Колесникова А.В. Текущий банковский кризис – проблемы и риски / А.В. Колесникова // Ученые записки Международного банковского института. – 2015. – № 13. – С. 40–46.

84. Количество внутренних структурных подразделений действующих кредитных организаций (филиалов) в территориальном разрезе

по состоянию на 01.05.2010-01.01.2016 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

http://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=bank_system/int_div_010401.htm&pid=lic&sid=itm_42701 (дата обращения: 14.05.2016).

85. Конюховский П.В. Макроэкономическое моделирование банковской деятельности. – СПб: Питер, 2001. – 224 с.

86. Коняев А.А. Классификация и распределение затрат в бюджетировании коммерческого банка / А.А. Коняев // Финансы и кредит. – 2010. – № 5. – С. 60-67.

87. Коняев А.А. Оптимизация затрат в коммерческом банке / А.А. Коняев // Финансы и кредит. – 2011. – № 5. – С. 42-47.

88. Коробов Ю.И. Развитие банковской системы: модернизация или трансформация? / Ю.И. Коробов // Наука и общество. – 2015. – № 3 (22). – С. 39-41.

89. Коробов Ю.И. Сущность банка и ее эволюция в современных условиях / Ю.И. Коробов // Банковские услуги. – 2005. – № 7-8. – С. 14-19.

90. Королев Д.М. Как повысить эффективность филиальной сети / Д.М. Королев // Банковское дело. – 2009. – № 8. – С. 67.

91. Косарев В.Е. Средний банк: экспансия в регион / В.Е. Косарев // Банковское дело. – 2008. – № 6. – С. 80-82.

92. Костерина Т.М. Банковское дело: Учебно-практическое пособие. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009. – С.63.

93. Краткий обзор предварительных итогов социально-экономического развития муниципального образования городской округ город Сургут за январь-март 2015 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://admsurgut.ru/rubric/19017/Osnovnye-socialno-ekonomicheskie-rokazateli> (дата обращения:14.05.2016).

94. Крылов С.И. Анализ и прогнозирование в системе управления финансовыми ресурсами организации / С.И. Крылов // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2008. – № 1. – С. 58-62.

95. Крылов С.И. Стратегический управленческий учет финансовых потоков – важнейшее направление стратегического управленческого учета / С.И. Крылов // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2011. – № 6. – С. 30-35.
96. Куликов М.В. Основные тенденции социально-экономического развития Российской Федерации на современном этапе / М.В. Куликов // Деньги и кредит. – 2015. – № 3. – С. 3-7.
97. Курбатов О. Финансовая логистика в коммерческих банках / О. Курбатов // Логистика. – 2010. – № 4. – С. 16-17.
98. Курганский С.А. Изменение институциональных характеристик банковской системы России / С.А. Курганский, Ю.Б. Бубнова // Baikal Research Journal. – 2015. – № 3, Т. 6. – DOI: 10.17150/2072-0904.2015.6(3).1.
99. Куренков Д.В. Банковская система в условиях модернизации экономики / Д.В. Куренков, И.Ю. Владимирова, С.Ю. Гурова // Вестник Российского университета кооперации. – 2011. – № 1 (16). – С. 42–46.
100. Курочкин А.В. Основы управления ресурсами коммерческого банка в современных условиях / А.В. Курочкин // Финансы и кредит. – 2000. – № 5. – С. 6-9.
101. Ларионова И.В. Управление активами и пассивами в коммерческом банке. – М.: Издательство «Консалтбанкир», 2003. – 272 с.
102. Лаптырев Д.А. Система управления финансовыми ресурсами банка: Процессы – задачи – модели – методы. – «БЦД-пресс», 2005. – 296 с.
103. Левчаев П.А. Система финансовых ресурсов / П.А. Левчаев // Экономический анализ: теория и практика. – 2005. – № 16 (49). – С. 40-46.
104. Левчаев П.А. Сущность и экономическая природа финансовых ресурсов предприятий / П.А. Левчаев // Дайджест-финансы. – 2010. – № 6. – С. 45-51.
105. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь. – 3-е изд. – М., 1993. – 448 с.

106. Лузанов А.Н. Банковская система США: история в пространстве / А.Н. Лузанов // Вестн. моск. ун-та. – Сер. 5. География. – 2009. – № 3. – С. 11-14.
107. Любимова С.Н. Методические положения анализа рисков в деятельности коммерческого банка / С.Н. Любимова // Экономический анализ: теория и практика. – 2005. – № 4. – С. 52-54.
108. Макаров В.Л., Христолюбова, Н.Е., Яковенко, Е.Г. Справочник экономического инструментария / В.Л. Макаров, Н.Е. Христолюбова, Е.Г. Яковенко. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003. – 515 с.
109. Маштакеева Д. Профессиональные стандарты будут рекомендованы для применения всеми работодателями: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bankir.ru/publikacii/s/diana-mashtakeeva-professionalnye-standarty-budut-rekomendovany-dlya-primeneniya-vsemi-rabotodatelayami-10006327/#ixzz3ZhyhIubY> (дата обращения 10.05.2015).
110. Мамаева Д.С. Об анализе активов коммерческих банков / Д.С. Мамаева // Деньги и кредит. – 2011. – № 4. – С. 41-44.
111. Мирошниченко О.С. Капитальный портфель банка: особенности формирования и управления / О.С. Мирошниченко // Экономика и управление. – 2013. – № 7 (93). – С. 40-48.
112. Михнева В.Ю. Финансовое планирование в коммерческом банке с сетью филиалов / В.Ю. Михнева // Банковские услуги. – 2002. – № 1. – С. 30-35.
113. Мищенко А.В. Оптимизационные модели управления финансовыми ресурсами предприятия / А.В. Мищенко, М.А. Перцева // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 29. – С. 49-59.
114. Моисеев С. Эффективность российских банков / С. Моисеев, Д. Круглов, М. Кузьмин, Г. Лепехин, Н. Смирнова // Экономическая политика. – № 4. – 2008. – С. 143-156.
115. Морозов А.Ю. Двухшаговый подход к решению проблемы построения адекватной модели математического программирования для

решения задачи оптимального управления финансовым портфелем коммерческого банка / А.Ю. Морозов // Финансы и кредит. – 2009. – № 38. – С. 48-58.

116. Никитин Л.В. Закон Ригла – Нила (1994 г.) и его место в новейшей экономической истории США / Л.В. Никитин // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер.: Социально-гуманитарные науки. – 2011. – № 9 (226), вып. 16. – С. 38-41.

117. Никитина Н.Н. Оценка эффективности организационной структуры управления предприятиями легкой промышленности на базе корреляционно-регрессионного анализа / Н.Н. Никитина, Л.М. Чеченова // Инновации. – 2010.– № 3 (137). – С. 99-102.

118. Никонова И.А., Шамгунов, Р.Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И.А. Никонова, Р.Н. Шамгунов, 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 304 с.

119. Никулина И.Е. Программно-целевое управление банковской системой на региональном уровне. – Томск: Дельтаплан, 2003. – 280 с.

120. Никулина Н.Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика: учебное пособие / Н.Н. Никулина, Д.В. Суходоев, Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009 – С. 195.

121. Новоселова М.С. Стратегия сокращения деятельности коммерческих банков в современных условиях / М.С. Новоселова, Л.В. Мирошникова, О.Ю. Оношко // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2015. – Т.25, № 5. – С. 827-833.

122. Обзор Банковского сектора Российской Федерации: аналитические показатели [Электронный ресурс] // Экспресс-выпуск. – 2016. – № 163. – Режим доступа: http://www.cbr.ru/analytics/bank_system/obs_1605.pdf (дата обращения: 23.05.2016).

123. Общая теория статистики: Статистическая методология в изучении коммерческой деятельности: Учебник / А.И. Харламов, О.Э.

Башина, В.Т. Бабурин и др.; Под ред. А.А. Спирина, О.Э. Башиной. – М.: Финансы и статистика, 1994. – 296 с.

124. Овчинникова О.П. Стандартизация деятельности банка, имеющего филиальную сеть / О.П. Овчинникова, В.Ю. Чесноков // Банковское дело. – 2008. – № 36. – С. 2-6.

125. Овчинникова О.П. Тенденции и закономерности развития банковской системы и филиальной сети в регионах России / О.П. Овчинникова, В.Ю. Чеснокова // Финансы и кредит. – 2008. – № 19 (307). – С. 2-9.

126. Ольхова Р.Г. Банковское дело: управление в современном банке: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2008. – 288с.

127. Организация деятельности коммерческого банка / Под ред. Тагирбекова К.Р. – М.: Издательство «Весь мир», 2004. – 848 с.

128. Осипова О.В. Оптимизационная модель интеграции материальных и финансовых потоков инвестиционных проектов / О.В. Осипова // Экономические науки. – 2010. – № 8. – С. 228-233.

129. Отчет о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2014 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: http://www.cbr.ru/publ/archive/root_get_blob.aspx&doc_id=9878 (дата обращения: 15.10.2015).

130. Панов М.В. Оценка деятельности структурных подразделений банка и ее стимулирование в процессе бюджетирования / М.В. Панов // Управление корпоративными финансами. – 2012. – № 3. – С. 144-148.

131. Панов М.В. Подходы к ценообразованию на ресурсы коммерческого банка в рамках бюджетного управления / М.В. Панов // Деньги и кредит. – 2007. – № 8. – С. 35-37.

132. Панова Г.С. Российские банки в зеркале мировых тенденций / Г.С. Панова // Банковские услуги. – 30.12.2002. – № 012. – С.2-11.

133. Первова О.Ю. Теоретические аспекты управления финансовыми потоками организации / О.Ю. Первова // Российское предпринимательство. – 2013. - № 13 (235). – С. 111-118.
134. Петрова Т.И. Эффективность институциональной структуры банковской системы Российской Федерации / Т.И. Петрова // Деньги и кредит. – 2014. – № 1. – С. 57-62.
135. Пессель М.А. Эффективная деятельность кредитных организаций – фактор системной устойчивости банковского сектора / М.А. Пессель, О.Г. Костяшкина // Финансы и кредит. – 2009. – № 17 (353). – С. 32-43.
136. Платнова Ю.Ю. Российская банковская система: этапы развития и направления модернизации / Ю.Ю. Платонова, С.Е. Зайченко // Финансы и кредит. – 2011. – № 34 (66). – С. 50–56.
137. Продолятченко П.А. Методы управления ликвидностью при формировании ресурсов банка / П.А. Продолятченко // Финансы и кредит. – 2011. – № 4. – С. 75-81.
138. Прохоров А.В. Знание-ориентированная агентная модель анализа процессов управления финансовыми ресурсами банка / А.В. Прохоров, Ю.Н. Страшненко // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2011. – № 1/2 (49). – С. 42-46.
139. Плущевская Ю. Исследование финансовых потоков в российской экономике / Ю. Плущевская, Л. Старикова // ВЭ. – 1997. – № 12. – С. 117-131.
140. Поморина М.А. О некоторых подходах к управлению банковской ликвидностью / М.А. Поморина // Банковское дело. – 2001. – № 9. – С. 12.
141. Порт Н. Особенности банковской системы Германии / Н. Порт, Н.С. Мациевский // Труды IX Международной научно-практической конференции студентов, молодых ученых и предпринимателей в сфере экономики, менеджмента и инноваций. В 2-х томах. Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск. – 2012. – С. 103-106.

142. Потемкин С.А. Подходы к управлению экономической надежностью многофилиального банка / С.А. Потемкин, Н.Г. Новикова, Т.А. Ларина // Финансы и кредит. – 2010. – № 35 (419). – С. 2-10.

143. Пугиев А.С. Понимание сущности механизма формирования финансовых потоков в российской научной практике / А.С. Пугиев // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2011. – № 12. Т. 14. – С. 40-41.

144. Пухов, А.В. Продажи и управление бизнесом в розничном банке. – КНОРУС, 2012. – 272 с.

145. Рапопорт Л.А. Эволюция регулирования деятельности коммерческих банков в современной России / Л.А. Рапопорт // Финансы и кредит. – 2009. – № 39 (375). – С. 65-71.

146. Резбаев В.М. О проблемах модернизации, реструктуризации и реформирования банковской системы в 2013-2015 годах / В.М. Резбаев // Вестник УГАЭС. Наука. Образование. Экономика. Серия: Экономика. – 2013. – № 3 (5). – С. 25-33.

147. Родин Д.Я. Роль информационно-аналитических потоков в формировании бизнес-процессов банка как результата эффективного функционирования банковского менеджмента / Д.Я. Родин // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2011. – № 23 (65). – С. 48-54.

148. Роль банков в социально-экономическом развитии России // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2013. – № 27. – С. 44-64.

149. Романко Л.В. Управление ликвидностью коммерческого банка: дисс. канд. экон. наук: 08.00.10 / Романко Людмила Вениаминовна. – Санкт-Петербург. – 153 с.

150. Роуз Питер С. Банковский менеджмент. Пер. с англ. со 2-го изд. – М.: «Дело ЛТД», 1995. – 768 с.

151. Рудько-Силиванов В.В. Становление и развитие банковской системы Японии / В.В. Рудько-Силиванов, Н.В. Зубрилова // Деньги и кредит. – 2010. – № 2. – С. 31-36.

152. Рыкова И.Н. Проблемы оценки финансовой эффективности и конкурентоспособности филиалов кредитных организаций / И.Н. Рыкова, А.А. Чернышев // Финансы и кредит. – № 35 (275). – 2007. – С. 8-15.

153. Рябина Е.В., Рябина Э.Н. Оценка зарубежного и отечественного опыта лицензирования банков и небанковских кредитных организаций / Е.В. Рябина, Э.Н. Рябина // Управление экономическими системами: электронный журнал. – 2012. – № 48 (12). – С. 62.

154. Сведения о количестве действующих кредитных организаций и их филиалов в территориальном разрезе по состоянию на 01.01.2006-01.03.2016 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=bank_system/cr_inst_branch_010416.ht&pid=lic&sid=itm_3982 (дата обращения: 23.05.2016).

155. Свириденко Ю.Н. Прибыль банковских подразделений как основа оценки их деятельности / Ю.Н. Свириденко // Российское предпринимательство. – 2011. – № 3. – С. 154-169.

156. Свириденко Ю.Н. Распределение экономической прибыли между ключевыми подразделениями банка / Ю.Н. Свириденко // Российское предпринимательство. – 2011. – № 3-1. – С. 154-159.

157. Серегина Е.Ю. О Сущностных характеристиках денежных и финансовых потоков / Е.Ю. Серегина // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 9 (ч. 2). – С. 495-499.

158. Селезнева А.Н. Сравнительный анализ финансовых и денежных потоков / А.Н. Селезнева, А.Н. Малолетко // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2011. – № 12-2. – С. 36-40.

159. Сибиш Р.И. Оптимизация финансовых потоков банка / Р.И. Сибиш // Интеграл. – 2007. – № 5. – С. 60-61.

160. Симановский А.Ю. Банковская реформа: отдельные аспекты / А.Ю. Симановский // Деньги и кредит. – 2012. – № 8. – С. 6 – 10.

161. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Джозеф Синки-мл.; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 1018 с.
162. Смольянинова Е.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности, его место и роль в системе управления / Е.Н. Смольянинова // Труды Дальневосточного государственного технического университета. – 2004. – № 138. – С. 148-156.
163. Сведения о структурных подразделениях кредитных организаций на 23 октября 2015 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/credit/main.asp>.
164. Собин С.С. Развитие банковской системы в России / С.С. Собин // Финансы и кредит. – № 7 (391). – 2010. – С. 84-91.
165. Станишевский А.В. О выборе критерия эффективности управления / А.В. Станишевский // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики севера: Вестник научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2011. – № 1. – С. 149-156.
166. Статистический бюллетень Банка России. – 2015. – № 4 (263). – С. 288-289.
167. Счастливая Т.В. Состояние региональной банковской системы в Российской Федерации / Т.В. Счастливая, Д.Н. Чугуров // Проблемы учета и финансов. – № 4 (16). – С. 59-64.
168. Сыроежкин А.С. Совершенствование управления финансовыми потоками в системе финансирования холдинга / А.С. Сыроежкин // Финансовые исследования. – 2010. – № 2 (27). – С. 58-64.
169. Тиникашвили Т.Ш. Роль финансовых потоков в воспроизводственном процессе: Учебное пособие / Под ред. д.э.н., проф. Н.Х. Токаева; Сев.-Осет.гос. уни-т. Владикавказ: Изд-во СОГУ, 2001. – 90 с.

170. Товкаленко А.А. Сравнительная характеристика банковских систем России и США / А.А. Товкаленко, Т.В. Скребцова // Будущее науки. – 2013. – Т.1. – С. 232-234.
171. Толчин К.В. Об оценке эффективности деятельности банков / К.В. Толчин // Деньги и кредит. – 2007. – № 9. – С. 58-62.
172. Г.А. Тосунян. О перспективах банковской системы России: взгляд банковского сообщества / Тосунян Г.А. // Деньги и кредит. – 2014. – № 5. – С. 5-7.
173. Трифонов Д.А. Эволюция портфельных подходов в банковском менеджменте / Д.А. Трифонов // Финансы и кредит. – 2011. – № 9 (441). – С.43-49.
174. Трифонов Д.А. Формы проявления портфельного подхода в управлении пассивами коммерческого банка / Д.А. Трифонов // Финансы и кредит. – 2012. – № 13. – С. 11 – 18.
175. Тютюкина Е.Б., Афашагов, К.М. Финансовые потоки предприятия: теория и методология управления: Научное издание. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2007. – 52 с.
176. Тютюкина Е.Б. Финансовые потоки: сущность и признаки классификации / Е.Б. Тютюкина, К.М. Афашагов // Вестник Финансового университета. – 2007. – № 4. – С. 24-33.
177. Тютюнник А.В. Реинжиниринг в кредитных организациях: Управленческая аналитическая разработка: Изд. 2-е. М.: БДЦ-пресс, 2001. 312 с.
178. Усоскин В.М., Белоусова, В.Ю., Клинцева, В.М. Базель III: влияние на экономический рост (обзор эмпирических исследований) / В.М. Усоскин, В.Ю. Белоусова, В.М. Клинцева // Деньги и кредит. – 2013. – № 9. – С. 32-38.
179. Филимонов А.В. Финансовые активы коммерческого банка: понятие и сущностная характеристика / А.В. Филимонов // Финансы и кредит. – 2008. – № 27. – С. 38-43.

180. Филонов А.О. Управление финансовыми потоками на основе трансфертного ценообразования: Автореферат на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Москва, 2014. – 23 с.
181. Филонов Н. Г. Анализ структуры совокупных издержек при формировании финансовых потоков коммерческого банка / Н. Г. Филонов, Н. М. Бобоев // Вестник ТГПУ. – № 8 (149). – С. 141-146.
182. Финансы организаций (предприятий): учебник для студентов вузов. / [Н.В. Колчина и др.]; под ред. Н.В. Колчиной. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 521 с.
183. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика / Н.Н. Никулина, Д.В. Суходоев, Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 511 с.
184. Хаирова С.М. Логистизация банковских услуг в условиях финансового кризиса / С.М. Хаирова, Г.А. Дремина // Проблемы современной экономики. – 2003. – № 3 (31). – С. 222-224.
185. Хахонова Н.Н. Проблемы оценки и измерения денежных потоков / Н.Н. Хахонова // Экономический анализ: теория и практика. – 2003. – № 7. – С. 36-41.
186. Хашиева Л.Х.-М. Методы управления привлеченными ресурсами коммерческого банка: классификация, характеристика и основные тенденции развития / Л.Х.-М. Хашиева // Финансы и кредит. – 2005. – № 28. – С. 28-37.
187. Хашиева Л.Х.-М. Основы построения методики анализа привлеченных ресурсов банка / Л.Х.-М. Хашиева // Финансы и кредит. – 2005. – № 12. – С. 48-51.
188. Хорн Ван, Д.К., Вахович, Д.М. Основы финансового менеджмента, 12-е изд.: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. — 1232 с.
189. Царьков В.А. Динамические модели экономики банков // Аудит и финансовый анализ. – 2006. – № 1. – С. 93-110.

190. Царьков В.А. Прибыль банка – результат эффективной работы центров прибыли / В.А. Царьков // Банковское дело. – 2006. – № 10. – С. 36-41.
191. Черникова Л.И. Перспективы внедрения принципов Базеля Пи Базеля III в российском банковском секторе / Л.И. Черникова, В.М. Заернюк // Финансы и кредит. – 2012. – № 19. – С. 26-34.
192. Чочаев А.Х. Выбор критериев экономической эффективности / А.Х. Чочаев, Н.П. Кононов // Лесной вестник. – 2012. – № 5. – С. 87-88.
193. Шальнов П. Управление ликвидностью: механизм прогноза денежных потоков банка / П. Шальнов // Банковское дело. – 2005. – № 9. – С. 56-60.
194. Шапошникова Н.В. Методы управления финансовыми потоками холдинга / Н.В. Шапошникова, С.А. Тронин // Финансы и кредит. – 2007. – № 6. – С. 66-68.
195. Шишакин А.А. Проблемы совершенствования финансового механизма холдинговых компаний / А.А. Шишакин // Экономические науки. – 2011. – № 6. – С. 145-148.
196. Шляпин А.П. Методы статистической оценки эффективности бизнес-подразделений банка в рамках концепции трансфертного ценообразования / А.П. Шляпин // Экономические науки. – 2013. – № 6 (103). – С.110-116.
197. Шматов В.А. Моделирование распределения ресурсов как инструмент управления финансовыми потоками в кредитных организациях: дис. канд. экон. наук: 08.00.13, 08.00.10 / Шматов Вячеслав Александрович. – Санкт-Петербург, 2009. – 152 с.
198. Шуляк П.Н., Слыщенко, О.В. Формирование и размещение ресурсов коммерческих банков. – научное издание. – М.: Информ.-внедренческий центр «маркетинг». – 2007. – 60 с.
199. Шустов Е.А. География банковской системы Германии / Е.А. Шустов // Вестн. моск. ун-та. – 2015. – Сер.5. География. – № 3. – С. 79-85.

200. Щербакова Г.Н. Анализ и оценка банковской деятельности (на основе отчетности, составляемой по российским и международным стандартам). – М.: Вершина, 2007. – 464 с.

201. Banken bereiten das Ende des Filial-Zeitalters vor. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.welt.de/wirtschaft/article144261266/Banken-bereiten-das-Ende-des-Filial-Zeitalters-vor.html>. (дата обращения: 29.12.2015).

202. Bankenstatistik September 2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Statistische_Beihefte_1/2015/2015_09_bankenstatistik.pdf?__blob=publicationFile. (дата обращения: 29.12.2015).

203. Banken schließen Zweigstellen Nach dem Filialsterben kommt die Handy-Bank, 07.09.2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wiwo.de/unternehmen/banken/banken-schliessen-zweigstellen-nach-dem-filialsterben-kommt-die-handy-bank/12267760.html>. (дата обращения: 29.12.2015).

204. Baltensperger E. Alternative Approaches the Theory of the Banking Firm / E. Baltensperger // Journal of Monetary Economics. – 1980. – January. – PP. 1-37.

205. Benston G. J. A Transaction Cost Approach to the Theory of Financial Intermediaries / G. J. Benston, C. W. Smith // Journal of Finance. – 1976. – Vol. 31. – P. 215–231.

206. Bestandan Zweigstellen am 31. Dezember 2014. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Aufgaben/Bankenaufsicht/DokuDokumentati/bankstellenstatistik_2014.pdf?__blob=publicationFile. (дата обращения: 29.12.2015).

207. Branch Bank. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://financial-dictionary.thefreedictionary.com/Branch+Bank>. (дата обращения: 29.12.2015).

208. Caroline M., Schroeder K., Taylor E. Bank officers handbook of commercial banking law within the United State. – 1989. – 1342 p.

209. Copeland T. Valuation Measuring and managing the value of companies / T. Copeland, T. Koller, J. Murrin – New York etc.: John Wiley and Sons. – 1990. – P. 377.

210. Das Banken- und Finanz system. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Standardartikel/Service/Schule_uun_Bildung/die_banken_in_deutschland.html?notFirst=true&docId=147552#doc147552bodyText1. (дата обращения: 29.12.2015).

211. Definition of «Commercial Bank». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lexicon.ft.com/Term?term=commercial-bank> (дата обращения: 29.12.2015).

212. Financial flows and commitments of financial assistance // Economic Bulletin for Europe. – 1993. – Т. 45. – P. 85-98.

213. Gabbi G. Measuring liquidity risk in a banking management framework / G. Gabbi // Managerial Finance. – 2004. – Т. 30, № 5 – P. 44-58.

214. Investopedia: Definition of «Commercial Bank». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.investopedia.com/terms/c/commercialbank.asp>. (дата обращения: 29.12.2015).

215. Investopedia: Definition of «Branch Banking». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.investopedia.com/terms/b/branch-banking.asp>. (дата обращения: 29.12.2015).

216. Japan's city banks and other banks. [Электронный ресурс]. <http://luhman.org/japanese-reports/finance-japan/020-japans-city-banks-and-other-banks>. (дата обращения: 29.12.2015).

217. Lotfalipour Z. Locating the bank branches using a hybrid method / Z. Lotfalipour, Z. Naji-Azimi, M. Kazemi // *Technical Journal of Engineering and Applied Sciences*. – 2014. – 4-3. – PP. 124-134.

218. Number of Institutions, Branches and Total Offices FDIC-Insured Commercial Banks. [Электронный ресурс]. <https://www5.fdic.gov/hsob/HSOBRpt.asp>. (дата обращения: 29.12.2015).

219. Onaolapo Adekunle R. Applicability of logistics management to bank's branch operation / Onaolapo Adekunle R., Ajiboye Araoye Olarinkoye // *American journal of scientific and industrial research*. – 2012. – № 3 (6). – 449-457.

220. Principal Financial Institutions. [Электронный ресурс]. <http://www.zenginkyo.or.jp/en/banks/principal/>. (дата обращения: 29.12.2015).

221. Riepenhausen T. Von der Filialeins Web / T. Riepenhausen // *LEAD digital 13_2012*. – PP. 46-47.

222. Symons E.L. The United States context / E.L. Symons // *International banking regulation and supervision: change and transformation in the 1990s* / Soochow univ., Centre for commercial law studies, etc.; Ed. by Norton J.J. et al. – L. ect.; Graham & Trotman: Nijhoff, 1994. XXVI, 409 p., ill. – (Interm. Danking a. finance law; Vol. I). Ind.: p. 399-409. P. 1-48.

223. Verzeichnis der Kreditinstitute und ihrer Verbände sowie der Treuhänder für Kreditinstitute in der Bundesrepublik Deutschland Bankgeschäftliche Informationen. – T. 2. – 2015. – PP. 58-59.

Сведения о количестве действующих кредитных организаций и ВСП в территориальном разрезе

	01.01.16	01.01.15	01.01.14	01.01.13	01.01.12	01.01.11	01.01.10	01.01.09	01.01.08	01.01.07	01.01.06
Центральный ФО											
Всего КО	434	504	547	564	572	585	598	621	632	673	714
Всего ВСП, в т.ч.:	10188	11485	12646	12333	11785	11203	10894	x	x	x	x
ДО	6811	6911	7335	7123	6728	6298	6256	x	x	x	x
ОКК	2249	2284	2580	3086	3409	3807	3882	x	x	x	x
ККО	244	259	300	311	254	221	193	x	x	x	x
ОО	1929	2031	1981	1813	1394	877	663	x	x	x	x
Северо-Западный ФО											
Всего КО	60	64	70	70	69	71	75	79	81	80	84
Всего ВСП, в т.ч.:	3530	3877	4026	3958	3790	3522	3450	x	x	x	x
ДО	2130	2294	2435	2339	2299	2493	2538	x	x	x	x
ОКК	163	182	244	378	418	448	474	x	x	x	x
ККО	309	346	354	331	287	230	203	x	x	x	x
ОО	928	1055	993	910	786	351	235	x	x	x	x
Южный ФО											
Всего КО	37	43	46	46	45	47	113	115	118	124	128
Всего ВСП, в т.ч.:	3570	3954	4229	3992	3832	3572	3515	x	x	x	x
ДО	2445	2559	2693	2609	2568	2517	2514	x	x	x	x
ОКК	316	400	492	540	663	689	700	x	x	x	x
ККО	221	280	335	237	191	139	122	x	x	x	x
ОО	588	715	709	606	410	227	179	x	x	x	x
Северо-Кавказский ФО											
Всего КО	22	28	43	50	56	57	-	-	-	-	-
Всего ВСП, в т.ч.:	1008	1108	1124	1113	1052	990	970	x	x	x	x
ДО	736	779	806	843	801	795	776	x	x	x	x
ОКК	72	80	122	102	103	105	119	x	x	x	x
ККО	109	128	84	65	56	18	14	x	x	x	x
ОО	91	121	12	103	92	72	61	x	x	x	x
Приволжский ФО											
Всего КО	85	92	102	106	111	118	125	131	134	139	146
Всего ВСП, в т.ч.:	8464	9675	10030	10007	9726	9366	9284	x	x	x	x

ДО	4583	4785	4940	4506	4329	4043	3986	x	x	x	x
ОКК	1833	2285	2696	3470	3895	4383	4548	x	x	x	x
ККО	394	529	590	492	413	320	290	x	x	x	x
ОО	1654	2076	1804	1539	1089	620	460	x	x	x	x
Уральский ФО											
Всего КО	32	35	42	44	45	51	54	58	63	65	67
Всего ВСП, в т.ч.:	3343	3771	3959	3804	5230	3158	3130	x	x	x	x
ДО	2035	2155	2267	2136	1967	1849	1857	x	x	x	x
ОКК	445	517	588	680	820	873	933	x	x	x	x
ККО	230	310	362	329	220	184	166	x	x	x	x
ОО	633	789	742	659	387	252	174	x	x	x	x
Сибирский ФО											
Всего КО	41	44	51	53	54	56	62	68	68	68	71
Всего ВСП, в т.ч.:	4650	5356	5706	5596	5230	4949	4928	x	x	x	x
ДО	2523	2694	2920	2808	2799	2881	2881	x	x	x	x
ОКК	672	863	986	1222	1320	1390	1477	x	x	x	x
ККО	234	309	327	288	217	208	179	x	x	x	x
ОО	1221	1490	1473	1278	894	470	391	x	x	x	x
Дальневосточный ФО											
Всего КО	17	22	22	23	26	27	31	36	40	40	43
Всего ВСП, в т.ч.:	1675	1862	1910	1837	1701	1584	1568	x	x	x	x
ДО	952	1000	1040	983	1074	1125	1123	x	x	x	x
ОКК	95	113	137	207	232	265	274	x	x	x	x
ККО	91	104	111	108	87	69	73	x	x	x	x
ОО	537	645	622	539	308	125	98	x	x	x	x
Крымский ФО											
Всего КО	5	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Всего ВСП, в т.ч.:	566	510	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ДО	123	124	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ОКК	93	11	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ККО	20	24	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ОО	330	351	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Всего КО по РФ	733	834	928	956	978	1012	1058	1108	1139	1189	1253
Всего ВСП по РФ	36994	41598	32230	42640	42346	29978	28455	-	-	-	-

Источник: составлено автором по [69, 84, 154]

Классификация ВСП коммерческих банков согласно Инструкции Банка России № 135-И

Наименование ВСП	Особенности территориального расположения / размещения	Виды разрешенных операций	Ограничения*	Участие в формировании финансовых потоков
Дополнительный офис (ДО)	Не может располагаться вне пределов подведомственного ТУ БР	Стандартные банковские операции (или их часть), предусмотренных лицензией головного банка на осуществление банковских операций		<i>Кредитующее (генерирующие полные финансовые потоки)</i>
Операционный офис (ОО)	Может располагаться вне пределов подведомственного ТУ БР, но с ограничениями	Стандартные банковские операции (или их часть), предусмотренных лицензией головного банка на осуществление банковских операций, но с ограничениями.	<u>Операционные ограничения:</u> Если ККО расположен вне пределов подведомственного ТУ БР, то не вправе осуществлять операции: - купля/продажа иностранной валюты в наличном и безналичном виде на межбанковском и биржевом валютном рынках; - купля/продажа ценных бумаг и иных финансовых активов (с ограничениями); - связанные с иными кредитными организациями (кредитование, депозиты, корсчета); - выдача банковских гарантий; - с акцептование и авалирование векселей.	<i>Кредитующее (генерирующие полные финансовые потоки)</i>
Кредитно-кассовый офис (ККО)	Может располагаться вне пределов подведомственного ТУ БР	Часть стандартных банковских операций, предусмотренных лицензией головного банка на осуществление банковских операций: - предоставление средств субъектам малого и среднего бизнеса и физическим лицам; - кассовое обслуживание физических и юридических лиц; - переводы физических лиц национальной и иностранной валюты без открытия счета; - отдельные операции с наличной иностранной валютой, чеками		<i>Кредитующее (генерирующие полные финансовые потоки)</i>
Операционная касса вне кассового узла (ОК)	Может располагаться вне пределов подведомственного ТУ БР	- кассовые операции с юридическими и физическими лицами; - переводы физических лиц национальной и иностранной валюты без открытия счета; - отдельные операции с наличной иностранной валютой, чеками		<i>Некредитующее (генерирующие неполные финансовые потоки)</i>

Окончание приложения Б

<p>Передвижной пункт кассовых операций (ППКО)</p>	<p>Располагается в пределах территории, подведомственной территориальному учреждению Банка России, осуществляющему надзор за деятельностью данного банка (филиала)</p>	<p>- кассовые операции: прием / выдача российской и иностранной валюты, открытие / закрытие банковских счетов и т.д.</p>	<p><u>Территориальные ограничения:</u> Пункт может располагаться: - в населенных пунктах численностью до 10 тысяч человек, - в местах выполнения работ вахтовым методом или в полевых (экспедиционных) условиях; - на таможенных постах. <u>Клиентские ограничения:</u> - работает с физическими лицами, не осуществляющими предпринимательскую деятельность.</p>	<p><i>Некредитующее (генерирующие неполные финансовые потоки)</i></p>
---	--	--	---	---

Составлено автором на основании Инструкции Банка России № 135-И

*Курсивом выделены авторские признаки

Методы и модели формирования финансовых потоков банка

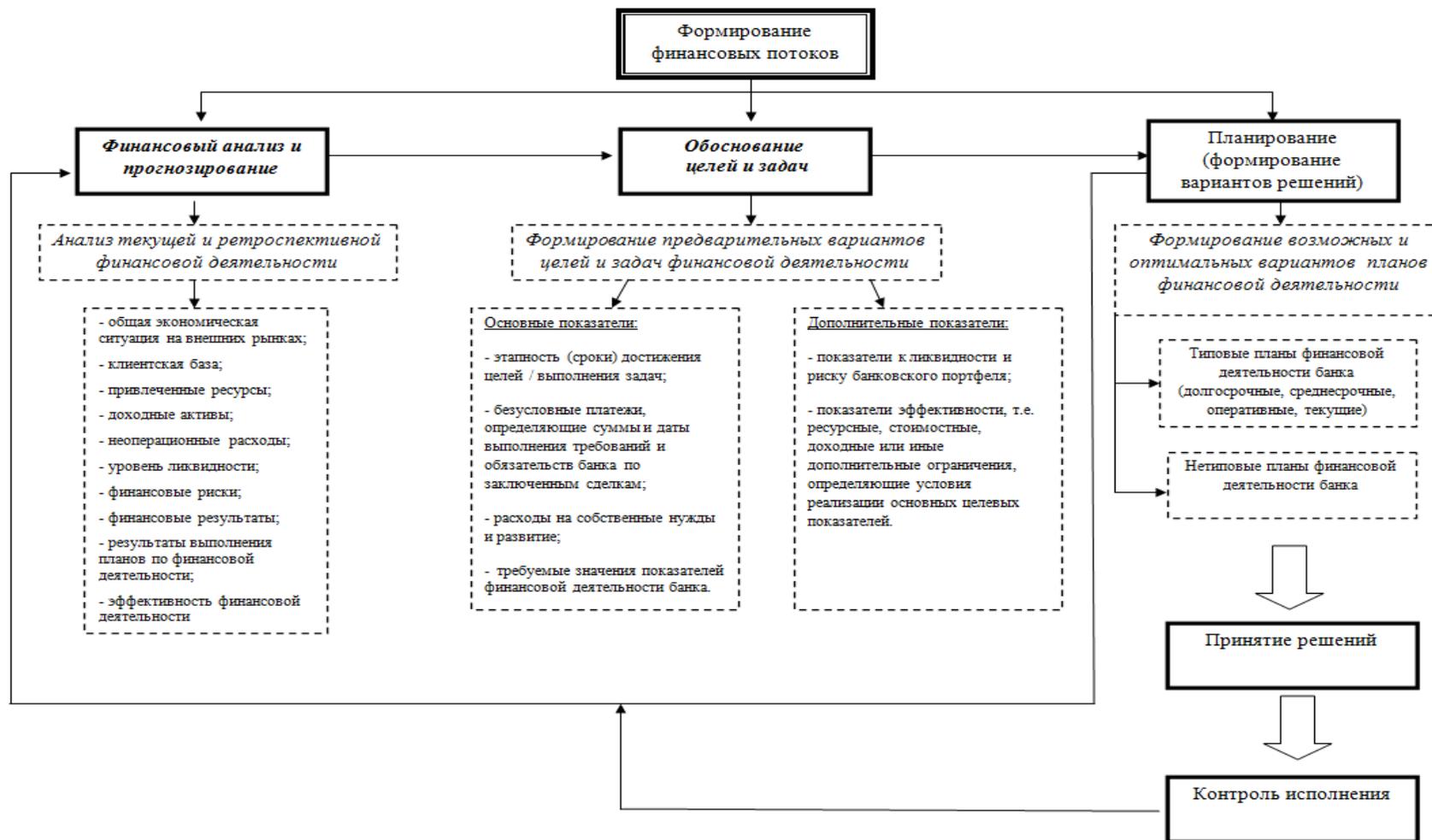
Группа	Метод	Автор	Содержание метода
1	2	3	4
Методы полного или частичного формирования финансовых потоков банка	Метод объединения источников фондов	Марковиц Г., Шарп У., Коэн К., Хэммер Ф.	Предполагает рассмотрение всех фондов банка как бы полученными из одного источника. Задача управления в данном случае заключается в определении приоритетов, лимитов, объемов и т.д. при размещении средств в различные активы. В качестве лимитов на те или иные виды активов могут быть выступать нормативные требования.
	Метод разделения источников фондов	Миллер Р.Л., Ван-Хауз Д.Д.	Призван обеспечить поддержание достаточной (неизбыточной) ликвидности за счет установления жесткого соответствия по срокам привлечения и размещения средств между источниками ресурсов и направлениями их вложения. Доходность при этом целиком определяется маржей по фондируемым направлениям (группам операций) и объемам этих операций. Внутри банков создается несколько центров «ликвидности-прибыльности», используемых для размещения средств, привлеченных банком из разных источников.
	Сбалансированное управление фондами	Сили К.	Предполагает сбалансированное разрешение противоречия между доходностью, ликвидностью и риском, а также решение комплекса оптимизационных задач стратегического, оперативного и текущего финансового планирования.
	Метод научного управления	Рид Э., Котлер Р.	Основан на решении задачи максимизации прибыли от размещения некоторой суммы в различные категории активов.

Методы модельного прогнозирования	Операторный метод	Амелин Н.Э., Царьков В.А.	Применение математических моделей, описывающих функционирование (финансовую деятельность) банка во времени и позволяющих определить прогнозные значения параметров банковского баланса при фиксированных условиях прогноза (заданных параметрах управления).
	Метод прогнозирования ожидаемых значений объемов финансовых ресурсов депозитной природы	Конюховский П.В.	В основе лежат гипотезы, о возможности описания процессов, ведущих к изменению количества счетов и числа операций с ними с помощью случайных величин, распределенных с помощью закона распределения Пуассона, а коэффициентов относительного изменения счетов в ходе отдельной операции – с помощью случайных величин, имеющих логарифмически нормальное распределение.
	Оптимизационная модель управления активами и пассивами банка на основе чистой процентной маржи	Дудка А.Б.	Главной целью метода является построение структуры активов и пассивов, способствующей увеличению чистой процентной маржи.
	Модель оптимизации структуры активов и пассивов на основе соотношения доходности и ликвидности	Инюшин С.В.	Формируется схожая с моделями транспортных задач математического моделирования матричная форма группировки активов и пассивов в соответствии с ограничениями по источникам средств и активов.

Окончание приложения В

	<p>Метод потокового моделирования подвижной динамической картины формирования портфеля пассивов и активов банка</p>	<p>Горбунов Р.А.</p>	<p>Строятся потоковые модели, обеспечивающие подвижную динамическую картину формирования портфеля пассивов и активов банка. При этом колебания доли и размера самого актива соотносятся с изменением потока доходов с учетом временной шкалы.</p>
	<p>Метод оптимизации финансовых потоков банка</p>	<p>Сибиш Р.И.</p>	<p>Предполагается представление банка как системы взаимосвязанных бизнес-процессов привлечения и размещения ресурсов с последующим созданием имитационных математических моделей структуры привлеченных и размещенных средств, обеспечивающих большую прибыль при выполнении заданных ограничений, условий финансовой устойчивости и уровня риска.</p>

Система принятия решений по формированию финансовых потоков банка по Д.А. Лаптыреву



Источник: [102]

Форма аналитического баланса ВСП коммерческого банка

___. __. 201__ г.

(Наименование ВСП, город)

№	Статья баланса	Факт, тыс. руб.	План ГС, тыс. руб.	План, прогноз тыс. руб.	После
Активы					
1.1.	Корпоративный кредитный портфель				
-	в т.ч. просроченная задолженность				
1.1.1.	Кредиты до 30 дней				
-	в т.ч. просроченная задолженность				
1.1.2.	Кредиты от 30 дн. до 1 г.				
-	в т.ч. просроченная задолженность				
1.1.3.	Кредиты свыше 1 г.				
-	в т.ч. просроченная задолженность				
1.2.	Розничный кредитный портфель				
-	в т.ч. просроченная задолженность				
1.2.1.	Кредиты до 30 дней				
-	в т.ч. просроченная задолженность				
1.2.2.	Кредиты от 30 дн. до 1 г.				
-	в т.ч. просроченная задолженность				
1.2.3.	Кредиты свыше 1 г.				
-	в т.ч. просроченная задолженность				
1.3.	Прочие активы				
1.3.1.	Трансферты размещенные				
Итого работающие активы					
1.4.	Денежные средства				
1.4.1.	Средства в банкоматах				
1.4.2.	Средства в кассе				
Итого ликвидные активы					
ИТОГО АКТИВЫ					
1. Пассивы					
2.1.	Корпоративные пассивы				
2.1.1.	Средства д/в				
2.1.2.	Средства до 30 дней				
2.1.3.	Средства от 30 дн. до 1 г.				
2.1.4.	Средства свыше 1 г.				
2.2.	Пассивы физ. лиц				
2.2.1.	Средства д/в				
2.2.2.	Средства до 30 дней				
2.2.3.	Средства от 30 дн. до 1 г.				
2.2.4.	Средства свыше 1 г.				

Окончание приложения Д

2.3.	Трансферты привлеченные				
ИТОГО ПАССИВЫ					
3. Резервы					
3.1.	Сальдо резервов по корпоративному кредитному портфелю				
3.1.1.	Кредиты до 30 дней				
3.1.2.	Кредиты от 30 дн. до 1 г.				
3.1.3.	Кредиты свыше 1 г.				
3.2.	Сальдо резервов по розничному кредитному портфелю				
3.2.1.	Кредиты до 30 дней				
3.2.2.	Кредиты от 30 дн. до 1 г.				
3.2.3.	Кредиты свыше 1 г.				
ОБЩЕЕ САЛЬДО РЕЗЕРВОВ					
4. Доходы					
4.1.	Процентные доходы				
4.1.1.	Корпоративные кредиты				
4.1.1.1.	Кредиты до 30 дней				
4.1.1.2.	Кредиты от 30 дн. до 1 г.				
4.1.1.3.	Кредиты свыше 1 г.				
4.1.1.4.	Трансферты размещенные				
4.2.1.	Розничные кредиты				
4.2.1.1.	Кредиты до 30 дней				
4.2.1.2.	Кредиты от 30 дн. до 1 г.				
4.2.1.3.	Кредиты свыше 1 г.				
4.2.1.4.	Трансферты размещенные				
4.2.	Комиссионные доходы				
4.2.1	Розничный бизнес				
4.2.1.1.	- переводы				
4.2.1.2.	- операции с пластиковыми картами				
4.2.1.3.	- прочие комиссии от обслуживания физ. лиц				
4.2.2.	Корпоративный бизнес				
4.2.2.1.	- расчетно-кассовое обслуживание				
4.2.2.2.	- прочие комиссии от обслуживания юр. лиц				
4.3.	Валютообменные доходы				
4.3.1.	- сальдо розничных валютнообменных операций				
4.3.2.	- сальдо оптовых валютнообменных операций				
4.4.	Прочие доходы				
ИТОГО ДОХОДЫ					
5. Расходы					
5.1.	Операционные расходы				
5.1.1.	Корпоративные пассивы				
5.1.1.1.	Средства д/в				

Окончание приложения Д

5.1.1.1.1.	Средства до 30 дней				
5.1.1.1.2.	Средства от 30 дн. до 1 г.				
5.1.1.1.3.	Средства свыше 1 г.				
5.1.1.2.4.	Трансферты привлеченные				
5.1.1.2.	Розничные пассивы				
5.1.1.2.1.	Средства д/в				
5.1.1.2.2.	Средства до 30 дней				
5.1.1.2.3.	Средства от 30 дн. до 1 г.				
5.1.1.2.4.	Средства свыше 1 г.				
5.1.1.2.5.	Трансферты привлеченные				
5.2.	Неоперационные расходы				
5.2.1.	Затраты на персонал				
5.2.2.	Периодические платежи				
5.2.2.1.	- аренда				
5.2.2.2.	- охрана				
5.2.2.3.	- связь				
5.2.2.4.	- инкассация				
5.2.2.5.	- клининг				
5.2.3.	Хозяйственные расходы				
5.2.3.1.	- канцелярия				
5.2.4.	Маркетинговые затраты				
5.2.4.1.	- реклама				
5.2.5.	Административно-управленческие расходы				
5.2.5.1.	Представительские расходы				
5.2.5.2.	Командировочные расходы				
5.2.5.3.	Компенсация бензина				
	Прочие расходы				
ИТОГО РАСХОДЫ					
6. Сальдо трансфертных доходов и расходов					
6.1.	Сальдо трансфертных доходов по корпоративному бизнесу				
6.1.1.	Трансфертные доходы от привлечения средств юр.лиц и ИП				
6.1.2.	Трансфертные расходы от корпоративного кредитования				
6.2.	Сальдо трансфертных доходов по розничному бизнесу				
6.2.1.	Трансфертные доходы от привлечения средств физ.лиц				
6.2.2.	Трансфертные расходы от розничного кредитования				
ОБЩЕЕ САЛЬДО ТРЕНСФЕРТНЫХ ДОХОДОВ / РАСХОДОВ					
ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ВСП					

Результаты движения комиссионных ресурсов анализируемого ВСП*

Вид комиссии	Доходы	Расходы	Плановый ФР, в руб. эквив.	Отклонение от планового ФР
1	3	4	5	6 = (3-4-5)
<i>Физические лица</i>				
- переводы	1 839	69	1 500	+200
- операции с пластиковыми картами	1 552	368	1 000	+184
- прочие комиссии от обслуживания ф.л.	236		200	+36
Итого ф.л.	3 627	437	2 700	+420
<i>Юридические лица и ИП</i>				
- расчетно-кассовое обслуживание	3 826	2	3 500	+324
- прочие комиссии от обслуживания ю.л. и ИП	922		1 000	-78
Итого ю.л. и ИП	4 748	2	4 500	+246
Итого финансовый результат:				+666

*в тыс. руб.

Результаты движения валютнообменных ресурсов анализируемого ВСП*

Вид валюты	Объем продажи	Курс ** продажи	Результат продажи, руб. эквив.	Объем покупки	Курс ** покупки	Результат покупки, в руб. эквив.	Расходы по валютнообмену, руб. эквив.	Итоговый результат, руб.	Плановый ФР, в руб. эквив.	Отклонение от планового ФР
1	2	3	4 = 2*3	5	6	7 = 5*6	8	9 = 4-7	10	11 = 9-10
EUR	41,4	43,1622	1786,9	6,37	42,0613	267,9	107,8	1411,2	1 300	+111,2
Итого EUR	41,4	43,1622	1786,9	6,37	42,0613	267,9	107,8	1411,2	1 300	+111,2
USD	72,67	33,5197	2436	11,24	32,9834	696	252,2	1487,8	1 300	+187,8
Итого USD	72,67	33,5197	2436	11,24	32,9834	696	252,2	1487,8	1 300	+187,8
Итого ФР в рублевом эквиваленте:						963,9	360	2899	2 600	+299

*в тыс. руб.

**прим. автора: среднегодовой

Аналитический баланс ВСП коммерческого банка

на 01.01.20__г.

ДО «Сургут», г. Сургут

(Наименование ВСП, город)

№	Статья баланса	Факт, тыс. руб.	План ГС, тыс. руб.	План, прогноз тыс. руб.	После
Активы					
1.1.	Корпоративный кредитный портфель	47 233	275 000	57 000	56 494
-	в т.ч. просроченная задолженность	5 929			
1.1.1.	Кредиты до 30 дней	20 683	0	11 000	10 808
-	в т.ч. просроченная задолженность	3 088			
1.1.2.	Кредиты от 30 дн. до 1 г.	7 805	40 000	30 000	29 954
-	в т.ч. просроченная задолженность	988			
1.1.3.	Кредиты свыше 1 г.	18 745	235 000	16 000	15 732
-	в т.ч. просроченная задолженность	1853			
1.2.	Розничный кредитный портфель	28 217	39 300	43 000	38 731
-	в т.ч. просроченная задолженность	1 163			
1.2.1.	Кредиты до 30 дней	7 664	10 000	13 000	12 816
-	в т.ч. просроченная задолженность	228			
1.2.2.	Кредиты от 30 дн. до 1 г.	8 919	13 300	10 000	9 980
-	в т.ч. просроченная задолженность	643			
1.2.3.	Кредиты свыше 1 г.	11 634	16 000	20 000	15 935
-	в т.ч. просроченная задолженность	232			
1.3.	Прочие активы	0	0	0	0
1.3.1.	Трансферты размещенные	0	0	0	0
Итого работающие активы		75 450	314 300	100 000	95 225
1.4.	Денежные средства	14 300			18 500
1.4.1.	Средства в банкоматах	8 000			6 400
1.4.2.	Средства в кассе	6 300			12 100
Итого ликвидные активы		14 300			18 500
ИТОГО АКТИВЫ		89 750			132 325
1. Пассивы					
2.1.	Корпоративные пассивы	38 634	54 000	57 000	56 614
2.1.1.	Средства д/в	8 634	16 000	5 000	4 614
2.1.2.	Средства до 30 дней	0	0	6 000	6 000
2.1.3.	Средства от 30 дн. до 1 г.	30 000	38 000	30 000	30 000
2.1.4.	Средства свыше 1 г.	0	0	16 000	16 000
2.2.	Пассивы физ. лиц	19 134	163 000	43 000	38 611
2.2.1.	Средства д/в	6 150	3 900	8 000	9 524
2.2.2.	Средства до 30 дней	1 948	30 000	5 000	3 415
2.2.3.	Средства от 30 дн. до 1 г.	1 655	29 100	10 000	9 312
2.2.4.	Средства свыше 1 г.	9 381	100 000	20 000	16 360

Продолжение приложения И

2.3.	Трансферты привлеченные	17 682	0	0	0
ИТОГО ПАССИВЫ		75 450	217 000	100 000	95 225
3. Резервы					
3.1.	Сальдо резервов по корпоративному кредитному портфелю	(5 622)	(3 600)	(2 100)	(4 328)
3.1.1.	Кредиты до 30 дней	(2 474)	0	(1 000)	(1 904)
3.1.2.	Кредиты от 30 дн. до 1 г.	(899)	(540)	(100)	(692)
3.1.3.	Кредиты свыше 1 г.	(2 249)	(3 060)	(1 000)	(1 732)
3.2.	Сальдо резервов по розничному кредитному портфелю	(1 776)	(3 300)	(500)	(1 367)
3.2.1.	Кредиты до 30 дней	(480)	(900)	(100)	(369)
3.2.2.	Кредиты от 30 дн. до 1 г.	(568)	(1 100)	(100)	(437)
3.2.3.	Кредиты свыше 1 г.	(728)	(1 300)	(300)	(561)
ОБЩЕЕ САЛЬДО РЕЗЕРВОВ		(7 398)	(6 900)	(2 600)	(5695)
4. Доходы					
4.1.	Процентные доходы	9 819	50 600	12 600	14 795
4.1.1.	Корпоративные кредиты	4 325	43 100	6 000	7 007
4.1.1.1.	Кредиты до 30 дней	1 510	0	2 600	2 995
4.1.1.2.	Кредиты от 30 дн. до 1 г.	734	6 500	1 000	1 180
4.1.1.3.	Кредиты свыше 1 г.	2 081	36 600	2 400	2 832
4.1.1.4.	Трансферты размещенные	0	0	0	0
4.2.1.	Розничные кредиты	5 494	7 500	6 600	7 788
4.2.1.1.	Кредиты до 30 дней	1 088	2 000	1 300	1 534
4.2.1.2.	Кредиты от 30 дн. до 1 г.	2 114	2 500	2 600	3 068
4.2.1.3.	Кредиты свыше 1 г.	2 292	3 000	2 700	3 186
4.2.1.4.	Трансферты размещенные	0	0	0	0
4.2.	Комиссионные доходы	4 840	1 200	7 700	7 936
4.2.1	Розничный бизнес	1 773	500	2 700	3 190
4.2.1.1.	- переводы	1 008	300	1 500	1 770
4.2.1.2.	- операции с пластиковыми картами	645	150	1 000	1 184
4.2.1.3.	- прочие комиссии от обслуживания физ. лиц	120	50	200	236
4.2.2.	Корпоративный бизнес	3 067	700	4 500	4 746
4.2.2.1.	- расчетно-кассовое обслуживание	2 638	600	3 500	3 824
4.2.2.2.	- прочие комиссии от обслуживания юр. лиц	429	100	1 000	922
4.3.	Валютообменные доходы	1 488	200	2 600	2 899
4.3.1.	- сальдо розничных валютнообменных операций	972	120	1 600	1 683
4.3.2.	- сальдо оптовых валютнообменных операций	516	80	1 000	1 216
4.4.	Прочие доходы	0	0	0	0
ИТОГО ДОХОДЫ		16 147	52 000	22 900	25 630
5. Расходы					
5.1.	Операционные расходы	7 205	17 180	7 725	9 601
5.1.1.	Корпоративные пассивы	1 839	2 180	5 220	6 270
5.1.1.1.	Средства д/в	9	80	20	29

Окончание приложения И

5.1.1.1.1.	Средства до 30 дней	0	0	200	234
5.1.1.1.2.	Средства от 30 дн. до 1 г.	1 830	2 100	3 700	4 551
5.1.1.1.3.	Средства свыше 1 г.	0	0	1 300	1 456
5.1.1.2.4.	Трансферты привлеченные	0	0	0	0
5.1.1.2.	Розничные пассивы	5 366	15 000	2 505	3 331
5.1.1.2.1.	Средства д/в	2	10	5	16
5.1.1.2.2.	Средства до 30 дней	45	3 000	200	324
5.1.1.2.3.	Средства от 30 дн. до 1 г.	101	2 790	600	815
5.1.1.2.4.	Средства свыше 1 г.	797	9 200	1 700	2 176
5.1.1.2.5.	Трансферты привлеченные	4 421	0	0	0
5.2.	Неоперационные расходы	13 735	7 460	9 105	8 251
5.2.1.	Затраты на персонал	1 578	1 600	1 210	1 318
5.2.2.	Периодические платежи	11 575	6 770	7 121	6 247
5.2.2.1.	- аренда	2 938	3 000	1 960	1 960
5.2.2.2.	- охрана	524	350	317	317
5.2.2.3.	- связь	1 140	1 300	1 200	1 016
5.2.2.4.	- инкассация	3 285	2 000	3 500	2 810
5.2.2.5.	- клининг	180	120	144	144
5.2.3.	Хозяйственные расходы	283	200	255	312
5.2.3.1.	- канцелярия	283	200	255	312
5.2.4.	Маркетинговые затраты	299	300	329	302
5.2.4.1.	- реклама	299	300	329	302
5.2.5.	Административно-управленческие расходы	143	190	190	72
5.2.5.1.	Представительские расходы	10	10	10	10
5.2.5.2.	Командировочные расходы	123	170	170	52
5.2.5.3.	Компенсация бензина	10	10	10	10
	Прочие расходы	0	0	0	0
ИТОГО РАСХОДЫ		17 575	24 640	16 830	17 852
б. Сальдо трансфертных доходов и расходов					
6.1.	Сальдо трансфертных доходов по корпоративному бизнесу	(3 805)	0	(1 500)	(1 657)
6.1.1.	Трансфертные доходы от привлечения средств юр.лиц и ИП	1 391	0	500	612
6.1.2.	Трансфертные расходы от корпоративного кредитования	(5 196)	0	(2 000)	(2 269)
6.2.	Сальдо трансфертных доходов по розничному бизнесу	(1 772)	0	1 000	1 294
6.2.1.	Трансфертные доходы от привлечения средств физ.лиц	2 009	0	3 000	3 510
6.2.2.	Трансфертные расходы от розничного кредитования	(3 781)	0	(2 000)	(2 216)
ОБЩЕЕ САЛЬДО ТРЕНСФЕРТНЫХ ДОХОДОВ / РАСХОДОВ		(5 577)	0	(500)	(363)
ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ВСП		(17 911)	20 460	2 970	1 720

Информация об отзыве лицензий и ликвидации кредитных организаций

Показатель	2001	2002**	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
КО, у которых отозвана (аннулирована) лицензия на осуществление банковских операций и которые не исключены из КГР	806	677	491	335	218	154	155	157	117	119	132	134	137	148	214	288
Внесена запись в ГКР КО* о ликвидации КО как юридического лица всего, в т.ч.:	869	1022	1238	1416	1569	1687	1758	1819	1900	1957	1991	2028	2055	2088	2117	2147
1.Отзыв (аннулирование) лицензии	516	664	876	1047	1201	1305	1366	1419	1495	1540	1555	1574	1594	1616	1638	1660
2.Реорганизация, в т.ч.	349	353	357	364	367	381	391	399	404	416	435	453	460	471	478	486
1) в форме слияния	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2) в форме присоединения	349	353	357	364	367	381	389	397	402	414	433	451	458	469	476	484
- путем преобразования в филиалы других банков	318	320	323	326	329	337	341	344	347	354	362	372	377	382	384	387
- присоединены к другим банкам (без образования филиала)	31	33	34	38	38	44	48	53	55	60	71	79	81	87	82	97
3) в связи с добровольным решением участников ликвидации	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4) в связи с нарушением законодательства в части оплаты уставного капитала	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

*КГР КО – книга государственной регистрации кредитных организаций

**по состоянию на 01.01 число указанного года

Источник: составлено автором на материалах [69]