


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ТОМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРЫ МЕНЕДЖМЕНТА, МАРКЕТИНГА И ЛОГИСТИКИ

ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ В
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА
ОБЪЕМ ЗАИМСТВОВАНИЯ
И.о. заведующего кафедрой
д-р экон. наук, профессор
Ворохин А.В. 
« 12 » 2016 г. 2016

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ
ПОТОКАМИ ПАО «ЗАПСИБКОМБАНК», Г. ТОМЕНЬ
(бакалаврская работа)
38.03.02 Менеджмент

Выполнил
студент 4 курса
очной формы обучения



Сухова
Валентина
Анатольевна

Научный руководитель
канд. экон. наук,
доцент



Вакорин
Дмитрий
Валерьевич

Тюмень 2016

Работа выполнена на кафедре менеджмента, маркетинга и логистики
Финансово-экономического института ТюмГУ
по направлению «Менеджмент»,
по профилю «Финансовый менеджмент»

Защита в ГЭК
протокол от 27.06.16 № 12
оценка отлично

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4	
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ		7
1.1. Понятие и классификация денежных потоков организации	7	
1.2. Методология анализа денежных потоков	Ошибка! Закладка не определена.	
1.3. Политика управления денежными потоками организации	Ошибка! Закладка не определена.	
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ПАО «ЗАПСИБКОМБАНК» И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ		ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
2.1 Общая характеристика ПАО «Запсибкомбанк»	Ошибка! Закладка не определена.	
2.2. Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности ПАО «Запсибкомбанк».....	Ошибка! Закладка не определена.	
2.3. Анализ денежных потоков и политики управления ими ПАО «Запсибкомбанк»	Ошибка! Закладка не определена.	
2.4. Рекомендации по совершенствованию политики управления денежными потокам ПАО «Запсибкомбанк» ..	Ошибка! Закладка не определена.	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63	
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	65	
ПРИЛОЖЕНИЕ	72	

ВВЕДЕНИЕ

Банковская система – это неотъемлемая часть экономики страны, которая выступает не только в роли финансового посредника в процессе взаимодействия участников рыночных отношений, но и концентрирует денежные средства для дальнейшего их инвестирования, от чего напрямую зависят темпы развития хозяйственной и социальной сфер общества. На коммерческие банки возложено множество функций от посредничества в кредитовании до аккумуляции и мобилизации активов. Спектр предлагаемых банками услуг с каждым годом растет, как и число финансовых инструментов доступных банкам, поэтому поддержание эффективности банковской деятельности представляется сложной многоаспектной задачей, что особенно актуально в условиях кризисного состояния экономики. Коммерческий банк ответственен как перед своими вкладчиками, так и перед кредиторами, поэтому данная сфера деятельности жестко регламентируется законодательством, что так же необходимо учитывать в процессе формирования управленческих решений. Одной из основных частей общей финансовой стратегии банка выступает его политика управления денежными потоками, которая должна учитывать все условия функционирования банка и во многом определять общий вектор его деятельности.

Тематика данной работы выступает актуальной в связи с тем, что профессиональный подход к управлению денежными потоками позволяет выявить скрытые резервы и ранее не использующиеся возможности, оптимизировать их структуру, сформировать стратегическое видение их развития в будущем, и тем самым удержать свои позиции на рынке банковских услуг и достичь поставленных стратегических целей. Денежные потоки формируются и функционируют в любой момент деятельности компании, особенно это касается банков, так как их деятельность напрямую связана с концентрацией, размещением, распределением и перемещением денежных масс. В современных условиях экономического кризиса и санкций

в отношении Российской Федерации, кредитным организациям необходимо искать новые пути оптимизации и совершенствования своей деятельности и управление денежными потоками выступает в роли перспективного направления для этих процессов.

Цель данной работы теоретическое обоснование и разработка практических рекомендаций по совершенствованию политики управления денежными потоками ПАО «Запсибкомбанк».

Задачи исследования:

- исследовать теоретические аспекты совершенствования процесса управления денежными потоками банка;
- проанализировать финансово – экономические показатели хозяйственной деятельности ПАО «Запсибкомбанк»;
- проанализировать денежные потоки и политику управления ими в ПАО «Запсибкомбанк»;
- разработать предложения по совершенствованию политики управления денежными потоками ПАО «Запсибкомбанк».

Объектом исследования выступает ПАО «Запсибкомбанк».

Предмет исследования – процесс совершенствования политики управления денежными потоками банка.

В процессе написания работы использовались различные материалы: нормативно-правовые акты Российской Федерации, монографии, учебные пособия по тематике исследования, бухгалтерская (финансовая) отчетность банка, статистические данные, научные публикации за период 2011 – 2016 годы.

В ходе выполнения работы использовались такие методы исследования как изучение финансовой и нормативной документации, использование абсолютных, относительных и средних величин, метод коэффициентов, балансовый метод, методы экономико-статистического анализа и т.д.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, включающего 50 позиций, 1 приложения.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты совершенствования политики управления денежными потоками банка. В частности, понятие денежного потока и их классификация, методология анализа денежных потоков и содержание политики управления денежными потоками.

Во второй главе проведен анализ основных финансово – экономических показателей деятельности ПАО «Запсибкомбанк», анализ денежных потоков и политики управления ими в банке, представлены предложения по совершенствованию политики управления денежными потоками банка.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и классификация денежных потоков организации

Если обобщить все известные работы в области теоретической проработки такого понятия как «денежный поток», можно представить несколько подходов к описанию их экономической сущности. В рамках первого, традиционного подхода, денежный поток отождествляется с движением денежных средств в виде притока (выручка от продаж, поступления от прочих дебиторов, получение кредитов и займов) и оттока (оплаты за материалы, работы, услуги), погашение задолженности по оплате труда и иные платы). Иными словами, «денежный поток – это совокупность распределенных во времени объемов поступлений и выбытия денежных средств в процессе хозяйственной деятельности организации». Данное определение характеризует исключительно оборот капитала хозяйствующего субъекта в его самой ликвидной форме, то есть денежной форме. С точки зрения других исследователей «денежный поток» необходимо рассматривать не просто как непрерывный процесс выплат и поступлений, а скорее, как процесс прохождения активами определенных стадий производственно-финансовой деятельности [18].

Еще одна интересная позиция, которая встречается в экономической литературе: формулировка понятия «денежные потоки» с управленческой позиции, когда она выступает как индикатор финансовых возможностей организации, характеризуют его ликвидность, способность к инвестированию, распределению прибыли. В.В. Ковалев, один из сторонников данной позиции, пишет, что «денежный поток – множество распределенных во времени выплат, понимаемых в широком смысле. В качестве элемента денежного потока может выступать доход, расход,

прибыль, платежи и другое». Термин «потоки денежных средств» необходимо конкретизировать с учетом вида отражаемых им операций.

Таким образом, для того, чтобы обобщенно характеризовать понятие «денежный поток», необходимо ориентироваться на цели пользователя, с учетом единства следующих взаимообусловленных положений: 1) по экономической сущности – это движение денежных средств в виде притока и оттока ресурсов в разрезе осуществления коммерческой деятельности организацией; 2) по формам осуществления – кругооборот денежных активов, постоянно трансформирующихся от исходной формы (денежных средств) до завершающей стадии (поступление выручки и других поступлений), получивших название «цикл денежного потока»; 3) по роли в управлении денежные потоки являются финансовым инструментом, использование которого позволяет организации укрепить ее деловую активность и финансовую привлекательность [28, С.13].

Три составляющие данного термина позволяют одновременно использовать их совокупность в качестве учетной категории, мерила деловой активности и финансового благополучия организации.

Понятие «денежный поток» носит в себе обезличенный характер, поэтому при описании экономических явлений необходимо уточнять какой тип денежного потока имеется ввиду, это позволяет избежать ошибок толкования и упрощает процесс обработки данных внутри организации. Рассмотрение детализированной классификации денежных потоков, необходимо еще и потому, что она поможет расширить само понимание данной категории.

В научной литературе предложены различные подходы к классификации денежных потоков.

Классификация денежных потоков

№	Классификационный признак	Вид денежного потока
По форме организации		
1	По форме движения	Безналичный денежный поток Наличный денежный поток
2	По видам валют	Денежный поток в национальной валюте Денежный поток в иностранной валюте
3	По отраслевой принадлежности	По отраслям промышленности Непроизводственная сфера По отраслям торговли, услуг
Для характеристики эффективности функционирования		
4	По направлениям движения	Положительный денежный поток Отрицательный денежный поток
5	По значимости в формировании финансового результата	Приоритетный денежный поток Второстепенный денежный поток
6	По уровню достаточности объема	Избыточный денежный поток Оптимальный денежный поток Дефицитный денежный поток
По участию в финансово – хозяйственной деятельности		
7	По источникам формирования	Выручка от продаж Целевые финансирования и поступления Средства собственного капитала Эмиссия акций и облигаций Кредиты и займы Поступления от продажи внеоборотных активов
8	По направлению инвестирования	Внеоборотные активы Чистый оборотный капитал Операционные издержки
9	По видам хозяйственной деятельности	По текущей (операционной) деятельности По инвестиционной деятельности По финансовой деятельности
10	По масштабам обслуживания хозяйственного процесса	По организации в целом По отдельным структурным подразделениям По отдельным хозяйственным операциям По финансовой деятельности
11	По непрерывности формирования в рассматриваемом периоде	Регулярный денежный поток с равномерными временными интервалами Дискретный денежный поток с неравномерными временными интервалами
12	По методу исчисления объема	Валовой денежный поток Чистый денежный поток
13	По источникам финансирования	Собственные денежные потоки Заемные денежные потоки
14	По возможности обеспечения платежеспособности	Ликвидный денежный поток Неликвидный денежный поток

Продолжение таблицы 1.1

№	Классификационный признак	Вид денежного потока
Для прогнозирования показателей деятельности организации		
15	По предсказуемости возникновения	Полностью предсказуемые Недостаточно предсказуемые Непредсказуемые
16	По возможности регулирования в процессе управления	Поддающийся регулированию Не поддающийся регулированию

Источник: [6, 18, 28]

Классификация по форме движения несет в себе не экономическую, а техническую характеристику. С приходом электронных банковских систем большая часть денежных потоков перешла в безналичную форму, однако в России существует несколько специфических особенностей, которые определяют роль наличных денежных средств отличную от их роли в развитой рыночной экономике: 1) стремление к сокрытию своих реальных показателей перед контролирующими органами, что невозможно при безналичной форме; 2) заинтересованность в системе нелегальной работы с наличными денежными средствами; 3) практика неформального трудоустройства с оплатой труда наличными. Безналичный расчет позволяет повысить прозрачность производимых операций и ускорить расчеты (ускорить оборачиваемость оборотных средств) [18, С. 58].

Классификация денежных потоков по отраслевой принадлежности применяется в основном для выявления тенденций на уровне национальной экономики. Данная классификация имеет прикладное значение для организации в рамках проведения сравнительного межотраслевого анализа.

Классификация по признаку направления движения, включает положительные и отрицательные денежные потоки. Они имеют высокую степень взаимосвязанности, так как несовпадение соответствующих потоков во времени обуславливает последующее сокращение объемов другого вида потоков. Соизмеримость данных потоков позволяет оценить самокупаемость и уровень покрытия текущих обязательств, а значит, служит одним из основных признаков платежеспособности и финансовой

устойчивости. Данные потоки помогают спрогнозировать финансовое состояние организации [28].

По значимости в формировании финансового результата – данное разделение производится исходя из принципа существенности, следовательно, в отчетности и в пояснительной записке должна раскрываться информация, которая может повлиять на принятие управленческих решений в организации.

Следующий признак классификации – уровень достаточности объема. Избыточный денежный поток характеризуется превышением поступлений над текущей потребностью. Положительная величина чистого денежного потока, предназначенная для использования в будущем свидетельствует об избыточности денежного потока. Оптимальный денежный поток – баланс поступления и использования денежных средств, что способствует формированию оптимального остатка, что дает организации своевременно выполнять свои обязательства при сохранении высокой рентабельности денежных средств. Дефицитный денежный поток – поступления денежных средств значительно ниже существующей потребности, то есть при отрицательном значении суммы чистого денежного потока. Поток может характеризоваться как дефицитный даже при наличии положительного значения чистой прибыли, если его величина не удовлетворяет плановые потребности [18].

Классификация потоков по источникам формирования позволяет оценить истинную платежеспособность организации, хотя формально залогом платежеспособности выступает доступность денежных средств для погашения текущей задолженности независимо от источников финансирования, но если компания постоянно изыскивает заемные средства для их погашения, то это непременно приведет к потере финансовой устойчивости.

Классификация по направлениям инвестирования может использоваться для оценки эффективности размещения финансовых ресурсов организации, прибыльности и доходности капитала.

Классифицируя потоки по видам хозяйственной деятельности, возможно: оценить способность организации генерировать денежные потоки в ходе ведения текущей деятельности, выполнять свои обязательства; раскрыть информацию по объемам инвестиций и источникам их финансирования; отразить движение заемного капитала и т.д. По чистому потоку от текущей деятельности делают вывод о способности организации к самофинансированию. Денежные потоки по финансовой деятельности отражают хозяйственные операции организации, приводящие к изменениям состава капитала и характеризуют деловую активность по привлечению внешних, дополнительных источников. Данная классификация позволяет оценить и скорректировать размещение денежных средств. Денежный поток от операционной деятельности в данном случае рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ЧДП}_o = \text{ЧП} + A_{oc} + A_{на} \pm \Delta\text{ДЗ} \pm \Delta\text{З}_{\text{тм}} \pm \Delta\text{КЗ} \pm \Delta\text{Р} \quad (1)$$

где: ЧДП_o – сумма чистого денежного потока по операционной деятельности организации в рассматриваемый период;

ЧП – чистая прибыль;

A_{oc} – сумма амортизационных отчислений от основных средств;

$A_{на}$ – сумма амортизационных отчислений от нематериальных активов;

$\Delta\text{ДЗ}$ – прирост (снижение) суммы дебиторской задолженности;

$\Delta\text{З}_{\text{тм}}$ – прирост (снижение) суммы запасов, в составе оборотных активов;

$\Delta\text{КЗ}$ – прирост (снижение) суммы кредиторской задолженности;

$\Delta\text{Р}$ – прирост (снижение) суммы резервного и других фондов.

Денежный поток по инвестиционной деятельности рассчитывается в соответствии с формулой:

$$\text{ЧДП}_и = P_{oc} + P_{на} + P_{\text{дфи}} + P_{ca} + D_{п} - П_{oc} - \Delta\text{НКС} - П_{на} - П_{\text{дфи}} - B_{ca} \quad (2)$$

где: $ЧДП_i$ – сумма чистого денежного потока по инвестиционной деятельности в рассматриваемом периоде;

P_{oc} – сумма реализации, выбывших основных средств;

$P_{на}$ – сумма реализации, выбывших нематериальных активов;

$P_{дфи}$ – сумма реализации долгосрочных финансовых инструментов инвестиционного портфеля;

$P_{са}$ – сумма повторной реализации ранее выкупленных собственных акций;

$D_{п}$ – сумма дивидендов, полученных предприятием по долгосрочным финансовым инструментам инвестиционного портфеля;

P_{oc} – сумма приобретенных основных средств;

НКС – сумма прироста незавершенного капитального строительства;

$P_{на}$ – сумма приобретения нематериальных активов;

$P_{дфи}$ – сумма приобретения долгосрочных финансовых инструментов;

$V_{са}$ – сумма выкупленных собственных акций компании.

И соответственно денежный поток от финансовой деятельности рассчитывается как:

$$ЧДП_ф = P_{ск} + P_{дк} + P_{кк} + БЦФ - V_{дк} - V_{кк} - D_y \quad (3)$$

где: $ЧДП_ф$ – сумма чистого денежного потока по финансовой деятельности;

$P_{ск}$ – сумма дополнительно привлеченного из внешних источников собственного акционерного или паевого капитала;

$P_{дк}$ – сумма дополнительно привлеченных долгосрочных кредитов и займов;

$P_{кк}$ – сумма дополнительно привлеченных краткосрочных кредитов;

БЦФ – сумма средств, поступивших в порядке безвозмездного целевого финансирования;

$V_{дк}$ – сумма выплаты основного долга по долгосрочным кредитам и займам;

$V_{кк}$ – сумма выплаты основного долга по краткосрочным кредитам и займам;

D_y – сумма дивидендов, уплаченных акционерам.

По масштабам обслуживания хозяйственного процесса: по организации в целом, по отдельным структурным подразделениям, по отдельным

хозяйственным операциям. Денежный поток по организации в целом агрегирует все его виды, обращающиеся в производственно-финансовом цикле. Дифференциация по отдельным структурным подразделениям определяет денежный поток как самостоятельный субъект управления по центрам ответственности. Денежный поток по хозяйственным операциям позволяет выделить операции как первичный объект управления для принятия решений о целесообразности привлечения денежных средств и их возврату [18].

Классификация по методу исчисления объема: валовый денежный поток – вся совокупность поступлений и расходований; чистый денежный поток – разница между положительным и отрицательным денежными потоками по видам деятельности или по организации в целом. Чистый денежный поток – база оценки финансовой результативности и деловой активности организации.

Классификация по источникам формирования используется при оценке оправданности привлечения заемного капитала и поиске путей повышения эффективности капитала организации.

Классификация по возможности обеспечения платежеспособности используется при диагностике финансового состояния на ближайшую и среднесрочную перспективу [39].

Денежные потоки так же классифицируют по предсказуемости возникновения. Полностью предсказуемые – объем и время осуществления могут быть заранее полностью детерминированы (возврат кредитов и займов). Недостаточно предсказуемые – объем и время осуществления не могут быть заранее полностью детерминированы в связи с возможностью изменения факторов внешней среды. Непредсказуемые – связаны с чрезвычайными событиями, а также отдельными не планируемыми операциями (штрафная санкция) [20, С.27].

По возможности регулирования в процессе управления: денежный поток, поддающийся регулированию, может быть изменен во времени и по

объему по желанию менеджеров; денежный поток, не поддающийся регулированию, не может быть изменен без отрицательных последствий для конечных результатов (налоговые платежи).

Таким образом, можно говорить о том, что денежный поток это многоаспектное понятие, при рассмотрении которого необходимо иметь четкое представление о цели его использования. Так же стоит отметить важность классификации разных видов денежных потоков, которая позволяет сориентироваться в огромном их разнообразии и направить усилия на более детальное изучение именно того потока, который представляет в каждом отдельном случае, наибольший интерес (в плане информативности, степени влияния, актуальности и т.д.).

1.2. Методология анализа денежных потоков

Анализ денежных потоков представляет собой определение величины и динамики оттоков и притоков денежных средств, с целью анализа финансовой устойчивости и доходности. Основные источники информации для анализа: бухгалтерский баланс; отчет о прибылях и убытках, приложение к бухгалтерскому балансу, отчет о движении денежных средств, данные синтетического и аналитического учета по счетам денежных средств. Данные источники позволяют: определить объемы (масштабы) денежного оборота (характер происхождения, направления расходования, источники получения); понять как исполняются обязательства перед акционерами, деловыми партнерами, государством и сотрудниками (определить текущую ликвидность и долгосрочную платежеспособность); оценить способность компании концентрировать денежные средства (способность обеспечивать превышение притока над оттоком денежных средств); установить причины и факторы, которые повлияли на расхождения между приростом денежных средств и чистой прибылью (так же можно оценить последствия внутренних

денежных оборотов); определить объем резервов для погашения обязательств компании [14].

Анализ денежных потоков заключается в предоставлении необходимой информации об основных источниках формирования и направлениях использования денежных средств, что дает возможность повысить эффективность управления и обосновать ряд управленческих решений (например, относительно целесообразности инвестирования в проекты компании). Проведение анализа позволяет: 1) определить уровень достаточности денежных средств для нормального функционирования компании; 2) определить интенсивность и эффективность использования денежных средств (в разрезе операционной, инвестиционной и финансовой деятельности компании); 3) оценить факторы, которые влияют на денежные потоки, и степень их воздействия на конечный результат, спрогнозировать их сбалансированность; 4) обеспечить синхронизацию положительных и отрицательных денежных потоков (их объем и время поступления); 5) оценить способность организации стабильно функционировать за счёт собственных средств; 6) определить тип финансового риска по отдельным подразделениям, направлениям деятельности, сферам деятельности и т.д.

Показатели, которые отражены в «отчете о движении денежных средств» на отчетный и предшествующий год: 1) остаток денежных средств на начало и конец года; 2) изменение остатка денежных средств на конец года по сравнению с началом в результате операций по бухгалтерским счетам, которое называется результат движения денежных средств за отчетный период; 3) изменение остатка денежных средств, связанное с изменением курса иностранной валюты по отношению к национальной валюте [25].

Стоит отметить, что в процессе анализа потоков денежных средств принято разделять результат движения за отчетный период по основным направлениям деятельности: результат движения от текущей (операционной)

деятельности; результат движения от инвестиционной деятельности; результат движения от финансовой деятельности [13].

Анализ денежных потоков предполагает: 1) классификацию денежных потоков по их видам; 2) определение общего объема денежных потоков отчетный период; 3) распределение общего объема денежных потоков отдельных видов по отдельным интервалам отчетного периода; 4) оценка факторов (внешних и внутренних), влияющих на формирование денежных потоков.



Рис.1.1 Взаимосвязь показателей движения денежных средств

Необходимо обратить внимание, что к анализу денежных потоков могут быть применены системный и комплексный подходы. Системный подход применяется в случаях, когда требуется увязка различных целей (поддержание платежеспособности, финансирование инвестиционных проектов, расширение деятельности) с несколькими вариантами их достижения. Комплексный подход подразумевает проведение анализа с учетом комплекса сопутствующих характеристик: экономических, социальных, правовых и т.д. Основные отличительные черты данного подхода: рассмотрение денежного потока как сложного объекта; определение

всей совокупности влияющих факторов [20]. Этапы комплексного анализа денежных потоков представлены на рисунке 1.2.

Показатели, которые будут использованы в ходе анализа (этап 3) можно подразделить: показатели изменения объема и структуры денежных потоков; показатели эффективности использования денежных средств; показатели платежеспособности и ликвидности. Для анализа денежных потоков целесообразно применять метод структурно-динамического, коэффициентного и факторного анализа, метод сумм. Основная цель использования комплексного подхода: выявление уровня достаточности денежных средств для обеспечения нормального функционирования, эффективности их использования, сбалансированности по объему и времени.

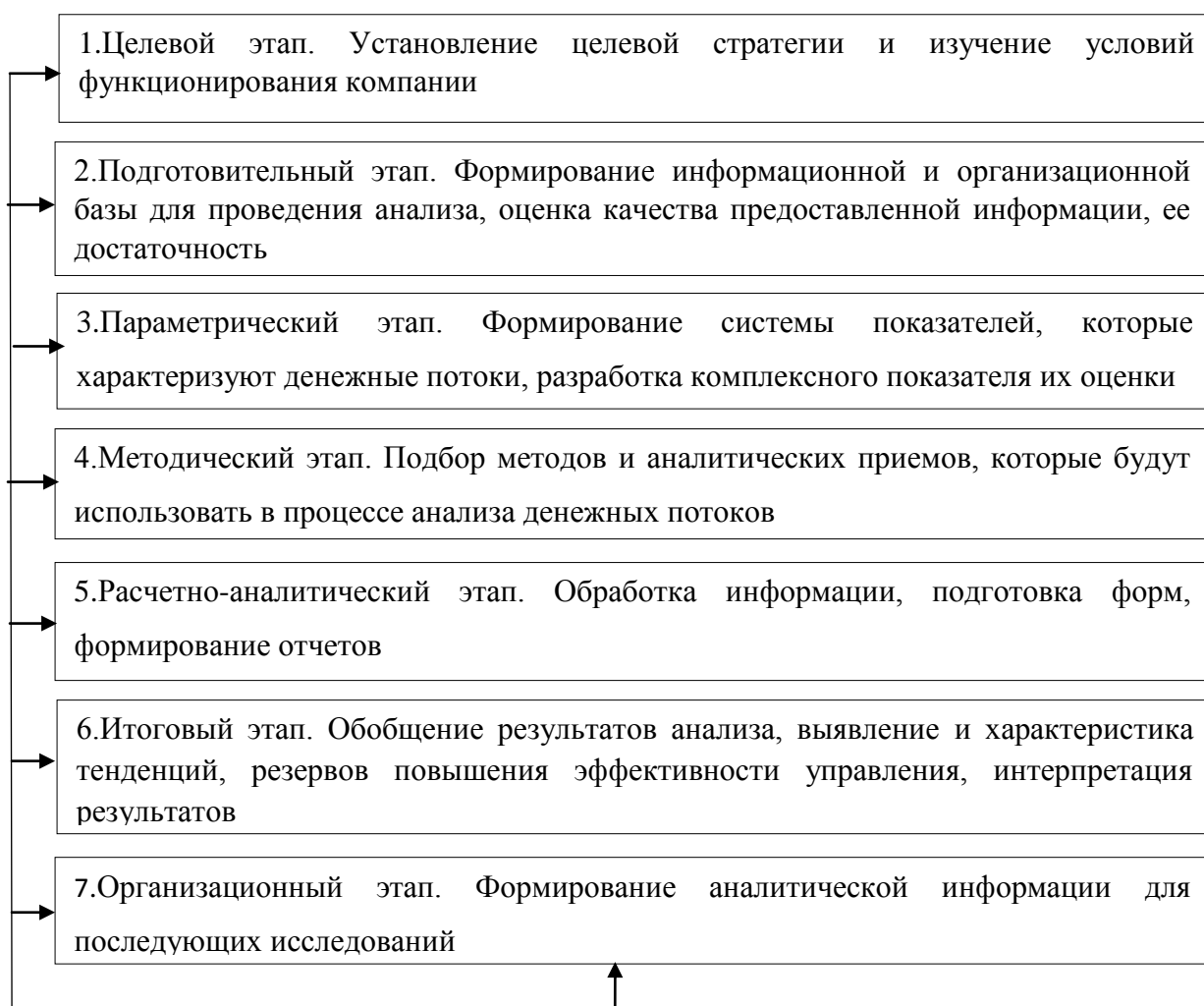


Рисунок 1.2 Этапы проведения комплексного анализа денежных потоков коммерческой организации. Источник: [20, С.35]

Стоит отметить, что в практике анализа денежных потоков большое значение уделяют изучению их динамики и структуры. Динамический анализ целесообразно проводить по показателям отчета о движении денежных средств, сопоставляемые периоды – отчетный год или квартал. В данном анализе используются статистические показатели (абсолютные и относительные показатели динамики): абсолютный прирост, темп роста и прироста, коэффициент изменения и т.д. Для определения структуры проводится вертикальный анализ: процентные отношения отдельных показателей к соответствующим итоговым показателям за период [28].

Для оценки равномерности и синхронизации притока и оттока денежных средств рассчитываются такие показатели как: среднеквадратическое отклонение, коэффициент вариации и коэффициент корреляции. Среднеквадратическое отклонение – абсолютное отклонение индивидуальных значений от среднеарифметического уровня.

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum(x_i - x_{cp})^2}{n}} \quad (4)$$

где: x_i – сумма денежного потока;

x_{cp} – средняя величина притока денежных средств за временной интервал;

n – количество временных интервалов за анализируемый период.

Коэффициент вариации– относительная мера отклонений отдельных значений от среднего уровня показателей.

$$V = \delta \div x_{cp} \times 100 \quad (5)$$

Коэффициент корреляции- степень синхронизации денежных потоков.

$$r = \delta_{xy}^2 \div (\delta_x \times \delta_y) \quad (6)$$

Чем ближе данный показатель к единице, тем меньше разрыв между значениями денежных потоков, следовательно, больше их синхронизировалось.

Для определения причин изменения положительных и отрицательных денежных потоков применяют метод факторного анализа, факторы – причины изменения и переменные величины, которые характеризуют условия функционирования организации. Допущения при проведении факторного анализа: перечень факторов включает наиболее важные факторы (обеспечивающие значительную часть изменения показателя); границы между факторами исключают возможность двойного счета; факторы систематизированы и количественно измеримы. Факторный анализ движения денежных средств основан на аддитивной модели, так как результирующий показатель чистого денежного потока представляет собой алгебраическую разность между притоком и оттоком, каждый из которых имеет несколько составляющих [18].

Еще одна важная составляющая анализа денежных потоков компании, которая обоснована ее важностью для всей системы управления – анализ чистого денежного потока (ЧДП). Для оценка данного показателя применяют графический и коэффициентный метод. Система коэффициентов включает: коэффициент участия текущей деятельности в положительном денежном потоке; коэффициент участия инвестиционной деятельности в отрицательном денежном потоке; коэффициент эффективности денежных потоков; коэффициент платежеспособности; уровень качества чистого денежного потока; коэффициент достаточности чистого денежного потока; сбалансированность отрицательного и положительного денежных потоков.

$$K_{m\partial} = ПДП_{m\partial} \div ПДП \quad (7)$$

где: $K_{m\partial}$ – коэффициент участия текущей деятельности в формировании положительного денежного потока;

$ПДП_{m\partial}$ – сумма положительного денежного потока от текущей деятельности.

Далее следует рассмотреть коэффициент участия инвестиционной деятельности в формировании отрицательного денежного потока. Цель анализа данного показателя определить насколько соразмерно развивались за счет инвестированных средств отдельные виды активов, обеспечивающие прирост его рыночной стоимости, в каких объемах финансировались инвестиционные проекты [25].

$$K_{ид} = ОДП_{ид} \div ОДП \quad (8)$$

где: $K_{ид}$ – коэффициент участия инвестиционной деятельности в формировании отрицательного денежного потока;

$ОДП_{ид}$ – сумма отрицательного денежного потока по инвестиционной деятельности.

Для оценки сбалансированности потоков используют уравнение балансовой модели денежного потока, несбалансированность денежных потоков, исходя из уравнения, можно определить как уменьшение суммы денежных активов на конец отчетного периода.

$$ОДС_n + ПДП = ОДП + ОДС_k \quad (9)$$

где: $ОДС_n$ – сумма денежных средств на начало периода;

ПДП – общая сумма положительного денежного потока за период;

ОДП – общая сума отрицательного денежного потока за период.

Обобщающую характеристику структуры источников формирования денежного потока дает такой показатель как качество чистого денежного потока. Высокое качество ЧДП определяется ростом удельного веса чистой прибыли, за счет основной деятельности, а низкое – увеличение доли чистой прибыли, за счет прочих видов деятельности. Рассчитать уровень качества чистого денежного потока, можно используя следующую формулу:

$$УК_{ЧДП} = ЧП \div ЧДП \quad (10)$$

где: ЧП – чистая прибыль за отчетный период,

ЧДП – чистый денежный поток за отчетный период.

Денежное содержание чистой прибыли, обратный показатель ранее рассматриваемому, отображает в какой степени чистая прибыль облечена в форму реальных денег.

Еще одним аспектом анализа ЧДП выступает определение его достаточности для финансирования деятельности компании, для этого используется коэффициент достаточности чистого денежного потока (рекомендуется осуществлять расчёт за три последних года), который имеет следующий вид:

$$K_{\text{д.чдп}} = \text{ЧДП} \div (\text{ОД} + \Delta Z + D) \quad (11)$$

где: $K_{\text{д.чдп}}$ – коэффициент достаточности ЧДП в отчетном периоде;

ЧДП – сумма ЧДП в отчетном периоде;

ОД – сумма выплат основного долга;

ΔZ – сумма прироста запасов в составе оборотных активов;

D – сумма дивидендов, выплаченных акционерам.

Так же в рамках данного анализа рассчитывается коэффициент платежеспособности (по данным о совокупном притоке и оттоке денежных средств), который показывает покрытие отрицательного денежного потока денежными средствами за счет накопленного остатка и положительного денежного потока.

$$K_{\text{н.дп.}} = \frac{ДС_{\text{н+пдп}}}{\text{ОДП}} \quad (12)$$

Однако следует отметить, что достоверную оценку платежеспособности можно получить только при дифференциации потоков по видам деятельности.

Так же в процессе анализа денежных потоков исследуют ликвидность денежных потоков, для этого используют – динамику коэффициента ликвидности денежных потоков в разрезе отдельных интервалов рассматриваемого периода [13].

$$K_{\text{лдп}} = \text{ПДП} \div \text{ОДП} \quad (13)$$

где: $K_{л\partial n}$ – коэффициент ликвидности денежного потока предприятия за отчетный период.

Эффективность денежного потока можно оценить с помощью коэффициента реинвестирования чистого денежного потока, который рекомендуется рассчитывать за три последних года (не менее чем за один).

$$K_{p\partial n} = \frac{(ЧДП - Д\delta)}{(dPI - dФИ\delta)} \quad (14)$$

где, $Д\delta$ – сумма дивидендов, уплаченных акционерам;

dPI – сумма прироста реальных инвестиций в отчетном периоде;

$dФИ\delta$ – сумма прироста долгосрочных финансовых инвестиций в отчетном периоде.

Подводя итоги по данному пункту, можно сделать выводы о том, что: во-первых, сам анализ представляет из себя ряд последовательных этапов, структура и содержание которых стандартны для большинства случаев, во-вторых, отдельные этапы анализа необходимо адаптировать под характеристики конкретного предприятия и цели проведения анализа, в-третьих, анализ денежных потоков позволяет выявить резервы повышения эффективности управления денежными потоками и подготовить информацию (обоснование) для совершенствования политики управления денежными потоками коммерческой организации.

1.3. Политика управления денежными потоками организации

Процесс управления денежными потоками коммерческой организации - это важная составляющая общей системы управления организацией, а именно управления финансами компании. Политика управления денежными потоками в первую очередь предполагает наличие методологии данного процесса.

Одна из самых больших и распространенных ошибок при управлении денежными потоками – это их отождествление с финансовыми ресурсами,

что в корне не верно. Объект управления в данном случае: положительный и отрицательный денежные потоки; свободный денежный поток (чистый денежный поток); остаток денежных средств. Субъектом выступает: финансовая служба компании (численность, состав, полномочия, структура определяются исходя из потребностей и целей компании). Основной целью управления денежными потоками, по мнению И.А. Бланка, А.Ф. Ионовой, Н.Н. Селезневой, А.Д. Шеремета и других, является обеспечение финансового равновесия предприятия в процессе его развития путем балансирования объемов поступлений и расходования денежных средств и их синхронизации во времени [20].

Задачи управления: 1) обеспечение сбалансированности, 2) обеспечение синхронности формирования, 3) достижение роста чистого денежного потока компании. Однако, данные задачи представляются недостаточными (сильно упрощают содержание процесса управления денежными потоками), и в своей монографии А.В. Кеменов дополняет их следующими дополнительными задачами: максимизация положительного денежного потока путем роста объема притока или скорости поступления денежных средств, минимизация отрицательного денежного потока за счет уменьшения объема оттока или замедления скорости оттока денежных средств, максимизация положительного денежного потока с последующей оптимизацией среднего остатка денежных средств за период времени, осуществление кругооборота денежных активов (бесперебойное перетекание из одной формы в другую), оперативное использование остатка денежных средств, увеличение отдачи от вложений денежных средств (капитализация прибыли, управление финансовыми рисками).

Эффективность управления денежными потоками настолько важна для организации, так как: денежные потоки обслуживают все направления деятельности компании (производство, сбыт, разработки и т.д.); эффективное управление позволяет обеспечивать финансовую устойчивость компании; рациональное формирование денежных потоков позволяет наладить

ритмичность процессов внутри компании, что в свою очередь напрямую влияет на показатели прибыли компании; управление денежными потоками позволяет сократить циклы, снизить потребность в капитале, ускоряет оборачиваемость капитала; снижает риски неплатежеспособности, повышает финансовую устойчивость и ликвидность; дает возможность получения дополнительной прибыли, которая может быть направлена на развитие компании [20, С.36].

Принципы управления денежными потоками: 1) обеспечение сбалансированности, 2) обеспечение ликвидности, 3) обеспечение непрерывности контроля, 4) обеспечение эффективности управления потоками, 5) информативная достоверность. Принцип обеспечения сбалансированности предполагает синхронизация положительных и отрицательных потоков по разным направлениям (вид деятельности, время осуществления и т.д.). Принцип обеспечения ликвидности особенно актуален в кризисном положении, так как отвечает за поддержания требуемого уровня ликвидности активов для покрытия обязательств компании. Принцип непрерывного контроля отвечает за контроль за движением денежных средств и их использованием (эффективность). Принцип обеспечения эффективности управления – один из основных принципов, реализация которого позволяет: осуществлять планирование и стратегическое управление денежными потоками, контролировать и управлять временно свободными денежными средствами (управление инвестициями), обеспечивать своевременные выплаты по всем обязательствам компании в соответствии с планом. Последний из рассматриваемых принципов – принцип информационной достоверности, который подразумевает полное обеспечение процесса управления денежными потоками необходимой, достоверной и полной информацией [20].

Реализация политики управления денежными потоками осуществляется по следующим основным направлениям: идентификация денежных потоков; определение общего объема денежных потоков по их

видам; распределение общего объема по отдельным интервалам; анализ и оценка факторов (внешних и внутренних), которые влияют на формирование денежных потоков; оптимизация денежных потоков; планирование денежных потоков; обеспечение эффективного контроля реализации политики управления денежными потоками.

Этапы процедуры управления денежными потоками (принятая в отечественной литературе): 1) полный и достоверный учет денежных средств, 2) анализ притоков и оттоков денежных средств; 3) планирование (бюджетирование) денежных потоков; 4) синхронизация поступлений и выплат; 5) оптимизация денежных потоков; 6) обеспечение контроля над денежными потоками [25].

Основные этапы разработки политики управления денежными потоками включает в себя несколько основных этапов (рис.1.3). Первый этап анализа был подробно рассмотрен в предыдущем пункте данной работы, данные полученные на этом этапе позволяют выявить резервы повышения эффективности управления денежными потоками и планировать их для будущих периодов.

На втором этапе все факторы принято подразделять на внешние и внутренние. К внешним факторам относят: 1) конъюнктура товарного рынка (изменение данного фактора напрямую влияет на положительный денежный поток компании: повышение – рост объемов положительного денежного потока от данного вида деятельности, спад – может привести к «спазму ликвидности»); 2) конъюнктура фондового рынка (влияет на проток денежных средств за счет эмиссии ценных бумаг компании, объем генерируемых поступлений от портфеля ценных бумаг компании и т.д.); 3) система налогообложения предприятия (налоговые отчисления составляют значительную часть отрицательного денежного потока компании, поэтому их планирование и учет позволяют повысить эффективность управления отрицательным денежным потоком); 4) практика кредитования поставщиков и клиентов компании (данный фактор влияет как на формирование

положительного, так и на формирование отрицательного денежных потоков); 5) система осуществления расчетных операций хозяйствующих субъектов (данный фактор влияет на временной аспект формирования денежных потоков); 6) возможность привлечения средств безвозмездного целевого финансирования (этот фактор в основном относится к государственным предприятиям различного уровня подчинения) [14].

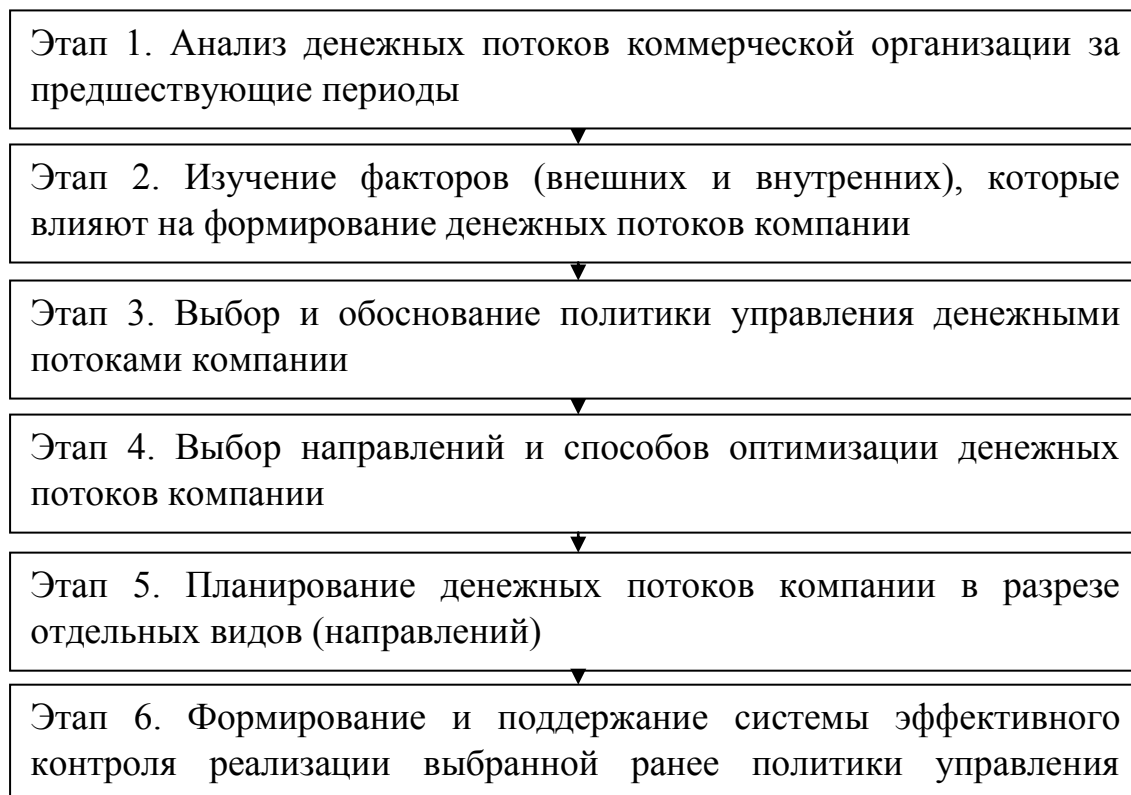


Рис. 1.3. Основные этапы разработки политики управления денежными потоками коммерческой организации

Третий этап предполагает выбор типа политики управления денежными потоками, который основывается на анализе предшествующих денежных потоков и оценке отдельных (наиболее важных для конкретного предприятия) факторов. В теории выделяют три основных типа политики управления денежными потоками: агрессивная, умеренная и консервативная. Данные типы различаются темпами формирования денежных потоков из различных источников и уровнями сопутствующих финансовых рисков. Агрессивная политика предполагает высокие темпы наращивания объемов поступления денежных средств, при относительно невысоком уровне

реинвестирования ЧДП, она сопровождается высоким уровнем риска (последствия: нарушение финансовой устойчивости и платежеспособности компании), однако, позволяет обеспечить необходимый объем денежных средств для развития компании и высокую рентабельность собственного капитала. Умеренная политика предполагает соблюдение пропорциональности привлечения собственных и заемных средств для обеспечения функционирования и развития организации, при данной политике финансовые риски находятся в пределах средних значений, но и темпы развития деятельности компании ниже, чем в случае выбора агрессивной политики. Консервативная политика управления денежными потоками предполагает минимальный объем привлечения заемных денежных средств, для финансирования развития хозяйственной деятельности компании используется преимущественно ЧДП, данная политика значительно снижает темпы развития, но обеспечивает минимальный уровень финансовых рисков.

Четвертый этап является одним из самых сложных и важных в процессе управления денежными потоками компании. Основные задачи, решаемые на этом этапе: 1) выявление и использование резервов, которые позволяют снизить зависимость от внешних источников; 2) обеспечение большей сбалансированности потоков (по времени формирования и объемам); 3) обеспечение более тесной связи между потоками по различным видам деятельности; 4) увеличение качества и объема ЧДП, генерируемого организацией [20]. Суть данного этапа большинство специалистов приравнивают к оптимизации остатка денежных средств, здесь могут применяться модели определения оптимального, минимального, максимального и среднего остатка, в свою очередь уровень оптимальности остатка – показатель оптимальности денежных потоков. Зарубежные специалисты описывают четыре основные модели расчета оптимального остатка денежных средств, такие как: 1) модель Баумоля; 2) модель Стоуна; 3) модель Миллера – Орра; 4) модель с использованием метода Монте–Карло

[25, С.103]. Наиболее распространенными считаются первая и третья модели, они нацелены на определение оптимального интервала колебания денежных средств (превышение верхней границы – нерациональное использование, падение меньше нижней границы – нехватка денежных средств). В соответствии с моделью Баумоля: минимальный остаток денежных средств принимается нулевым; оптимальный (в данной модели равен максимальному) определяется по формуле; средний остаток планируется как половина оптимального остатка денежных средств.

$$ДА_{МАХ} = \sqrt{\frac{2 \times P_0 \times ПО_{ДО}}{П_d}} \quad (15)$$

где: $ДА_{МАХ}$ – оптимальный размер остатка денежных активов;

P_0 – расходы на обслуживание операции пополнения денежных средств;

$ПО_{ДО}$ – планируемые объем отрицательного денежного потока по операционной деятельности (расходование денежных средств);

$П_d$ – средняя ставка процента по краткосрочным финансовым инвестициям.

Недостатками данной модели выступают: предположения об устойчивости и предсказуемости денежных потоков, невозможность учета сезонности и цикличности. Для того чтобы это избежать применяют модель Миллера – Орра [25].

Данная модель используется в том случае, когда невозможно спланировать будущие потоки денежных средств компании. Модель Миллера – Орра так же устанавливает верхнее и нижнее значение остатка денежных средств, суть ее сводится к тому, что остаток хаотично меняется и при достижении верхнего или нижнего уровня, организация предпринимает действия по стабилизации остатка до нормального уровня. Минимальный уровень устанавливает предприятия в зависимости от типа избранной политики управления денежными потоками. Диапазон колебаний остатка денежных активов рассчитывается по формуле:

$$ДКО_{М/М} = 3 \times 3 \sqrt{\frac{3 \times P_0 \times ОТ_{ДО}}{4 \times П_\theta}} \quad (16)$$

где: $ДКО_{м/м}$ – диапазон колебаний суммы остатка денежных активов;

$OT_{до}$ – среднеквадратическое отклонение ежедневного объема отрицательного денежного потока;

$П_{\partial}$ – среднедневная ставка процента по краткосрочным инвестициям.

Максимальный остаток рассчитывается как сумма минимального денежного остатка и диапазона колебаний остатка. Средний остаток денежных активов определяется как:

$$ДА_{ср} = ДА_{MIN} + \frac{ДКО_{м/м}}{3} \quad (17)$$

Данные модели сложны для применения в практике деятельности отечественных организаций, так как: хроническая нехватка оборотных активов не позволяет формировать остатки денежных активов в требуемых объемах; значительные колебания в размерах денежных поступлений, что вызвано замедлением платежного оборота [20].

В случае обнаружения дисбаланса или резервов повышения эффективности, в зависимости от целей оптимизации могут быть использованы разные методы, они специфичны для каждого отдельного случая, поэтому целесообразно будет перечислить только самые общие. С целью увеличения входящего денежного потока в краткосрочном периоде: 1) введение предоплаты за продукцию с повышенным спросом; 2) сокращение сроков товарного кредита для покупателей; 3) введение поощрительной кредитной политики; 4) использование современных подходов к рефинансированию дебиторской задолженности (факторинг, форфейтинг и пр.); 5) индивидуальный подход к покупателям (снижение объемов дебиторской задолженности; 6) использование краткосрочных кредитов и ссуд. С целью замедления выплат в краткосрочном периоде: 1) увеличение сроков товарного кредита; 2) реструктурирование финансовых задолженностей (изменение сроков выплат или иных условий); 3) выявление возможностей использования налоговых льгот или других видов государственной поддержки; 4) изыскание внутренних ресурсов сокращения

расходов (перенос командировок сотрудников); 5) использовать «флоут» для замедления выплат. С целью увеличения притока денежных средств в долгосрочной перспективе: 1) обеспечение роста собственного капитала; 2) более эффективное использование активов (продажа не используемых, передача в аренду временно свободных); 3) увеличение объемов реализации услуг/товаров; 4) диверсификация деятельности. С целью уменьшения объема оттока денежных средств в долгосрочном периоде: 1) введение ограничений на приобретение активов, которые не могут обеспечить значительного роста притока денежных средств; 2) сокращение объемов инвестирования, которые не связаны с основной деятельностью; 3) оптимизация запасов (сокращение неликвидных и сверхнормативных запасов); 4) оптимизация транспортных, складских и прочих расходов; 5) обеспечение превышения темпа прироста производительности труда над темпами прироста заработной платы сотрудников [49].

Пятый этап связан с планированием (бюджетированием) денежных потоков, основным документ – бюджет движения денежных средств (включает все денежные поступления и выплаты, по видам хозяйственной деятельности), на практике при его разработке применяют методы компьютерного моделирования разного уровня сложности. Оперативное планирование денежных потоков включает в себя: составление платежного календаря (налоговый календарь, календарь эмиссии акций, облигаций, календарь амортизации долга по финансовым кредитам); разработку кассового плана.

Заключительный этап состоит в формировании и поддержании эффективной системы контроля. Объектами контроля выступают: выполняемость плановых заданий по формированию и расходованию денежных средств; равномерность (сбалансированность) формирования денежных потоков; анализ эффективности управления денежными потоками.

Подводя итоги, можно говорить о том, что управление денежными потоками - сложный системный процесс, в ходе которого управленец

использует совокупность методов, инструментов, моделей и других специфических приемов постоянного воздействия для достижения поставленных стратегических целей компании. Политика управления денежными потоками, в свою очередь, представляет собой часть общей экономической стратегии компании, которая формирует приоритетные цели денежного оборота и реализует наиболее эффективные пути и методы их достижения. Она определяет приоритеты в выборе видов и направлений денежных потоков, характера формирования и расходования денежных активов, то есть является системной концепцией, которая связывает операционную, инвестиционную и финансовую деятельность организации. Для повышения эффективности управления необходимо учитывать и подстраивать политику компании в данной области под особенности самой компании, отрасли, ближнего окружения.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ПАО «ЗАПСИБКОМБАНК» И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ

2.1 Общая характеристика банка

Публичное акционерное общество Западно – Сибирский коммерческий банк (далее – ПАО «Запсибкомбанк») зарегистрировано на территории Российской Федерации 23 ноября 1990 года. Миссия банка: «Мы — успешный Банк для надежных людей. Мы гордимся своим наследием. Предвосхищая ожидания, мы создаем уверенность в будущем». Главная стратегическая цель: повысить эффективность деятельности банка в 2016 – 2018 гг. более чем на 20 % («Стратегия 20+»). Основные стратегические ориентиры: среднегодовая рентабельность активов – 1,24%; размер чистых активов по состоянию на 1 января 2019 г. – 130 млрд. руб.; уровень просроченной задолженности – менее 3,0%; совокупный объем чистой прибыли по итогам 2016 -2018 гг. – 4 150 млн. руб.; среднегодовое отношение операционных расходов к доходам (CIR) по итогам 2018г. – на уровне 59%. Основные стратегические приоритеты: клиентоориентированность, надежность, эффективность [40].

Для того чтобы характеризовать положение банка на рынке кредитных организаций стоит отметить, что ПАО «Запсибкомбанк» уже на протяжении достаточно длительного срока входит в список 100 крупнейших кредитных организаций на территории Российской Федерации. По состоянию на 01.01.2016 в рейтинге «Интерфакс – 100» банк занимает: 63 позицию по размеру собственного капитала, 66 по размеру активов – нетто; 75 по размеру нераспределенной прибыли [5].

ПАО «Запсибкомбанк» входит в число лидеров Уральского региона по таким показателям как: размер чистых активов, величина кредитного

портфеля, вкладов физических лиц и средств юридических лиц. ПАО «Запсибкомбанк» – универсальная кредитная организация, действующая на территории Тюменской области (включая округа: ХМАО и ЯНАО), Свердловской, Челябинской, Нижегородской, Самарской, Новосибирской, Кемеровской, Омской, Волгоградской областей, республик Башкортостан и Татарстан, городов Москва и Санкт-Петербург. По состоянию на 01.04.2016 численность сотрудников ПАО «Запсибкомбанк» составляет 3 134 человека, сюда включены сотрудники всех подразделений банка (филиалов, дополнительных офисов, мини – офисов, операционных касс и т.д.) (таблица 2.1.). Головной офис ПАО «Запсибкомбанк» (приложение 1), находящийся в Тюмени, осуществляет управление и контроль за всеми 85 подразделениями, что говорит о высокой централизации управления в компании [5].

Таблица 2.1.

Численность персонала и количество точек продаж ПАО «Запсибкомбанк» за 2014 – 2016 года(на начало года)

Год	Штатная численность персонала банка, чел.	Изменение	Количество точек продаж, ед.
2014	3 033	-35	96
2015	3 273	240	93
2016	3 121	-152	85

Источник: [3,4,5]

ПАО «Запсибкомбанк» является членом Ассоциации Российских банков, Ассоциации кредитных организаций Тюменской области, СРО «Национальная фондовая ассоциация», Московской Межбанковской Валютной биржи, принципиальным членом Международных платежных систем VISA, International и MasterCardWorldwide, участником S.W.I.F.T., участником платежных систем: «Сбербанк», Близко, ВТБ, НКО ЗАО НРД, «ОБЪЕДИНЕННАЯ РАСЧЕТНАЯ СИСТЕМА», «Универсальная электронная карта». В январе 2015 года «Запсибкомбанк» присоединился к

правилам оказания операционных услуг и услуг платежного клиринга Национальной системы платежных карт (АО «НСПК»).

На основании лицензии ЦБ РФ ПАО «Запсибкомбанк» осуществляет следующие банковские операции: 1) привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок); 2) размещение привлеченных во вклады денежных средств от своего имени и за свой счет; 3) открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц; 4) осуществление переводов денежных средств по поручению физических и юридических лиц, в том числе уполномоченных банков-корреспондентов и иностранных банков, по их банковским счетам; 5) инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц; 6) купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах; 7) осуществление операций с драгоценными металлами по обезличенным металлическим счетам; 8) продажа монет из драгоценных металлов; 9) выдача банковских гарантий; 10) осуществление переводов денежных средств без открытия банковских счетов (за исключением почтовых переводов). ПАО «Запсибкомбанк» так же имеет право осуществлять следующие сделки: 1) выдача поручительств за третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме; 2) осуществление операций с драгоценными металлами и драгоценными камнями в соответствии с законодательством Российской Федерации; 3) предоставление в аренду физическим и юридическим лицам сейфов для хранения документов и ценностей; 4) осуществление лизинговых операций; 5) оказание консультационных и информационных услуг; 6) осуществление иных сделок в соответствии с законодательством Российской Федерации [44].

Стоит так же отметить, что в соответствии с лицензией ЦБ РФ банк вправе осуществлять выпуск, покупку, продажу, учет, хранение и иные операции с ценными бумагами, выполняющими функции платежного

документа, с ценными бумагами, подтверждающими привлечение денежных средств во вклады и на банковские счета. ПАО «Запсибкомбанк», на основании лицензии профессионального участника рынка ценных бумаг, оказывает инвестиционные услуги, предоставляет сервисы по брокерскому обслуживанию, депозитарным операциям [44].

Помимо всего выше перечисленного, банк осуществляет эквайринг и эмиссию банковских карт международных платежных систем Visa, MasterCard (общий объем эмиссии на 01.01.2016 – 538 521 карта), предоставляет держателям карт дополнительные услуги. ПАО «Запсибкомбанк» развивает и популяризирует услуги дистанционных каналов обслуживания: запущена возможность управления расчетами в сети интернет по карте (мобильное приложение интернет-банк); за 2015 год введено в коммерческую эксплуатацию 428 новых сервисов по приему платежей в дистанционных каналах обслуживания [5].

Начиная с 2004 года, банк является членом системы обязательного страхования вкладов, регулируемой Государственной корпорацией «Агентство по страхованию вкладов». Страхование обеспечивает обязательства банка по вкладам физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей, на сумму до 1 400 тыс. рублей для каждого физического лица в случае прекращения деятельности или отзыва лицензии ЦБ РФ на осуществление банковской деятельности. Банк перечислил страховых взносов на сумму 1 176 954 тыс. рублей, в том числе 2014 год – 175 221 тыс. рублей, 2015 год – 209 370 тыс. рублей [5].

Все операции банка организованны по шести основным направлениям (бизнес - линиям): кредитование физических и юридических лиц; инвестиции в ценные бумаги и прочее участие; межбанковское кредитование (размещение средств на межбанковском рынке); привлечение средств физических лиц; привлечение средств юридических лиц; привлечение средств на межбанковском рынке.

В дополнении, стоит отметить то, что ПАО «Запсибкомбанк» возглавляет банковскую группу (таблица 2.2). Руководство этих компаний так же находится под контролем головного офиса банка и все основные планы и решения принимаются его руководством, при этом компании группы юридически самостоятельные хозяйствующие субъекты и имеют относительную свободу действий в отношении оперативного и тактического управления.

Таблица 2.2

Участники банковской группы «Запсибкомбанк» по состоянию на 1 января 2016 года

Наименование	Вид деятельности	Дата приобретения	Удельный вес доли ПАО "Запсибкомбанк", %
ООО «ИК «Фред»	Инвестиционная	24.11.1995	100,00
ООО «Запсибинвестгруп»	Инвестиционная	08.12.1999	100,00
ООО «Запсиблизинг»	Финансовый лизинг	22.04.1999	100,00
ООО СК «Тюмень-Полис»	Страхование	18.03.2004	96,25

Источник: [5]

ПАО «Запсибкомбанк» - лидер рынка кредитных услуг в Тюменской области, активно развивает деятельность и на других территориях страны, банк прилагает максимум усилий для того, чтобы удовлетворять потребности клиентов в банковских услугах. По состоянию на конец 2015 года количество клиентов банка превысило отметку в 629 тыс. физических и юридических лиц. Банк имеет все предпосылки для удержания своих текущих позиций и достижения еще более высоких результатов в будущем.

2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Запсибкомбанк»

ПАО «Запсибкомбанк» входит в число лидеров Уральского региона по таким показателям как: размер чистых активов, величина кредитного портфеля, вкладов физических лиц и средств юридических лиц. ПАО «Запсибкомбанк» – универсальная кредитная организация, действующая на территории Тюменской области (включая округа: ХМАО и ЯНАО), Свердловской, Челябинской, Нижегородской, Самарской, Новосибирской, Кемеровской, Омской, Волгоградской областей, республик Башкортостан и Татарстан, городов Москва и Санкт-Петербург.

Для того чтобы характеризовать положение банка на рынке кредитных организаций стоит отметить, что ПАО «Запсибкомбанк» уже на протяжении достаточно длительного срока входит в список 100 крупнейших кредитных организаций на территории Российской Федерации. По состоянию на 01.01.2016 в рейтинге «Интерфакс – 100» банк занимает: 63 позицию по размеру собственного капитала, 66 по размеру активов – нетто; 75 по размеру нераспределенной прибыли [5].

На конец 2015 года, количество клиентов банка превысило отметку в 629 тыс. физических и юридических лиц. По состоянию на 01.05.2016г. Запсибкомбанк представлен головным офисом и 85 подразделениями, которые расположены не только в регионе, но и за его пределами [29].

Все операции банка организованны по шести основным направлениям (бизнес - линиям): кредитование физических и юридических лиц; инвестиции в ценные бумаги и прочее участие; межбанковское кредитование (размещение средств на межбанковском рынке); привлечение средств физических лиц; привлечение средств юридических лиц; привлечение средств на межбанковском рынке (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Объем и динамика денежных средств, в разрезе бизнес – линий за период 2013 - 2015 гг. (тыс.руб.)

Бизнес - линия	2013	Изменение, %	2014	Изменение, %	2015	Изменение, %
Кредитование физических и юридических лиц	65 994 341	14,20	68 787 289	4,23	64 098 664	-6,82
Инвестиции в ценные бумаги и прочее участие	5 412 985	-2,22	11 714 807	116,42	11 446 972	-2,29
Межбанковское кредитование	7 427 794	-11,91	4 595 304	-38,13	12 448 157	170,89
Привлечение средств физических лиц	41 842 080	16,15	48 817 275	16,67	58 276 235	19,38
Привлечение средств юридических лиц	36 125 434	5,33	30 546 798	-15,44	29 843 381	-2,30
Привлечение средств на межбанковском рынке	308 709	7,04	184 661	-40,18	156 071	-15,48

Источник: [5]

В дополнение таблицы стоит отметить несколько аспектов относительно динамики показателей. По линии кредитования физических и юридических лиц снижение в 2015 году обусловлено, преимущественно, уменьшением объемов срочных кредитов физических лиц в результате проведения сделки секьюритизации ипотечного портфеля (63,13 % от валюты баланса).

По итогам 2015 года величина активов банка увеличилась на 0,47 млрд. руб. (0,5%) и по состоянию на 1 января 2016 года активы составили 101,53 млрд. руб. Величина регулярного капитала увеличилась на 242,5 млн. руб. (2%) и составила 12 265 млн. руб.

Таблица 2.4.

Анализ структуры и динамики активов ПАО «Запсибкомбанк» за период 2013 – 2015 гг. (тыс.руб.)

Статьи актива баланса	2013				2014				2015			
	Всего, тыс.руб.	Удельный вес, %	Темп роста, %	Влияние на изменени е общего объема	Всего, тыс.руб.	Удельный вес, %	Темп роста, %	Влияние на изменение общего объема	Всего, тыс.руб.	Удельный вес, %	Темп роста, %	Влияние на изменение общего объема
Денежные средства и счета в ЦБ РФ	9 759 751	10,578	127,422	0,025	12 174 970	12,046	124,747	0,026	9 758 718	9,611	80,154	-0,024
Средства в кредитных организациях	1 668 092	1,808	93,768	-0,001	3 295 079	3,260	197,536	0,018	2 447 934	2,411	74,291	-0,008
Чистая ссудная задолженность	71 754 043	77,771	111,119	0,086	70 087 514	69,347	97,677	-0,018	74 098 887	72,979	105,723	0,040
Чистые вложения в ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи	4 056 480	4,397	97,053	-0,001	2 581 533	2,554	63,640	-0,016	2 117 418	2,085	82,022	-0,005
Инвестиции в дочерние и зависимые организации	4 399	0,005	100,000	0,000	4 345	0,004	98,772	0,000	4 389	0,004	101,013	0,000
Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	1 356 505	1,470	100,019	0,000	9 133 274	9,037	673,295	0,084	9 329 554	9,189	102,149	0,002
Требования по текущему налогу на прибыль	0	0,000			0	0,000		0,000	38 749	0,038		0,000
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	3 229 116	3,500	102,071	0,001	3 145 389	3,112	97,407	-0,001	3 026 242	2,981	96,212	-0,001
Прочие активы	439 322	0,476	62,029	-0,003	650 208	0,643	148,003	0,002	716 532	0,706	110,200	0,001
Всего активов	92 263 309	100,000	110,601	1,085	101 067 967	100,000	109,543	0,095	101 534 034	100,000	100,461	0,005

По данным таблицы 2.4 видно, что банк из года в год наращивает величину активов, однако, прирост их сильно снизился в 2015 году и составил 466 067 тыс. руб. (2014 – 8 804 658 тыс. руб.), это связано со сложившейся экономической ситуацией в стране, а также общей напряженностью в банковском секторе. Так же стоит обратить внимание на структуру активов: в 2015 году сократилась доля денежных средств на 2,435 процентных пункта, но при этом увеличилась доля чистой ссудной задолженности на 3,632 процентных пункта (средства перешли в категорию активов приносящих доход); сократилась доля вложений в ценные бумаги для продажи и увеличилась доля вложений в ценные бумаги, удерживаемые до погашения (это обусловлено указанием Банка России «О переклассификации ценных бумаг») [45].

Далее целесообразно проанализировать обязательства банка как основного источника формирования средств, для осуществления его основной деятельности (таблица 2.5). Здесь наблюдается постоянный прирост по статье средства клиентов не кредитных организаций (прирост за 2015 – 11,032%). Если учесть данные анализа активов, то можно прийти к заключению, что ПАО «Запсибкомбанк» стал более активно работать в направлении привлечения и размещения денежных средств индивидуальных вкладчиков. Так же стоит отметить то, что в 2014 и 2015 году появились такие статьи как обязательство по текущему налогу на прибыль и отложенное налоговое обязательство, второй показатель значительно вырос в 2015 (46,1%), данный показатель напрямую влияет на показатель чистой прибыли компании, так влияние отложенного налогообложения в 2015 году увеличило расходы по налогам на 4 883 тыс. руб. (в 2014 году, отложенное налогообложения сократило расходы по налогам на 240 204 тыс. руб.). Еще один аспект, на который стоит обратить внимание, это то, что общий объем обязательств хоть и растет, но наиболее изменение претерпевает его структура.

Таблица 2.5

Анализ обязательств ПАО «Запсибкомбанк» на период 2013-2015 гг. (тыс.руб.)

Обязательства банка	2013				2014				2015			
	Всего, тыс.руб.	Удель ный вес, %	Темп роста, %	Влияние на изменение общего объема	Всего, тыс.руб.	Удель ный вес, %	Темп роста, %	Влияние на изменение общего объема	Всего, тыс.руб.	Удель ный вес, %	Темп роста, %	Влияние на изменение общего объема активов
Кредиты, депозиты прочие средства ЦБ РФ	0	0,000	-	-	3 945 000	4,394	-	0,048	0	0,000	0,000	-0,044
Средства кредитных организаций	308 709	0,377	107,038	0,000	184 661	0,206	59,817	-0,002	156 071	0,174	84,518	0,000
Средства клиентов (не кредитных организаций)	77 967 514	95,164	110,874	0,103	79 364 073	88,399	101,791	0,017	88 119 616	98,251	111,032	0,098
в т.ч. вклады физических лиц	41 788 246	51,005	116,169	0,078	49 585 504	55,231	118,659	0,095	59 230 245	66,040	119,451	0,107
Выпущенные долговые обязательства	2 122 852	2,591	101,279	0,000	4 604 117	5,128	216,884	0,030	495 809	0,553	10,769	-0,046
Обязательство по текущему налогу на прибыль	-	-	-	-	10 900	0,012	-	-	10 127	0,011	92,908	0,000
Отложенное налоговое обязательство	-	-	-	-	86 284	0,096	-	-	126 062	0,141	146,101	0,000
Прочие обязательства	1 064 970	1,300	97,647	0,000	1 251 242	1,394	117,491	0,002	580 969	0,648	46,431	-0,007
Резервы на возможные потери	465 279	0,568	73,989	-0,002	332 876	0,371	71,543	-0,002	199 973	0,223	60,074	-0,001
Всего обязательств	81 929 324	100,00	110,084	0,101	89 779 153	100,00	109,581	0,096	89 688 627	100,00	99,899	-0,001

Источник: [5]

Таблица 2.6 Анализ финансовой устойчивости ПАО «Запсибкомбанк» в периоде 2013 -2015 гг.

Показатели устойчивости	Коэффициенты, нормативы	Значение показателя			Нормативные показатели
		2013	2014	2015	
Достаточность капитала	Достаточность базового капитал	9,60	10,00	10,60	≥ 5
	Достаточность основного капитал	9,60	10,00	10,60	≥ 6
	Достаточность собственных средств	11,90	12,60	13,10	≥ 10
Качество пассивов	Коэффициент клиентской базы	97,3596	90,2959	99,4415	80
	Коэффициент зависимости от привлеченных МБК	0,00	4,47798	0,00	≤ 15
Качество активов	Коэффициент эффективности использования активов	87,9954	86,9235	89,1472	85
	Коэффициент агрессивности кредитной политики	89,8911	79,5564	83,4715	-
Ликвидность	Норматив мгновенной ликвидности	90,9	114,3	164,5	≥ 15
	Норматив текущей ликвидности	137	144	127,2	≥ 50
	Норматив долгосрочной ликвидности	79,9	103,8	46,9	≤ 120
Прибыльность	Коэффициент рентабельности активов	1,44091	1,5942	0,55673	не менее 1,5
	Коэффициент рентабельности капитала	12,5538	13,4017	4,60879	не менее 8
	Чистая процентная маржа				
Эффективность	Соотношение операционных доходов и расходов	68,0301	62,9089	77,2905	50-70
	Соотношение комиссионных доходов и расходов	16,0266	17,4267	16,9746	-
	Соотношение процентных доходов и расходов	48,0982	48,9086	67,8619	-

Источник: [4, 5]

Так же в рамках анализа финансовой устойчивости банка был рассчитан ряд показателей, которые представлены в таблице 2.6. Исходя из полученных значений, можно говорить, что показатели деятельности банка

соответствуют всем нормативным значениям (которые изложены в №139-И «Об обязательных нормативах банков»), также стоит отметить, что показатели демонстрируют положительную динамику. Резкое снижение значения коэффициента рентабельности капитала связано в первую очередь с сложной ситуацией в банковской отрасли и падением доходности некоторых активов банка. Совокупность данных коэффициентов и нормативов характеризуют ПАО «Запсибкомбанк» как финансово устойчивый коммерческий банк с положительной динамикой по большинству показателей.

После анализа финансовой устойчивости следует перейти к анализу доходов и расходов банка (таблицы 2.7 и 2.8). Доходы в 2015 году снизились на 23,41%, это произошло за счет падения чистых процентных доходов, что можно объяснить снижением эффективности данного направления в целом из-за экономического кризиса, а также частичной реализацией операционных рисков. Стоит также отметить влияние переоценки активов и изменения курсовой стоимости, которые тоже отрицательно повлияли на конечные результаты, тем не менее, банк смог преодолеть большинство трудностей, в то время как большое количество региональных банков были лишены лицензий и прекратили свою деятельность.

В плане структуры и динамики расходов стоит отметить, что их объем резко вырос в 2015, несмотря на сокращение количества офисов и филиалов. Колебания курса национальной валюты, сложность прогнозирования денежных потоков и прочие факторы в значительной степени отразились на деятельности банка и этот опыт уже включен в стратегию развития ПАО «Запсибкомбанк» на 2016-2018 гг.

Структура и динамика доходов ПАО «Запсибкомбанк» за период 2013
– 2015 гг. (тыс.руб.)

Статьи доходов	2013			2014			2015		
	Всего, тыс.руб.	Удель- ный вес, %	Темп роста, %	Всего, тыс.руб.	Удель- ный вес, %	Темп роста, %	Всего, тыс.руб.	Удель- ный вес, %	Темп роста, %
Процентный доход	5 065 064	65,74	109,45	5 693 984	65,20	112,41	3 773 209	56,41	66,26
Доходы от операций с финансовыми активами	0	0,00	0	199 253	2,28	-	0	0,00	0
Доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи	108 292	1,40	-103,93	12 687	0,14	11,71	-8 958	-0,13	-70,60
Доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемым и до погашения	0	0,00	0	0	0,00	-	15 911	0,23	-
Доходы от операций с иностранной валютой	108 475	1,40	142,17	93 079	1,06	85,80	169 348	2,53	181,94
Доходы от участия в капитале других юридических лиц	11 486	0,14	103,39	21 638	0,24	188,38	23 510	0,35	108,65
Комиссионные доходы	2 169 934	28,16	116,82	2 356 905	26,98	108,61	2 372 575	35,47	100,66
Прочие операционные доходы	240 690	3,12	123,29	355 393	4,07	147,65	342 711	5,12	96,43
Всего доходов	7 703 941	100,00	115,61	8 732 939	100,00	113,35	6 688 306	100,00	76,58

Источник: [3, 4, 5]

Одним из показателей подверженности активов банка риску служит величина просроченной задолженности, которая на 1 января 2016 года составила 2 064 108 тыс. руб. и превысила аналогичный показатель за предшествующий период на 436 375 тыс.руб. Если судить по общему соотношению, то просроченные кредиты юридических лиц составляют 59,99 %, однако, если проследить динамику, то очевидно, что прирост общей

задолженности в основном складывается из прироста просроченной задолженности физических лиц, которая увеличилась на 83,63% в сравнении с прошлым периодом, что свидетельствует о необходимости принятия мер именно в отношении просроченной задолженности физических лиц.

Таблица 2.8

Структура и динамика расходов ПАО «Запсибкомбанк» за период 2013 – 2015 гг. (тыс.руб.)

Статьи расходов	2013			2014			2015		
	Всего, тыс.руб.	Удельный вес, %	Темп роста, %	Всего, тыс.руб.	Удельный вес, %	Темп роста, %	Всего, тыс.руб.	Удельный вес, %	Темп роста, %
Процентные расходы	4 693 871	46,86	140,91	5 450 721	48,02	116,12	7 967 403	58,81	146,17
Комиссионные расходы	347 766	3,47	151,27	410 730	3,61	118,10	402 734	2,97	98,05
Операционные расходы	4 374 686	43,68	122,34	5 110 286	45,02	116,81	4 839 932	35,73	94,71
Расходы по налогам	598 767	5,97	92,81	378 495	3,33	63,21	335 899	2,48	88,74
Всего расходов	10 015 090	100,00	128,69	11 350 232	100,00	113,33	13 545 968	100,00	119,34

В завершении анализа финансово-хозяйственной деятельности будет рассмотрен такой показатель как чистая прибыль банка. По диаграмме видно, что объем прибыли за 2015 год снизился в сравнении с 2014, что обусловлено, в большей степени, опережением темпов роста процентных расходов над темпами роста процентных доходов банка.

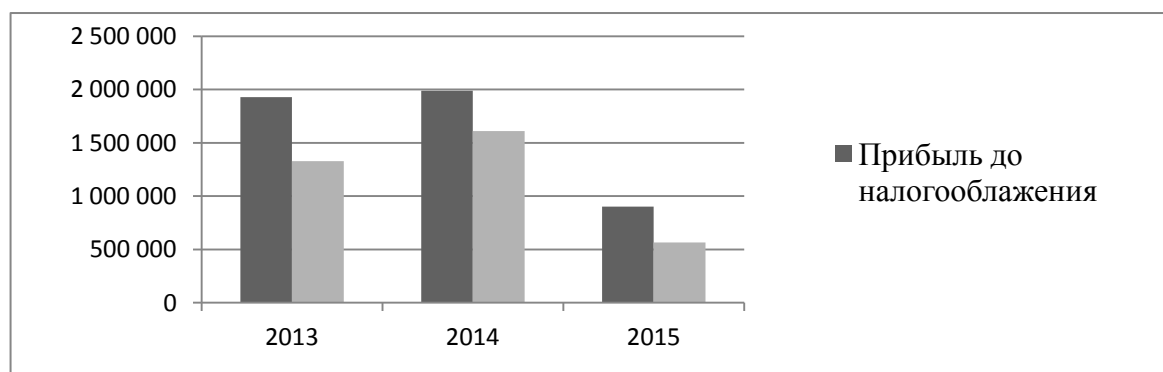


Рис. 2.1. Динамика показателей прибыли ПАО «Запсибкомбанк» за 2013-2015 гг. (тыс.руб)

Подводя итоги данного раздела работы, можно сделать выводы о том, что: 1) финансовое состояние банка устойчивое, он отвечает всем требованиям законодательства относительно показателей деятельности кредитных организациях; 2) рассматривая динамику показателей, можно утверждать, что темп их роста замедлился, что связано с состоянием экономики и банковского сектора; 3) в 2015 году ПАО «Запсибкомбанк» стал более интенсивно и эффективно работать в направлении привлечения средств клиентов и повышении эффективности использования активов; 4) банк стремится не сохранить существующее позиции, а реализует стратегию развития. Таким образом, ПАО «Запсибкомбанк» можно считать устойчивым и успешным участником рынка банковских услуг Уральского региона.

2.3. Анализ денежных потоков и политики управления ими ПАО «Запсибкомбанк»

Эффективное управление денежными потоками организации – важный рычаг воздействия на ее финансовую устойчивость, темпы развития, оборачиваемость капитала и даже реализацию поставленных стратегических задач, особенно это актуально для коммерческих банков, так как их деятельность связана с операциями с денежными средствами, ценными бумагами и финансовыми услугами. Кроме этого, банкам необходимо постоянно поддерживать соответствующие нормативы Центрального Банка России, гарантировать высокий уровень прибыльности на вложенные ресурсы и т.д., что тоже непосредственно связано с денежными потоками. Поэтому для распознавания сложившихся тенденций, поиска проблем и возможных путей их решения, а также выявления резервов повышения эффективности, необходимо произвести ретроспективный анализ денежных потоков ПАО «Запсибкомбанк».

Основные источники информации для данного анализа: публикуемые формы бухгалтерского баланса, отчета о финансовых результатах и отчета о движении денежных средств за период с 2013 по 2015 годы.

Для того, чтобы проанализировать денежные потоки, необходимо проследить их динамику в разрезе структуры и разделить денежные потоки по видам (таблица 2.9). Особое значение для оценки движения денежных средств имеет деление денежных потоков на положительный денежный поток (приток денежных средств), который характеризуется поступлением денежных средств, и на отрицательный денежный поток (отток денежных средств), отражающий их выбытие.

Таблица 2.9

Структура и динамика денежных потоков ПАО «Запсибкомбанк» за период 2013 – 2015 гг. (тыс. руб.)

Наименование статей	Положительный денежный поток			Отрицательный денежный поток		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Операционная деятельность						
проценты полученные/уплаченные	9 788 483	11 107 389	11 784 876	-4 703 669	-5 339 275	-8 425 812
комиссии полученные/уплаченные	2 165 841	2 353 271	2 319 079	-324 267	-403 413	-428 247
доходы за вычетом расходов по операциям с финансовыми активами	101 215	207 723	-	-	-	-59
доходы за вычетом расходов по операциям с иностранной валютой	108 475	93 079	169 348	-	-	-
прочие доходы/расходы	190 200	343 586	340 078	-3 993 671	-4 558 990	-4 648 206
расход (возмещение) по налогам	-	-	-	-658 739	-616 971	-366 855
прирост (снижение) по обязательным резервам	79 953	-	248 156	-	-99 729	-
прирост (снижение) по ссудным задолженностям	-	1 887 795	-	-8 420 621	-	-3 987 907

Продолжение таблицы 2.9

Наименование статей	2013	2014	2015	2013	2014	2015
прирост (снижение) по прочим активам	216 747	-	92 598	-	-388 561	-
прирост (снижение) по кредитам, депозитам и прочим средствам ЦБ РФ	0	3 945 000	-	-	-	-3 945 000
прирост (снижение) по средствам других кредитных организаций	19 005	-	-	-	-133 955	-31 678
прирост(снижение) по средствам клиентов	7 435 319	-	7 450 361	-	-704 287	-
прирост (снижение) по выпущенным долговым обязательствам	30 666	2 482 860	-	-	-	-4 108 308
прирост (снижение) по прочим обязательствам	-	-	-	-53 351	-134 718	-56 126
	20 135 904	22 420 703	22 404 496	-18 154 318	-12 379 899	-25 998 198
Инвестиционная деятельность						
приобретение/реализация ценных бумаг, имеющихся для продажи	1 425 292	638 860	6 808 368	-1 314 186	-1 493 022	-3 886 780
приобретение/погашение ценных бумаг, удерживаемых до погашения	-	-	179 130	-	-5 647 124	-2 698 509
приобретение/реализация основных средств, нематериальных активов и материальных запасов	233 449	20 085	29 492	-414 563	-278 128	-217 362
дивиденды полученные	10 505	19 715	19 019	-	-	-
	1 669 246	678 660	7 036 009	-1 728 749	-7 418 274	-6 802 651
Финансовая деятельность						
выплаченные дивиденды	-	-	-	-100 274	-149 730	-151 214
влияние изменений курсов иностранных валют	144 304	1 308 607	475 679	-	-	-
денежные средства и их эквиваленты на начало	8 270 172	10 236 285	14 969 352	-	-	-

Продолжение таблицы 2.9

Наименование статей	2013	2014	2015	2013	2014	2015
денежные средства и их эквиваленты на конец отчетного года	10 236 285	14 969 352	11 660 473	-	-	-

Источник: [30]

По данным таблицы видно, что большая масса денежных потоков связана с осуществлением операционной деятельности, в то время как с финансовой связана лишь выплата дивидендов акционерам банка. Если говорить о динамике, то особенно выделяется резкое снижение оттоков по операционной деятельности в 2014 году (на 31,81%) и еще более резкий рост в 2015 году (на 110,1%), в первую очередь это связано с отложенным налогообложением, а также с тем, что банк периодически заключал короткие сделки и на отчетную дату осуществлялась одна из таких сделок, это и увеличило отрицательный денежный поток. Так же анализируя данные, стоит сказать об увеличении оттока по инвестиционной деятельности за последние два года, которое связано с покупкой ценных бумаг - банк стал более активен на данном рынке и стал осваивать новые инструменты инвестирования средств, что позволяет сделать вывод: ПАО «Запсибкомбанк» развивает новые направления деятельности и стремится расширять свои возможности в сфере инвестирования. Старые инструменты и формы недостаточны для реализации поставленных банком стратегических задач, поэтому он ищет пути их достижения в новых для себя направлениях деятельности. На чистый денежный поток банков так же влияют колебания курсов валют, что особенно актуально в современной ситуации нестабильности курса национальной валюты страны, наибольшее изменение отмечено в 2014 году, что может быть связано со стратегией банка в конкретный момент времени относительно активов в иностранной валюте. Подводя итог вышеизложенному, можно говорить о том, что банк ищет новые пути достижения поставленных целей и развития деятельности, он стремится

подстраиваться под условия внешней среды и использовать имеющиеся возможности.

В таблице 2.10 представлены данные относительно чистого денежного потока – это один из важнейших показателей деятельности организации, поэтому его необходимо рассмотреть более подробно. Чистый денежный поток ПАО «Запсибкомбанк» в 2014 году вырос на 72,99%, что свидетельствует об эффективном управлении, однако, в 2015 году чистый денежный поток приобретает отрицательное значение, что может говорить об ухудшении финансового положения организации, но не стоит забывать о том, что денежные потоки банка и не кредитной организации различаются, поэтому отрицательный поток может быть связан с интенсификацией деятельности (например, увеличение числа выдаваемых кредитов или бронирование денежных средств в целях получения более высоких процентов от суммы неснижаемого остатка на корреспондентских счетах). Так же по инвестиционной деятельности чистый денежный поток в 2015 году положительный, и отрицательное его значение в 2014 связано с инвестированием в ценные бумаги из категории «удерживаемые до погашения». Можно сделать вывод о том, что банк, сохраняя все нормативные показатели деятельности, стремится к гибкому управлению денежными потоками и использует имеющиеся возможности.

Таблица 2.10

Динамика чистого денежного потока в разрезе направлений деятельности
ПАО «Запсибкомбанк» за период 2013 – 2015 гг. (тыс. руб.)

Показатели денежных потоков		2013	2014	2015
Операционная деятельность	положительный	20 135 904	22 420 703	22 404 496
	отрицательный	-18 154 318	-12 379 899	-25 998 198
	чистый	1 981 586	10 040 804	-3 593 702
Инвестиционная деятельность	положительный	1 669 246	678 660	7 036 009
	отрицательный	-1 728 749	-7 418 274	-6 802 651
	чистый	-59 503	-6 739 614	233 358
Финансовая деятельность	положительный	-	-	-
	отрицательный	-100 274	-149 730	-151 214
	чистый	-100 274	-149 730	-151 214

Продолжение таблицы 2.10

Показатели денежных потоков		2013	2014	2015
Всего	положительный	21 805 150	23 099 363	29 440 505
	отрицательный	-19 983 341	-19 947 903	-32 952 063
	чистый	1 821 809	3 151 460	-3 511 558

Источник: рассчитано автором

Отдельно стоит отметить, что внутри банка денежные потоки принято разделять по трем основным бизнес – сегментам деятельности (корпоративный бизнес, розничный бизнес, инвестиционные банковские услуги и операции на финансовых рынках), поэтому анализ денежных потоков в разрезе сегментов предоставляет дополнительную информацию, которая представлена в таблице 2.11. В 2015 году именно сегмент розничного бизнеса принес банку наибольший денежный приток от операционной деятельности (14 981 604 тыс. руб.), в то время как другие сегменты имеют отрицательное значение по данному показателю. По данным таблицы видно, что именно розничный сегмент преобладает при формировании денежных потоков, следовательно, это основной сегмент деятельности банка. Относительно сегмента инвестиционных банковских услуг и операций на финансовых рынках в разрезе операционной деятельности, можно предположить, что банк более активно стал управлять денежными потоками, что уже подтверждалось ранее. Говоря об отрицательных денежных потоках, стоит отметить отток по корпоративному бизнесу в 2015 году, данный поток сильно выбивается из общей тенденции и его объемы могут сильно повлиять на деятельность банка в целом. Анализ в разрезе бизнес сегментов позволяет выявить приоритеты банка в его деятельности и сформировать представление о его стратегии, так ПАО «Запсибкомбанк» на данный момент стремится подстраиваться под условия внешнего окружения и максимально эффективно использовать свои денежные потоки.

Таблица 2.11

Структура и динамика чистого денежного потока в разрезе бизнес - сегментов ПАО «Запсибкомбанк» за период 2013 – 2015 гг. (тыс. руб.)

Чистый денежный поток по видам деятельности	2013	2014	2015
	Корпоративный бизнес		
Операционная деятельность	29 096	930 987	-14 173 333
Инвестиционная деятельность	-56 762	-111 055	-71 961
Финансовая деятельность			
Всего	-27 666	819 932	-14 245 294
	Розничный бизнес		
Операционная деятельность	-3 268 077	5 335 632	14 981 604
Инвестиционная деятельность	-197 643	-145 022	-106 184
Финансовая деятельность			
Всего	-3 465 720	5 190 610	14 875 420
	Инвестиционные банковские услуги и операции на финансовых рынках		
Операционная деятельность	5 188 836	3 774 185	-4 401 973
Инвестиционная деятельность	123 450	-6 483 537	411 503
Финансовая деятельность	-100 274	-149 730	-151 214
Всего	5 212 012	-2 859 082	-4 141 684

Источник: рассчитано автором

Далее будут проанализированы показатели эффективности управления денежными потоками ПАО «Запсибкомбанк», основные показатели представлены в таблице 2.12. Данные показатели используются для анализа денежных потоков организаций и их трактовка для банковской деятельности отличается. По данным таблицы видно, что 2014 год был наиболее успешным и финансово стабильным для банка, рассчитанные показатели это подтверждают, однако, в 2015 году показатели сильно снижаются (по всем показателям зафиксирован отрицательный прирост). В случае анализа не кредитной организации, аналитик пришел бы к выводу, что финансовое состояние компании сильно ухудшилось, но это не совсем соответствует правдивой ситуации. С учетом отрицательного значения чистого денежного

потока показатели эффективности управления снизились, тем не менее, если вспомнить об экономическом кризисе и нестабильности в банковском секторе, а также стремление банка использовать новые для него пути в управлении денежными потоками, то данные снижения не представляются столь критическими. Важным является и то, что приоритетный бизнес – сегмент банка – розничный сегмент, и экономический кризис повлиял на клиентов этого сегмента банка в большей степени. Показатели эффективности в 2015 году хоть и снизились, но позволяют оценивать управление как достаточно эффективное в данном секторе. Полученные значения показателей, позволяют сделать вывод о том, что эффективность управления денежными потоками снизилась, но остается в допустимых значениях, на данных сильно отразились оттоки, связанные с интенсификацией деятельности банка и поиском (применением) ранее не используемых направлений деятельности. ПАО «Запсибкомбанк» можно охарактеризовать как финансово устойчивую кредитную организацию, которая продолжает удерживать свои позиции на рынке банковских услуг.

Таблица 2.12

Показатели эффективности управления денежными потоками ПАО
«Запсибкомбанк» в период 2013 – 2015 гг. (тыс. руб.)

Показатель	2013	2014	2015
Коэффициент участия текущей деятельности в формировании положительного денежного потока	0,9234	0,9706	0,7610
Коэффициент участия инвестиционной деятельности в формировании отрицательного денежного потока	0,0865	0,3719	0,2064
Уровень качества чистого денежного потока	0,7297	0,5113	-0,1610

Продолжение таблицы 2.12

Показатель	2013	2014	2015
Коэффициент платежеспособности	1,5050	1,6711	1,3394
Коэффициент ликвидности денежного потока	1,0912	1,1580	0,8934
Коэффициента реинвестирования чистого денежного потока	1,1118	0,4450	-0,4940

Источник: рассчитано автором

Один из основных показателей эффективности и одновременно задача управления денежными потоками – сбалансированность денежных потоков. Для оценки сбалансированности потоков используют уравнение балансовой модели денежного потока, данные расчета представлены на рисунке 2.2. Из графика видно, что потоки ПАО «Запсибкомбанк» относительно сбалансированы, что свидетельствует об эффективном управлении, с точки зрения, выполнения задачи сбалансированности оттоков и притоков. Так же это позволяет сделать вывод о том, что банк способен покрыть все свои обязательства и расходы в требуемом объеме и в требуемый срок, что еще раз подтверждает его финансовую устойчивость.



Рис. 2.12 сбалансированность денежных потоков ПАО «Запсибкомбанк» за период с 2013 – 2015 гг. (тыс.руб.)

Источник: рассчитано автором

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы, во-первых, ПАО «Запсибкомбанк» финансово устойчивая кредитная организация и управление денежными потоками осуществляется достаточно эффективно, во-вторых, банк избрал умеренный тип политики управления денежными потоками, что позволяет при стабильном росте избегать значительных рисков, в-третьих, денежные потоки за 2015 год свидетельствуют о том, что банк в поиске новых направлений для дальнейшего развития своей деятельности и использует ранее незадействованные инструменты.

2.4. Предложения по совершенствованию политики управления денежными потоками ПАО «Запсибкомбанк»

В процессе анализа хозяйственной деятельности и системы денежных потоков ПАО «Запсибкомбанк» было выявлено несколько проблем (таблица 2.13), которые требуют принятия комплекса мер для их устранения. Данные проблемы не носят критического характера, однако, если оставить это без

внимания, то в будущем они могут серьезным образом отразиться на эффективности и финансовых результатах деятельности банка.

Таблица 2.13

Проблемы и предложения по совершенствованию политики управления денежными потоками ПАО «Запсибкомбанк»

Выявленные проблемы	Рекомендации
Снижение уровня чистого денежного потока и показателей эффективности управления денежными потоками	Внедрение механизмов реструктуризации просроченных задолженностей
Низкая сбалансированность денежных потоков по отдельным направлениям деятельности (по объему и времени формирования)	Внедрение в процесс формирования плановых заданий учета потребности в поддержании сбалансированности денежных потоков
Отсутствие в структуре пассивов банка долгосрочных инвестиционных источников (более 5 лет)	Привлечение долгосрочных инвестиционных источников с помощью формирования выгодных банковских предложений

Рассмотрите данные предложения более подробно с целью обоснования их необходимости и эффективности для ПАО «Запсибкомбанк».

Рекомендация 1. *Внедрение механизмов реструктуризации просроченной задолженности физических лиц.* Механизмы реструктуризации просроченной задолженности предполагают оптимизацию финансовой нагрузки и платежных графиков должников, что позволяет минимизировать последствия от проблемных задолженностей. Банк использует такие механизмы реструктуризации как пролонгация сроков погашения и снижение процентных ставок, но только по крупным задолженностям корпоративного сектора. Рекомендуемые механизмы реструктуризации: внесение корректировок в график погашения (например, пролонгация срока кредита); понижение процентной ставки; рефинансирование кредита; погашение долга

посредством продажи активов. Подбор механизма необходимо осуществлять индивидуально в каждом случае, в зависимости от причин возникновения просроченной задолженности.

Таблица 2.14

Просроченная задолженность по видам кредитов на 01.01.2016

Вид кредита, (физ.лица)	Просроченная зadolженность	Удельный вес, %	Вид кредита, (юр.лица)	Просроченная зadolженность	Удельный вес,%
Потребительский	598 671	72,13	Кредитная линия	612365	49,62
Кредитная карта	120 500	14,52	Овердрафт	221977	17,99
Ипотека	42 540	5,13	Микрокредит	210353	17,04
Автокредит	31 759	3,83	Стандартный	142068	11,51
Жилищный	25 413	3,06	Автокредит	14646	1,19
На нежилое	10 953	1,32	Кредит для госконтракта	14606	1,18
Карточный овердрафт	99	0,01	Кредитная линия для госконтракта	8486	0,69
			Овердрафт – экспресс	6552	0,53
			Кредитная линия на тендер	3120	0,25
Итого	829 935	100,00		1 234173	100,00

Объем и структура просроченной задолженности ПАО «Запсибкомбанк» (таблица 2.14), а также ее динамика, позволяют сделать вывод о том, что в первую очередь механизмы реструктуризации должны охватить такие виды кредитов как: потребительский кредит (прирост за 2015 год составил 119,46 %) и кредитная карта (прирост составил 43,27 %) для физических лиц; овердрафт (прирост составил 63,33 %) и стандартный кредит (прирост составил 67,79 %) для юридических лиц. Реструктуризация просроченных задолженностей позволит сократить негативные последствия для банка и спланировать его деятельность с учетом измененных условий кредитования.

Рассмотрев динамику и структуру просроченной задолженности можно сделать несколько выводов: 1) темпы прироста просроченной задолженности юридических лиц в 2015 году сократились в сравнении с 2014 годом; 2) просроченная задолженность физических лиц в 2015 году повысилась по таким видам кредита как потребительский и жилищный кредиты. Учитывая данные выводы, а также важность розничного сектора для банка и влияние экономического кризиса на потребителей услуг банка (снижение их платежеспособности из-за внешних факторов), главным объектом для реструктуризации задолженности следует определить – просроченную задолженность физических лиц.

Для того чтобы определить экономическую эффективность данного предложения, был рассчитан средний прирост просроченной задолженности по потребительскому кредиту (90,64%) и жилищному кредиту (59,5%), а затем рассчитаны прогнозные объемы задолженностей при сохранении текущей тенденции и при внедрении предложения. Таким образом, экономический эффект от использования механизмов реструктуризации составит 209 681,4 тыс.руб. (169 401,8 тыс. руб.– потребительский кредит; 40 279,6 тыс.руб. – жилищный кредит).

Таблица 2.15

Расчет экономического эффекта от внедрения рекомендации

Вид кредита	Средний прирост, %	При внедрении рекомендации	Без внедрения рекомендации	Эффект
Потребительский кредит	90,642	1141688	1 311089	169401,8
Жилищный кредит	59,325	15120,74	40279,61	40279,61

Источник: рассчитано автором

Предложение 2. *Учет в процессе формирования плановых заданий результатов планирования денежных потоков.* Данное предложение связано с колебаниями темпов роста положительных и отрицательных денежных потоков по направлению деятельности (рис.2.3). Резкие колебания тех или иных показателей денежных потоков затрудняют планирование и прогнозирование, следовательно, снижается качество стратегического

управления, что может сильно отразиться на финансовой устойчивости банка. Например, колебание, которое отражено на графике, обусловило снижение объема прибыли в 2015 году, а значит, напрямую отразилось на финансовых результатах деятельности. Рост темпов расходов в первую очередь связан с процентными расходами на вклады и депозиты, которые частично возможно было рассчитать и учесть при разработке плановых заданий, что привело бы к корректировке (сглаживанию) колебания, и позволило бы предпринять меры иного характера для исправления ситуации.

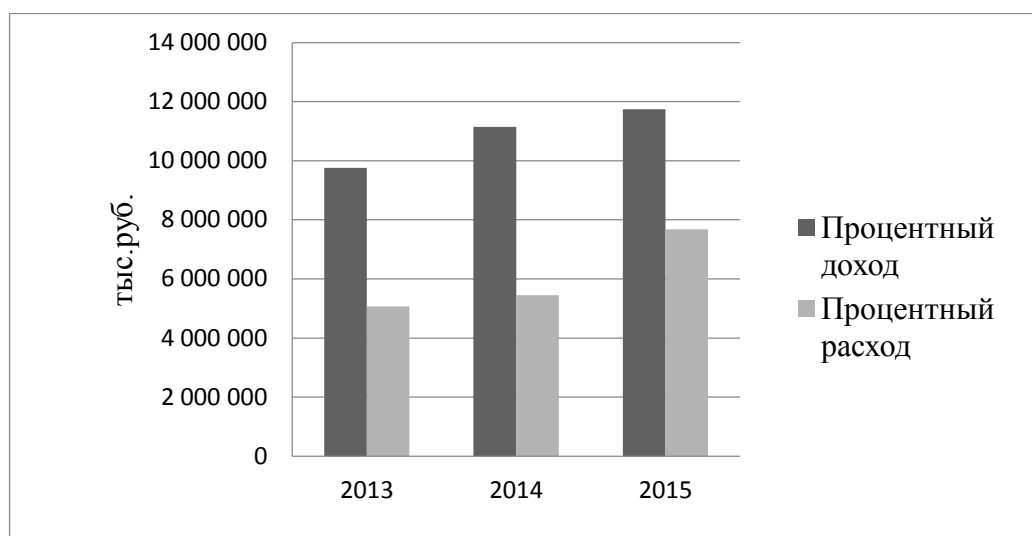


Рис. 2.3 Темпы роста положительного и отрицательного денежных потоков по процентам

Данное предложение связано в большей степени с системой планирования денежных потоков и использованием его результатов для подготовки плановых заданий конкретных подразделений и филиалов. Это особенно актуально для банка с большим количеством территориально отдаленных офисов, так как позволит использовать данное преимущество при формировании денежных потоков. Стратегическое планирование неотъемлемая часть деятельности банка, но исполнение планов и их эффективность в плане достижения целей зависят от степени их проработанности, поэтому учет планирования денежных потоков необходим для поддержания финансовой устойчивости и сбалансированности потоков в целом по банку. Суть данного предложения сводится к пересмотру

методологии разработки плановых заданий для подразделений (филиалов, офисов и т.д.), с корректировкой (соотнесением) на результаты планирования денежных потоков, которое рассчитывается исходя из прогнозных потребностей банка.

Предложение 3. *Привлечение долгосрочных инвестиционных источников для финансирования долгосрочных вложений.* Выдвижение предложения по формированию долгосрочных инвестиционных источников связано в первую очередь с ролью банка как институционального инвестора, так же обусловлено необходимостью поддержания требуемой ликвидности и финансовой устойчивости.

В структуре финансовых инструментов банка, если рассматривать ее в разрезе сроков погашения (таблица 2.16), по состоянию на 1 января 2016 года имеется активов на 23 184 241 тыс.руб. с сроком погашения более 5 лет, в то время как обязательств с таким сроком погашения 24 280 тыс.руб. Таким образом, банку приходится изыскивать другие способы финансирования долгосрочных инвестиций, привлекая, например, обязательства со сроком погашения 1-3 года. В данной ситуации банк в случае неблагоприятного развития ситуации в будущем подвергает себя определенному риску, так как данные потоки не равносильны по времени формирования и погашения. И в первую очередь это риск ликвидности, который возникает при несовпадении сроков требования по активным операциям со сроком погашения по пассивным операциям.

Таблица 2.16

**Обеспеченность долгосрочных вложений долгосрочными
инвестиционными источниками**

Показатель	2013	2014	2015
Долгосрочные вложения (более 5 лет)	22 630 199	25 439 385	23 184 241
Долгосрочные инвестиционные источники (более 5 лет)	10 939	19 789	24 280

С целью привлечения долгосрочных инвестиционных источников, ПАО «Запсибкомбанк» следует разработать соответствующие по срокам предложения по вкладам и депозитам. В данном случае необходимо учитывать условия подобных банковских услуг конкурентов (приложение 2) и потребности потенциальных потребителей, однако, учитывая деловую репутацию банка, данное направление для него актуально. Проанализировав предложения банков на рынке, предлагается внедрить следующий банковский продукт: долгосрочный вклад на срок не менее 5 лет, с капитализацией процентов, возможностью частичного снятия средств, пролонгации и пополнения, с ежемесячным начислением процентов (7,4%). Таким образом, банк обеспечит себя (частично или полностью) долгосрочными источниками, что позволит не только повысить устойчивость банка, но и позволит повысить качество планирования деятельности.

Внедрение данных предложений позволит: повысить эффективность управления денежными потоками ПАО «Запсибкомбанк», усилить его рыночные позиции, обеспечит его финансовую устойчивость и стабильность. Совершенствование политики управления денежными потоками должно затронуть все стороны деятельности банка и скорректировать существующие проблемы и перспективные проблемы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление денежными потоками сложный системный процесс, в ходе которого управленец использует совокупность методов, инструментов, моделей и других специфических приемов постоянного воздействия для достижения поставленных стратегических целей компании. Политика управления денежными потоками, в свою очередь, представляет собой часть общей экономической стратегии компании, которая формирует приоритетные цели денежного оборота и реализует наиболее эффективные пути и методы их достижения. Она определяет приоритеты в выборе видов и направлений денежных потоков, характера формирования и расходования денежных активов, то есть является системной концепцией, которая связывает операционную, инвестиционную и финансовую деятельность организации.

В дипломной работе был проведен анализ политики управления денежными потоками ПАО «Запсибкомбанк» с точки зрения ее эффективности и выявления проблем. Стоит отметить, что ПАО «Запсибкомбанк» входит в число лидеров Уральского региона по таким показателям как: размер чистых активов, величина кредитного портфеля, вкладов физических лиц и средств юридических лиц. Денежные потоки банка (с учетом его размера) охватывают все направления его деятельности и являются весьма разнообразными по содержанию, что представляло сложность в процессе их анализа.

В процессе анализа были сделаны выводы о том, что: (1) финансовое состояние банка устойчивое, он отвечает всем требованиям законодательства относительно показателей деятельности кредитных организациях; (2) что темп роста показателе хозяйственной деятельности замедлился, что связано с состоянием экономики и банковского сектора; (3) в 2015 году ПАО «Запсибкомбанк» стал более интенсивно и эффективно работать в

направлении привлечения средств клиентов и повышении эффективности использования активов.

В ходе работы были выявлены следующие проблемы:

- Снижение уровня чистого денежного потока и показателей эффективности управления денежными потоками;
- Низкая сбалансированность денежных потоков по отдельным направлениям деятельности (по объему и времени формирования);
- Отсутствие в структуре пассивов банка долгосрочных инвестиционных источников (более 5 лет).

В целях совершенствования политики управления денежными потоками были выдвинуты следующие предложения:

- Внедрение механизмов реструктуризации просроченных задолженностей;
- Внедрение в процесс формирования плановых заданий учета потребности в поддержании сбалансированности денежных потоков;
- Привлечение долгосрочных инвестиционных источников с помощью формирования выгодных банковских предложений.

Данные предложения позволят банку минимизировать риски и возможные негативные последствия от вышеперечисленных проблем, что укрепит его позиции в будущем. Прогнозный экономический эффект от использования механизмов реструктуризации 209 681,4 тыс.руб. Внедрение других рекомендаций позволит сократить риски банка и обеспечит его финансовую устойчивость в будущем, в частности привлечение долгосрочных инвестиционных источников уменьшит значение риска ликвидности в отношении долгосрочных перспектив развития банка.

ПАО «Запсибкомбанк» стремится развивать свою деятельность и расширять долю на рынке банковских услуг, и совершенствование политики управления денежными потоками одно из наиболее перспективных направлений для достижения его стратегических целей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аудиторское заключение о бухгалтерской (финансовой) отчетности публичного акционерного общества «Западно-Сибирский коммерческий банк» по итогам деятельности за 2011 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.e-disclosure.ru> (дата обращения: 12.01.2016).
2. Аудиторское заключение о бухгалтерской (финансовой) отчетности публичного акционерного общества «Западно-Сибирский коммерческий банк» по итогам деятельности за 2012 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.e-disclosure.ru> (дата обращения: 12.01.2016).
3. Аудиторское заключение о бухгалтерской (финансовой) отчетности публичного акционерного общества «Западно-Сибирский коммерческий банк» по итогам деятельности за 2013 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.e-disclosure.ru> (дата обращения: 12.01.2016).
4. Аудиторское заключение о бухгалтерской (финансовой) отчетности публичного акционерного общества «Западно-Сибирский коммерческий банк» по итогам деятельности за 2014 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.e-disclosure.ru> (дата обращения: 12.01.2016).
5. Аудиторское заключение о бухгалтерской (финансовой) отчетности публичного акционерного общества «Западно-Сибирский коммерческий банк» по итогам деятельности за 2015 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.e-disclosure.ru> (дата обращения: 23.04.2016).
6. Барыкин С.Е. Логистическая система управления финансами корпоративных структур/ С.Е. Барыкин; .-Москва: Инфра-М, 2011 – С.171.

7. Ваганов, П. И. Финансовый анализ (продвинутый уровень): учебное пособие/ П. И. Ваганов; Тюм. гос. ун-т, Фин.-эконом. ин-т. - Тюмень: Изд-во ТюмГУ, 2015. – С.196.
8. Вешкин, Ю. Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка: учеб. пособие для студентов, обуч. по спец. "Финансы и кредит", "Бух. учет, анализ и аудит"/ Ю. Г. Вешкин, Г. Л. Авагян. - Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2011. – С.352.
9. Волосевич Н.В. Сбалансированность денежных потоков как необходимое условия обеспечения платежеспособности организации/Н.В. Волосевич – Экономика и предпринимательство. – 2015. - № 58-1. – С.1003-1006.
10. Волошин, И. В. Ценообразование банковских активов на основе матрицы согласования денежных потоков/ И. В. Волошин, Н. И. Волошин. - (Практика). - (Организация и управление) //Банковское дело. - 2013. - № 8. - С. 39-45.
11. Горшкова, Н. В. Организация консолидированного учета денежных потоков в холдингах/ Н. В. Горшкова. - (Реформирование отчетности) //Международный бухгалтерский учет. - 2012. - № 6. - С. 19-26.
12. Горюкова, О.В. Основы финансового мониторинга в кредитных организациях / О. В. Горюкова/ О.В. Горюкова. - Москва: Директ-Медиа, 2014. – С.212.
13. Грызунова, Н. В. Управление денежными потоками предприятия и их оптимизация/ Н. В. Грызунова, М. Н. Дудин, О. В. Тальберг. - (Экономика) //Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. - 2015. - № 1. - С.67-72.
14. Дорощев, М. Л. Значимость методов анализа денежных потоков/ М. Л. Дорощев, А. А. Ангеловская. - (Мнение эксперта) //Валютное регулирование. Валютный контроль. - 2013. - № 12. - С.51-62.

15. Егорушкин, Е. Как планировать денежные потоки в кризис?/ Е. Егорушкин. - (Финансовые инструменты) //Финансовый директор. - 2015. - № 5 (149). - С.12-21.
16. Инструкция Банка России от 03.12.2012 N 139-И (ред. от 07.04.2016) "Об обязательных нормативах банков".
17. Камысовская, С. В.Банковский финансовый учет и аудит: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению "Экономика" и специальностям "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" и "Финансы и кредит"/ С. В. Камысовская , Т. В. Захарова, Н. Н. Попова. - Москва: Форум, 2013. – С.288.
18. Карпова Т.П. Учет, анализ и бюджетирование денежных потоков: учебное пособие для студентов/ Т.П. Карпова, В.В. Карпова; .-Москва: Вузовский учебник, 2013 – С.300.
19. Кеменов, А. В. Оптимизация денежных потоков в посткризисный период развития экономики/ А. В. Кеменов, Н. Б. Морозова. - (Финансовый менеджмент): Посткризисный период развития экономики //Бухучет в строительных организациях. - 2012. - № 7. - С.51-54.
20. Ковалев, В. В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие/ В. В. Ковалев. - Электрон. текстовые дан.. - Москва: Проспект, 2015. – С.336.
21. Коновалова А.В. Анализ денежных потоков: учебное пособие/ А.В. Коновалова. - Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова: Ярославль, 2015 – С.108.
22. Короп, В. В. Денежные потоки и оптимизация денежного предложения/ В. В. Короп. - (Научно-прикладные исследования) //Деньги и кредит. - 2013. - № 8. - С. 44-49.
23. Кудина, М. В. Финансовый менеджмент: учебное пособие для вузов/ М. В. Кудина. - 2-е изд.. - Москва: Инфра-М, 2012. – С. 256.

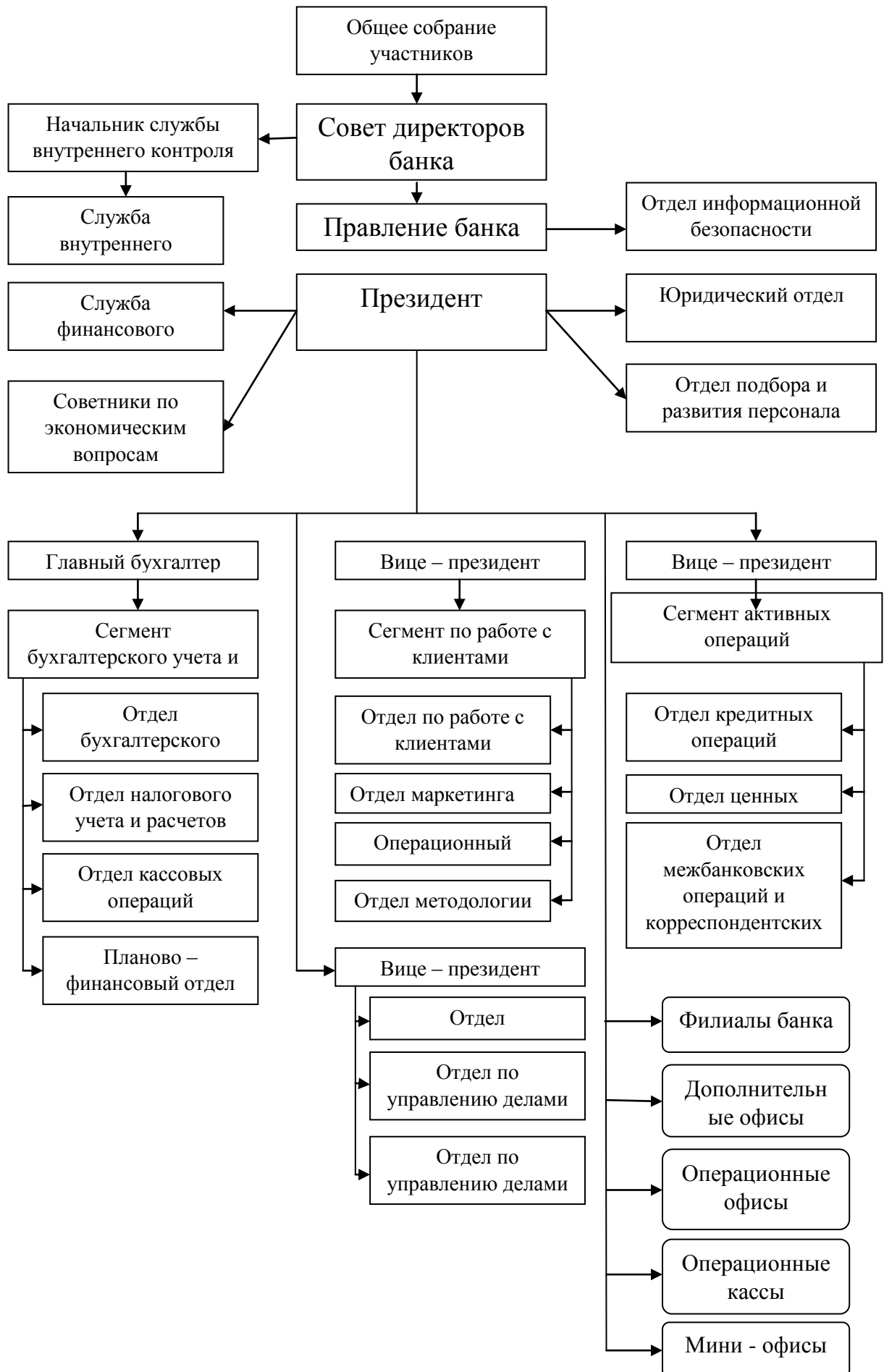
24. Леонтьев, В. Е. Корпоративные финансы: учебник для бакалавров/ В. Е. Леонтьев, В. В. Бочаров, Н. П. Радковская; С.-Петерб. гос. эконом. ун-т. - Москва: Юрайт, 2014. – С.349.
25. Ломтатидзе О.В. Политика управления денежными потоками предприятия [Электронный ресурс]//Уральский институт фондового рынка. -Режим доступа: <https://www.upravleniya-denezhnymi-potokami-predpriyatiya.pdf> (дата обращения: 28.01.2015).
26. Луценко, С. И. Влияние чувствительности денежного потока (интертемпорального эффекта) на финансовую политику компании/ Луценко С. И.. - (Управление финансами публичных компаний) //Финансовый менеджмент. - 2013. - № 1. - С. 33-45.
27. Львов В.С., Иванов В.В. Финансовый анализ банков и кредитных организаций [электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.cfin.ru/press/afa/97_1_022-087.pdf (дата обращения: 17.03.2016).
28. Маевская Е.Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: монография/ Е.Б. Маевская. - Москва: Инфра-М, 2014 – С.107.
29. Официальный сайт ПАО «Запсибкомбанк» [электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.zapsibkombank.ru> (дата обращения: 18.05.2016).
30. Оценка финансовой устойчивости кредитной организации: учебник для студентов, обучающихся по специальностям "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", "Финансы и кредит", "Мировая экономика", "Налоги и налогообложение"/ Фин. ун-т при Правительстве РФ; ред. О. И. Лаврушин. - 2-е изд., стер.. - Москва: КноРус, 2013. – С.304.
31. Петров, А. М. Внутреннее заимствование как механизм распределения денежных потоков в корпоративных системах/ А. М. Петров. - (Налоговая оптимизация) //Экономический анализ: теория и практика. - 2012. - № 14. - С. 8-15.

32. Показатели деятельности кредитных организаций [Электронный ресурс]//Официальный сайт Центрального Банка РФ. - Режим доступа: http://www.cbr.ru/statistics/?PrtId=pdko_sub (дата обращения 31.03.2016).
33. Положение об дивидендной политике публичного акционерного общества «Западно-Сибирский коммерческий банк» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.zapsibkombank.ru/upload/iblock/4c3/polog-o-divid-politike_red-3.doc (дата обращения: 22.01.2016).
34. Поморина, М. А. Финансовое управление в коммерческом банке: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению "Экономика" (бакалавриат и магистратура), профилям "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит"/ М. А. Поморина. - Москва: КноРус, 2013. – С.376.
35. Ровенских, В. А. Бухгалтерская (финансовая) отчетность: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Экономика", "Менеджмент", "Государственное и муниципальное управление" (квалификация "Бакалавр")/ В. А. Ровенских, И. А. Слабинская. - Москва: Дашков и К, 2013. – С.364.
36. Рогова, Е. М. Финансовый менеджмент: учебник для бакалавров/ Е. М. Рогова, Е. А. Ткаченко; С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов, Высш. шк. экономики. - 2-е изд., испр. и доп.. - Москва: Юрайт, 2012. – С.540.
37. Ручкина, Г. Ф. Государственное регулирование использования и перераспределения денежных потоков коммерческих организаций и экономическое право Российской Федерации/ Гульнара Флюоровна Ручкина. - (Научные сообщения) //Государство и право. - 2013. - № 10. - С.110-113.
38. Селезнев, А. З. Контроль финансовых потоков: учеб. пособие для студентов, обуч. по спец. "Мир. экономика" и "Финансы и кредит"/ А.

- З. Селезнев ; ред. В. Ю. Катасонов; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД России. - Москва: ИНФРА-М, 2012. – С.304.
39. Селезнева, А. Н. Классификация финансовых потоков как фактор повышения эффективности их управления/ А. Н. Селезнева; рец. А. Н. Малолетко. - (Бизнес-реинжиниринг) //Аудит и финансовый анализ. - 2012. - № 3. - С. 448-453.
40. Стратегия развития публичного акционерного общества «Западно-Сибирский коммерческий банк» на 2016 – 2018 гг. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.zapsibkombank.ru/upload/iblock/34f/strategiya-razvitiya-pao-zapsibkombank-na-2016_2018-gg.pdf (дата обращения: 25.04.2016).
41. Тихомирова Е.В. Банковские операции: теория и порядок отражения по МСФО: учебное пособие/ Е.В. Тихомирова; .-Санкт-Петербургский государственный экономический университет: Санкт-Петербург, 2015 – С.62.
42. Уколова, С. А. Методика организации внутрифирменной управленческой отчетности о денежных потоках предприятия/ С. А. Уколова; рец. А. И. Пономарева. - (Теория и практика бухгалтерского учета и аудита) //Аудит и финансовый анализ. - 2013. - № 4. - С.88-93.
43. Устав публичного акционерного общества «Западно-Сибирский коммерческий банк» с изм. от 09.06.2015 г.[Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.zapsibkombank.ru/upload/iblock/1b8/ustav_v_redaktsii_izmeneniyu_15.doc (дата обращения: 22.01.2016).
44. Федеральный закон от 02.12.1990 N 395-1 (ред. от 05.04.2016) "О банках и банковской деятельности".
45. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ (ред. от 30.12.2015) "О рынке ценных бумаг" (с изм. и доп., вступ. в силу с 09.02.2016).
46. Филобокова, Л. Ю. Методические подходы к управлению и анализу денежных активов малого предприятия/ Филобокова Л. Ю.. -

- (Управление финансами предприятия) //Финансовый менеджмент. - 2012. - № 5. - С. 3-11.
47. Царьков, И. Операционный денежный поток в компании: планирование в условиях неопределенности/ И. Царьков. - (Управление финансами) //Проблемы теории и практики управления. - 2011. - № 10. - С. 40-52.
48. Чараева, М. В. Управление денежными потоками предприятия на основе их распределения по функциональному признаку/ М. В. Чараева. - (Государственные и корпоративные финансы) //Финансы и кредит. - 2013. - № 41. - С.36-41.
49. Шанченко Н.И. Финансово – экономический анализ деятельности предприятия [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/245/77245/files/ulstu2012-71.pdf> (дата обращения: 14.02.2016).
50. Янкина, И. А. Совершенствование методов управления валютными рисками в банке/ И. А. Янкина, Е. Т. Дорофеева. - (Банковское дело) //Финансы и кредит. - 2013. - № 38. - С.2-6.

Организационная структура ПАО «Запсибкомбанк»



Приложение 2

Условия, существующих на рынке банковских услуг, вкладов сроком 5 лет

Банк	Процентная ставка (%)	Капитализация процентов	Пролонгация	Пополнение	Частичное снятие	Частота выплат процентов
Банк Открытие	7,83	+	+	+	-	Ежемесячно
	7,28	+	+	+	+	Ежемесячно
ВТБ24	7,05	+	+	-	-	Ежемесячно
	5,15	+	+	+	+	Ежемесячно
Агропромкредит	7,92	+	-	+	-	Ежемесячно
Альфа-Банк	7,00	+	-	+	+	Ежемесячно
	5,60	+	-	+	-	Ежемесячно
МДМ Банк	6,50	+	-	+	+	Ежемесячно
РОСБАНК	7,00	+	-	+	+	Ежемесячно
ОТП Банк	7,00	+	-	+	+	Ежемесячно