

УДК 336.71

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-10-1346-1353>

Методические подходы к оценке эффективности конверсионных операций коммерческих банков

Елена Анатольевна Качанова¹, Елена Михайловна Волкова²✉

^{1, 2} Уральский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Екатеринбург, Россия

¹ kachanova-ea@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0625-4936>

² EM.Volkova1979@yandex.ru✉, <https://orcid.org/0009-0001-0602-2599>

Аннотация

Цель. Разработать и обосновать методические подходы к комплексной оценке эффективности конверсионных операций коммерческих банков.

Задачи. Определить этапы и блоки проведения анализа конверсионных операций; охарактеризовать используемые в методике показатели, включая количественные и качественные критерии, с учетом влияния факторов валютного риска, комиссионных доходов и регуляторных требований.

Методология. Исследование базируется на теоретических разработках в области теории эффективности банковской деятельности, а также на изучении возможностей практического применения управленческих инструментов оценки эффективности в достижении положительного финансового результата кредитной организацией от конверсионных операций. Авторами использованы методы качественного анализа, а также количественный подход, основанный на статистическом анализе и количественных методах, включая оценки эффективности через финансовые показатели.

Результаты. Установлено, что рост количества и объемов конверсионных операций приведет к росту комиссионных, а следовательно, и операционных доходов. Это благоприятно повлияет на итоговый финансовый результат кредитной организации. Однако неэффективные конверсионные операции способны не просто снизить прибыль, а обнулить ее или сделать отрицательной величиной. Предлагаемая методика позволяет оценить эффективность кассовых операций, безналичных конверсионных сделок, а также работу соответствующих подразделений с открытой валютной позицией кредитной организации, рассчитать коэффициенты и с их помощью сделать выводы о положительном или отрицательном влиянии конверсионных операций на итоговый финансовый результат.

Выводы. Анализ эффективности конверсионных операций коммерческих банков в перспективе может оказать положительное влияние на функционирование не только отдельных банков, но и финансовой системы России в целом.

Ключевые слова: конверсионные операции коммерческих банков, методика оценки эффективности, показатели эффективности банковской деятельности, переоценка иностранной валюты, валютные риски

Для цитирования: Качанова Е. А., Волкова Е. М. Методические подходы к оценке эффективности конверсионных операций коммерческих банков // *Экономика и управление*. 2025. Т. 31. № 10. С. 1346–1353. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-10-1346-1353>

Methodological approaches to assessing the efficiency of commercial banks' currency exchange transactions

Elena A. Kachanova¹, Elena M. Volkova²✉

^{1, 2} Ural Institute of Management — Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Yekaterinburg, Russia

¹ kachanova-ea@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0625-4936>

² EM.Volkova1979@yandex.ru✉, <https://orcid.org/0009-0001-0602-2599>

Abstract

Aim. The work aimed to develop and substantiate methodological approaches to a comprehensive assessment of the efficiency of commercial banks' currency exchange transactions.

Objectives. The work seeks to define the stages and components of currency exchange transaction analysis, to characterize the indicators used in the method, including quantitative and qualitative criteria, taking into account the influence of currency risk factors, fee-based income, and regulatory requirements.

Methods. The study is based on theoretical developments in the field of banking efficiency theory, as well as on a study of the practical application of management performance assessment tools to achieve positive financial results for credit institutions from currency exchange transactions. The authors used qualitative analysis methods, as well as a quantitative approach based on statistical analysis and quantitative methods, including performance assessments through financial indicators.

Results. It has been established that an increase in the number and volume of currency exchange transactions will lead to an increase in fee-based and, consequently, operating income. This will positively impact the credit institution's bottom-line result. However, inefficient currency exchange transactions can not only reduce profits, but also nullify them or make them negative. The proposed method can be used to evaluate the efficiency of cash transactions, non-cash currency exchange transactions, and the performance of relevant departments with a credit institution's open foreign exchange position. It also enables to calculate ratios and, while using them, draw conclusions about the positive or negative impact of currency exchange transactions on the final financial result.

Conclusions. Analyzing the efficiency of commercial banks' currency exchange transactions may have a positive impact in the future on the functioning of not only individual banks but also the Russian financial system as a whole.

Keywords: commercial banks' currency exchange transactions, efficiency assessment methods, banking performance indicators, foreign currency revaluation, currency risks

For citation: Kachanova E.A., Volkova E.M. Methodological approaches to assessing the efficiency of commercial banks' currency exchange transactions. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2025;31(10): 1346-1353. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-10-1346-1353>

Введение

До начала специальной военной операции (СВО) банковская отрасль была активным участником внешнеэкономической деятельности, как со стороны обслуживания клиентов (юридических лиц и предпринимателей), так и собственного бизнеса за границей (филиалы и представительства). Некоторые банки особенно пострадали от западных финансовых санкций, их активы в иностранной валюте были заморожены и фактически утрачены (списаны в убыток). Тем не менее расчеты и обслуживание клиентов в иностранных валютах продолжают, хотя объемы операций существенно

сократились. Расширение сотрудничества России со странами БРИКС, ШОС, иными требует проведения конверсионных операций по другим валютным парам, что обуславливает актуальность развития теории и методологии конверсионных операций и в современных условиях.

Конверсионные операции коммерческих банков служат неотъемлемой частью внешнеэкономической деятельности [1]. По содержанию конверсионные операции — это операции обмена одной валюты в другую по определенному курсу. Осуществляются и частными лицами, и корпорациями, в том числе банками, а также центральными банками стран. По своей сути конверсионные

операции коммерческих банков относятся к комиссионному виду операций. В структуре доходов кредитной организации комиссионные доходы от конверсии входят в операционные доходы и напрямую влияют на формирование итогового финансового результата, в частности чистой прибыли. Как все операции с иностранной валютой, конверсионные подвержены валютному и рыночному риску, поэтому в случае неблагоприятной рыночной конъюнктуры способны сформировать существенный убыток и обнулить заработанные доходы. В большинстве случаев причиной этого является переоценка открытой валютной позиции (ОВП) банка. Так, в 2022 г., после введения финансовых санкций, вследствие резко возросшего курса иностранных валют банки получили существенный убыток от валютной переоценки, что повлияло на их операционные расходы, а в итоге — на прибыль банковского сектора. Именно поэтому вопросы эффективного управления валютной составляющей банковских операций особенно актуальны [2], даже в периоды санкций, снижения объемов и отказа от большинства традиционных валютных операций.

В научных подходах нет однозначного определения понятия «эффективность конверсионной операции». Суть термина «эффективность» для банковской отрасли можно определить как эффективность банковской операции, или эффективность использования ресурсов (капитала или труда), или эффективность банковской деятельности в целом.

Изучению вопроса эффективности конверсионных операций в коммерческом банке посвящен небольшой объем научных работ. Среди них — публикации П. С. Демидова [3], А. В. Лисовского [4], Е. В. Петровой [5] и других исследователей. В основном изучают влияние валютного курса на прибыльность банка в целом. В ряде исследований речь идет об изучении валютных рисков и способов работы банков с ними. Следует обратить внимание на то, что исследований в отечественной науке об оценке эффективности конверсионного бизнеса в коммерческом банке нами не обнаружено.

Центральный Банк Российской Федерации (далее — ЦБ РФ, Банк России) в письме от 6 марта 2022 г. принял решение временно сократить объем раскрытия отчетности, публикуемой кредитными организациями на своих сайтах, а также на сайте Банка России. Это сделано для ограничения рисков кредитных

организаций, связанных с введенными западными странами санкциями. С февраля 2022 г. банки прекратили публиковать бухгалтерскую (финансовую) отчетность, а с июля 2023 г. Банк России возобновил публикацию квартальных отчетов о финансовых результатах банков (форма 102), но исключил из нее чувствительную информацию, в частности информацию о валютных остатках и операциях банков в иностранной валюте. Поэтому ввиду объективных обстоятельств информация об объеме и структуре конверсионных операций нам недоступна. Это несколько приводит к снижению практической значимости исследования. Вместе с тем материалы статьи содержат теоретические положения, не опирающиеся на количественные оценки, что позволяет сместить акценты на развитие теоретических положений, связанных с предлагаемой методикой анализа эффективности конверсионных операций и предлагаемыми авторами показателями.

Материалы и методы

Теория конверсионных операций — это совокупность знаний о механизмах, видах, целях и особенностях сделок по обмену иностранной валюты. В основном свое выражение теория получила в экономической, финансовой литературе и нормативных документах. Она включает в себя теоретические и практические аспекты конверсионных операций в банковской сфере и на валютном рынке.

Впервые об обмене национальных валют в системе международной торговли упоминает А. Смит в своем труде под названием «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776). Д. Риккардо в работе «О денежном обращении и банках» (1811) рассуждал о том, что общее повышение всех цен, повышение рыночной цены золота и падение иностранных вексельных курсов — это последствия излишнего количества денег в стране. Г. Кассель в 1924 г. разработал теорию обменного курса. Дж. М. Кейнс в 1936 г. ввел теорию паритета покупательной силы, то есть теорию международных валютных курсов. В учебнике «Экономика» С. Фишер впервые посвятил вопросу валютных операций целую главу (№ 38) под названием «Обменные курсы валют и международные финансы».

В современной России научная мысль в сфере валютных (в том числе конверсионных) операций окончательно оформилась в виде многочисленных учебников и монографий.

Это такие авторы, как С. А. Лукьянов, Е. Ю. Тимофеева, Е. А. Звонова, Л. Н. Красавина, Н. В. Андреева, И. И. Кучеров и др. В основном труды перечисленных авторов посвящены теории валютного курса и факторам, влияющим на него, валютным системам, международному сотрудничеству в сфере валютных операций, видам конверсионных операций на валютном рынке, валютным кризисам, валютной интеграции и т. д.

Конверсионные операции как важный элемент управления валютными рисками основной целью ставят достижение максимальной эффективности обмена валют при минимизации потенциальных убытков.

Результаты и обсуждение

В теории вопроса применяют разные подходы к понятию эффективности банковской деятельности. По мнению Е. А. Трофимовой, банковская эффективность — способность банка достигать оптимального соотношения затраченных ресурсов и полученных от их использования результатов [6]. Поскольку целью настоящего исследования являются конверсионные операции, то нас интересует именно эффективность конкретной операции.

Под эффективностью конверсионных операций будем понимать способность данной операции максимизировать результат, то есть принести банку финансовый результат (прибыль) при минимальной затрате ресурсов (оптимально возможной комбинации ресурсов). Анализ конверсионных операций помогает решить кредитной организации ряд основных задач менеджмента. К ним отнесены:

- 1) выявление особенностей валютных операций, проводимых банком;
- 2) исследование обменных курсов, а также анализ порядка их установления в банке;
- 3) оценка влияния объема валютных операций на доходы кредитной организации;
- 4) оценка степени валютного риска коммерческого банка, что подразумевает анализ доходов и расходов от переоценки средств в иностранной валюте и порядок работы в банке с ОВП и ее урегулированием;
- 5) определение факторов, влияющих на перспективы конверсионных операций банка.

В общем виде этапы методики анализа эффективности конверсионных операций будут следующими.

1. Исследование источников получения и объемов доходов банка от конверсионных операций.

2. Анализ структуры и объемов расходов банка по конверсионным операциям.

3. Вычисление итогового финансового результата деятельности от конверсионных операций.

4. Анализ факторов, в наибольшей степени влияющих на формирование доходов или расходов банка от конверсионного бизнеса, формулировка направлений и механизмов по увеличению доходной части и снижению расходной части.

5. Расчет показателей (коэффициентов), которые характеризуют полученную прибыль и затраты на ее получение, то есть показатели экономической эффективности.

6. Полученные показатели сравнивают либо с нормативными, либо со среднеотраслевыми, либо с показателями релевантных конкурентов.

7. Выявление основных рисков, связанных с конверсионными операциями (валютный риск, расчетный риск и др.).

8. Оценка перспектив и выявление резервов повышения эффективности деятельности подразделений, ответственных за конверсионный бизнес.

9. Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности конверсионного бизнеса.

Чтобы объединить все виды банковской эффективности (общее состояние банка, его текущие результаты и перспективы, способность банка достигать поставленных целей и максимальных результатов с оптимальными затратами ресурсов, именно ресурсов, в оптимальной их комбинации и оптимальном объеме в сфере конверсионных операций), предлагаем следующую методику. Методика оценки конверсионных операций в коммерческом банке, на наш взгляд, включает в себя ряд блоков.

1-й блок. Анализ результатов работы центров прибыли банка

1.1. В аспекте видов конверсионных операций:

- розничная конверсия:
 - наличные конверсионные операции;
 - безналичные конверсионные операции (по карточным счетам клиентов частных лиц, по текущим и депозитным счетам);
- корпоративная конверсия:
 - в сегменте малого и среднего бизнеса;
 - в сегменте крупного инвестиционного бизнеса.

1.2. В аспекте структурных подразделений:

- макрорегионов;

- региональных дирекций;
- филиалов;
- региональных операционных офисов;
- дополнительных офисов и операционных офисов.

2-й блок. Определение внутренних (трансфертных) цен ресурсов, используемых подразделениями банка

К ним отнесены:

– цены фондирования остатков наличной иностранной валюты и российских рублей в кассах внутренних структурных подразделений;

– цены банкноты в случае подкрепления региональных касс из центра;

– целевая маржинальность (наценка) для различных центров прибыли.

3-й блок. Расчет объемов и структуры накладных расходов центров прибыли

К ним отнесены:

– фонд оплаты труда (ФОТ) сотрудников, занятых в конверсионном бизнесе;

– расходы на инкассацию иностранной валюты между кассами внутреннего структурного подразделения;

– расходы на маркетинговые мероприятия в целях стимулирования продаж;

– расходы на банкнотные сделки;

– расходы от ежедневного хранения остатков в иностранной валюте и рублях в кассах кредитной организации.

4-й блок. Определение итоговой эффективности конверсионной деятельности центров прибыли

С учетом изложенного выше предлагаем оценивать эффективность через матрицу ключевых показателей (по аналогии с КРІ, ключевые показатели эффективности деятельности).

Ключевые показатели включают в себя следующие составляющие.

1. Финансовые показатели — это объем продаж, доход (валовый), средняя маржинальность, выполнение плана в аспекте продаж регионов, макрорегионов, чистая прибыль от конверсионных операций (за вычетом расходов на ФОТ, банкнотные сделки и фондирование кассовых остатков).

2. Показатели результативности — количество операций, количество новых клиентов, динамика роста.

3. Показатели конверсии — конверсия звонков в конверсионную операцию, процент повторяющихся покупок.

4. Показатели эффективности — рентабельность продаж (отношение чистой прибыли от конверсионных операций к валовому объему

продаж в рублях), отношение новых клиентов к ушедшим, соблюдение среднесуточных лимитов касс в процентах от нормативного, доля расходов на фондирование кассовых остатков в валовом доходе в процентах, доход на точку продаж, сальдо от переоценки остатков в иностранной валюте, доля положительной и отрицательной переоценки в операционных доходах и расходах соответственно.

Представленную методику в виде перечисленных блоков возможно использовать на основании данных управленческой отчетности кредитной организации. Результаты оценки целесообразно применять для принятия управленческих решений в отношении центров прибыли, структурных подразделений и их руководителей, изменения политики движения и хранения валютных ценностей в кассах кредитной организации, изменения принципов управления валютной позицией банка и т. д.

Однако при отсутствии доступа к управленческой отчетности банка (информация в ней относится к банковской тайне) для сторонних лиц нет практической возможности провести полный анализ результативности и эффективности в аспекте видов операций и центров прибыли (то, что перечислено выше), рассчитать все показатели, дающие полное представление о конверсионном бизнесе в кредитной организации.

Тем не менее на основании информации из официально публикуемой отчетности кредитной организации на собственном сайте и/или сайте ЦБ РФ можно использовать показатели для анализа эффективности конверсионных операций в коммерческом банке (в частности, консолидируемой годовой финансовой отчетности по Российским стандартам бухгалтерской отчетности кредитной организации и отчетов о финансовых результатах банков на сайте Банка России). Эти показатели целесообразно применять для исследования эффективности конверсионных операций кредитной организации без учета влияния внутренних особенностей структуры, финансовой отчетности и других факторов, например, чтобы оценить структуру операций с иностранной валютой, источники комиссионного дохода, уровень контроля кредитной организации за своей ОВП, доход на одну точку продаж.

При использовании сравнительного анализа методика позволяет выявить эффективные и неэффективные кредитные организации с точки зрения получения определенного вида комиссионного дохода и с

позиции регулирования валютного риска. На основании предлагаемых показателей можно оценить профессионализм и качество работы соответствующих подразделений коммерческого банка (отвечающих за конверсионные операции и регулирование ОВП).

К количественным показателям можно отнести следующие.

1-я группа. Показатели прибыльности из консолидированного отчета о финансовых результатах:

- чистые процентные доходы;
- чистые комиссионные доходы;
- чистый доход от операций с иностранной валютой;
- чистые доходы от переоценки иностранной валюты;
- операционные расходы;
- чистые доходы/расходы;
- прибыль/убыток за отчетный период.

2-я группа. Показатели эффективности деятельности банка с точки зрения зарабатывания дохода (рассчитывают самостоятельно):

- соотношение операционных доходов и расходов;
- соотношение операционных доходов и активов;
- коэффициент соотношения комиссионного и процентного доходов;
- коэффициент безрискового покрытия расходов (отношение комиссионного дохода ко всем расходам).

3-я группа. Показатели, характеризующие конверсионный бизнес банка, из отчета о финансовых результатах:

- доходы от операций с иностранной валютой в наличной форме;
- доходы от операций с иностранной валютой в безналичной форме;
- доходы по переоценке средств в иностранной валюте;
- расходы от операций с иностранной валютой в наличной форме;
- расходы от операций с иностранной валютой в безналичной форме;
- расходы по переоценке средств в иностранной валюте.

Качественные показатели (рассчитывают самостоятельно):

- сальдо от переоценки;
- финансовый результат от операций с иностранной валютой;
- доход от операций с иностранной валютой на одно внутреннее структурное подразделение;

– доля доходов/расходов от конверсионных операций в операционных доходах/расходах банка;

– доля доходов/расходов от конверсионных операций в итоговом финансовом результате (чистой прибыли / убытке) банка.

Оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей (перспектив) банка в сфере конверсионного бизнеса включает в себя:

- оценку конкурентной среды;
- оценку конкурентных преимуществ;
- оценку рисков в сфере конверсионного бизнеса;
- формулировку путей повышения эффективности конверсионных операций для разных центров прибыли.

Анализ рисков в сфере конверсионных операций коммерческого банка — отдельное критически важное направление анализа. Проводится с целью выявления и управления валютными рисками, которые могут повлиять на итоговый финансовый результат кредитной организации.

Основные направления анализа:

- 1) идентификация валютных рисков (как правило, вызваны изменением курсов валют);
- 2) количественная оценка валютного риска методом Value at Risk (VaR), который оценивает максимально возможные убытки с заданной вероятностью за определенный период (используют при этом статистические методы и модели);
- 3) выявление наиболее эффективных способов и методов мониторинга и ограничения рисков (установление и контроль валютных позиций).

Валютный риск способствует росту вероятности возникновения убытков по валютным позициям коммерческого банка, если размеры активов и пассивов не сбалансированы (валютная позиция открыта), что может негативно отразиться на финансовом результате кредитной организации.

Поэтому предлагаемая нами методика направлена в первую очередь на выявление системных валютных рисков при осуществлении кредитной организацией конверсионных операций. Показатель «сальдо от переоценки» отражает итоговый финансовый результат ответственных сотрудников при осуществлении контроля за валютной позицией банка. По общему правилу валютная позиция должна быть закрыта, чтобы отрицательная переоценка была нивелирована положительной. На практике этого не происходит, банк всегда имеет ОВП.

ЦБ РФ устанавливает максимальные нормативы позиции кредитной организации в иностранной валюте, которые, по мнению регулятора, не окажут существенного влияния на финансовое положение банка. Согласно инструкции ЦБ РФ от 10 января 2024 г. № 213-И, чистая совокупная ОВП по всем иностранным валютам и драгоценным металлам в абсолютном выражении не должна превышать 10 % от величины скорректированного базового капитала кредитной организации¹.

Если на регулярной основе сальдо от переоценки активов и пассивов в иностранной валюте кредитной организации отрицательное, это свидетельствует о наличии проблем в сфере регулирования ОВП банка либо о неэффективной системе контроля за данным показателем. Предлагаемая методика с использованием вышеуказанных показателей может быть применена в практике регулярного банковского менеджмента и контроля для предотвращения или профилактики возникновения валютного риска.

Выводы

Конверсионные операции коммерческих банков являются сопутствующими основным (кредитным, депозитным и расчетным, в том числе в сфере внешнеэкономической деятельности). Рост количества и объемов конверсионных операций приведет к росту комиссионных доходов, а следовательно, и операционных, что благоприятно повлияет на итоговый финансовый результат кредитной организации. Однако неэффек-

тивные конверсионные операции способны не просто снизить прибыль, а обнулить ее или сделать отрицательной величиной. Именно поэтому анализ эффективности совершаемых банком конверсионных операций на всех уровнях и по всем балансовым статьям — актуальная задача для руководства кредитной организации.

Предлагаемая методика позволяет оценить эффективность кассовых операций, безналичных конверсионных сделок, а также работу соответствующих подразделений с ОВП кредитной организации, рассчитать коэффициенты и с их помощью сделать выводы о положительном или отрицательном влиянии конверсионных операций на итоговый финансовый результат. Использование многоуровневого подхода к оценке эффективности, сочетающего качественные и количественные показатели, позволяет глубже понять результаты деятельности кредитной организации.

Существующая методология имеет ряд ограничений. Отсутствие доступа к управленческой отчетности банков не позволяет оценить эффективность конверсионных операций с некоторых точек зрения (например, отдельно по центрам прибыли или филиалам), соотнести расходы на покупку и хранение банкноты, заработной платы сотрудников, занятых в конверсионных операциях, с приносимыми этими работниками доходами и т. д. Тем не менее руководителям кредитной организации целесообразно использовать предложенную методику, поскольку доступные данные из управленческой отчетности позволят им провести более углубленный анализ.

Список источников

1. Волкова Е. М. Совершенствование методов учета и оценки финансовых результатов конверсионных операций коммерческих банков // Вопросы управления. 2019. № 6. С. 261–271. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2019-6-261-271>
2. Умарова З. М., Исаева П. Г. Анализ эффективности валютных операций коммерческих банков // Региональные проблемы преобразования экономики. 2019. № 10. С. 275–282. <https://doi.org/10.26726/1812-7096-2019-10-275-282>
3. Демидов П. С., Беспалов Р. А., Беспалова О. В., Мандрон В. В. Группы банковских валютных операций и их правовое регулирование // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 11-3. С. 429–433. <https://doi.org/10.17513/vaael.2585>
4. Лисовский А. В. Конверсионные операции в общей стратегии развития банка (мировой и российский опыт): дис. ... канд. экон. наук. М., 1999. 164 с.
5. Петрова Е. В., Шмырева А. И. Рекомендации по повышению эффективности валютных операций на примере ПАО «ВТБ» // Научные записки НГУЭУ: электрон. журнал. 2018. Вып. 3. С. 22–25. URL: https://nsuem.ru/upload/iblock/7d9/Научные%20записки_2018_Вып_3-22-25.pdf (дата обращения: 06.07.2025).

¹ Об открытых позициях кредитных организаций по валютному риску: инструкция Банка России от 10 января 2024 г. № 213-И // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475358/ (дата обращения: 09.09.2025).

6. Трофимова Е. А. Оценка эффективности деятельности коммерческого банка, ее совершенствование в условиях межбанковской конкуренции: дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург, 2017. 146 с.

References

1. Volkova E.M. Improving methods for accounting and evaluating financial results of commercial banks' conversion operations. *Voprosy upravleniya = Management Issues*. 2019;(6):261-271. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2019-6-261-271>
2. Umarova Z.M., Isayeva P.G. Analysis of the effectiveness of currency operations of commercial banks. *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki = Regional Problems of Economic Transformation*. 2019;(10):275-282. (In Russ.). <https://doi.org/10.26726/1812-7096-2019-10-275-282>
3. Demidov P.S., Bepalov R.A., Bepalova O.V., Mandron V.V. Development of the banking system in the conditions of digitalization. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Journal of Altai Academy of Economics and Law*. 2022;(11-3):429-433. (In Russ.). <https://doi.org/10.17513/vaael.2585>
4. Lisovskii A.V. Conversion operations in the overall development strategy of the bank (global and Russian experience). Cand. econ. sci. diss. Moscow, 1999. 164 p. (In Russ.).
5. Petrova E.V., Shmyreva A.I. Recommendations for improving the efficiency of foreign exchange transactions using the example of VTB PJSC. *Nauchnye zapiski NGUEU*. 2018;(3):22-25. URL: https://nsuem.ru/upload/iblock/7d9/Научные%20записки_2018_Вып_3-22-25.pdf (accessed on 06.07.2025). (In Russ.).
6. Trofimova E.A. Evaluation of the efficiency of a commercial bank and its improvement in the context of interbank competition. Cand. econ. sci. diss. Ekaterinburg, 2017. 146 p. (In Russ.).

Информация об авторах

Елена Анатольевна Качанова

доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры экономики и управления,
декан факультета экономики
и менеджмента

Уральский институт управления — филиал
Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ
620144, Екатеринбург, 8 Марта ул., д. 66

Елена Михайловна Волкова

соискатель ученой степени кандидата наук
кафедры экономики и управления

Уральский институт управления — филиал
Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ
620144, Екатеринбург, 8 Марта ул., д. 66

Поступила в редакцию 11.08.2025
Прошла рецензирование 28.08.2025
Подписана в печать 28.10.2025

Information about the authors

Elena A. Kachanova

D.Sc. in Economics, Associate Professor,
Professor at the Department of Economics
and Management, Dean of the Faculty
of Economics and Management

Ural Institute of Management — Branch
of the Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration
66, 8 Marta St., Yekaterinburg 620144, Russia

Elena M. Volkova

PhD student of the Department of Economics
and Management

Ural Institute of Management — Branch
of the Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration
66, 8 Marta St., Yekaterinburg 620144, Russia

Received 11.08.2025
Revised 28.08.2025
Accepted 28.10.2025

Конфликт интересов: авторы декларируют отсутствие конфликта интересов,
связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest
related to the publication of this article.