

Содержание:

Введение

Актуальность темы. Эффективность работы банка, объем реализуемых банком продуктов и услуг, уровень менеджмента в области использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов наиболее полно отражены в финансовом результате деятельности банка. При этом в качестве результативных финансовых показателей следует рассматривать доходы, расходы, а также прибыль (убыток) банка, что обусловлено спецификой деятельности кредитных учреждений, принятыми методами управления активами и пассивами, и, соответственно, методиками расчета финансовых результатов по каждой сделке, продукту, услуге.

Основная цель деятельности коммерческого банка – получение положительного финансового результата (прибыли) при обеспечении устойчивого длительного функционирования и прочной позиции на рынке. Прибыль коммерческого банка очень важна, так как достижение удовлетворяемого уровня прибыли сохраняет капитал банка, формирует основу его выживания и роста в будущем. Основными составляющими финансового результата банка являются доходы и расходы. Положительный финансовый результат деятельности банка зависит, прежде всего, от того, насколько удачно будут привлечены вклады, как успешно они будут размещены и какой процент банк получит за выданные кредиты.

Результаты анализа доходов и расходов банка, как в целом, так и в конкретной области во многом зависят от качества, полноты и достоверности привлекаемых источников информации, основными из которых являются данные бухгалтерской отчетности. Без правильного и систематизированного отражения доходов и расходов коммерческого банка невозможен и эффективный их анализ, также, как и бизнес-планирование деятельности, и принятие соответствующих управленческих решений, и в результате невозможно оставаться стабильно действующим банком в условиях рыночной конкуренции и неопределенности.

Объектом исследования является ФК «Открытие».

Предметом исследования являются доходы и расходы коммерческого банка.

Целью работы является проведение анализа доходов и расходов ФК «Открытие» и разработка рекомендаций, направленных на их оптимизацию.

Для достижения указанной цели в работе были поставлены следующие задачи:

- исследовать сущность доходов и расходов банка;
- рассмотреть порядок формирования доходов и расходов банка;
- представить организационно-экономическую характеристику банка;
- проанализировать доходы и расходы банка;
- разработать мероприятия по оптимизации доходов и расходов банка.

Научно-методической и информационной базой работы послужили следующие материалы: Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая и вторая), инструкции Центрального Банка Российской Федерации, нормативные документы. Исследования были проведены на основании трудов: Е. Ф. Жукова, О. И. Лаврушина, И. Т. Балабанова, а также была использована финансовая отчетность банка.

В работе применялись методы системного подхода, диалектический метод познания, раскрывающий возможности изучения экономических явлений в их развитии, взаимосвязи и взаимообусловленности, метод группировки, обобщения, экономического анализа и синтеза.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

Глава 1. Теоретические аспекты формирования доходов и расходов коммерческого банка

1.1. Сущность и структура доходов коммерческого банка

Доходы банка – это увеличение экономических выгод в течение отчетного периода в форме прилива или роста активов, или уменьшение обязательств, которые обуславливают увеличение капитала.

Валовые доходы банка принято разделять на процентные и непроцентные. К процентным доходам относятся: начисленные и полученные проценты по ссудам в рублевом выражении; начисленные и полученные проценты по ссудам в иностранной валюте.

Структура процентных доходов банка может быть представлена в таком виде: процентные доходы, полученные по межбанковским ссудам; процентные доходы, поступившие по коммерческим ссудам.

Непроцентные доходы составляют: доходы от инвестиционной деятельности (дивиденды по ценным бумагам, доходы от участия в совместной деятельности предприятий и организаций); доходы от валютных операций; доходы от полученных комиссий и штрафов; прочие доходы.

Доход коммерческих банков зависит от нормы прибыли по ссудным инвестиционным операциям, размера комиссионных платежей, взимаемых банком за услуги, а также от суммы и структуры активов[1].

Наиболее важным источником валового дохода коммерческих банков является предоставление ссуд (включая проценты по счетам «Ностро»). Все банки при разработке кредитной политики учитывают такой фактор, как прибыль. Банки, испытывающие острую потребность в прибыли, будут придерживаться более агрессивной кредитной политики по сравнению с банками, для которых финансовые ресурсы их деятельности не имеют решающего значения. Такая политика может проявляться в относительно высокой доле срочных и потребительских ссуд, которые обычно приносят банку более высокий доход по сравнению с краткосрочными ссудами промышленным предприятиям. В процентных ставках по ссудам отражаются как специфика каждой отдельно выданной банком ссуды, так и отношение спроса и предложения на ссуды на рынках ссудных капиталов. На уровень процентной ставки по ссудам влияет степень риска, присущего данной ссуде, ее размер, срок, способ погашения. Кроме того, процентные ставки зависят от уровня конкуренции между банками и другими источниками средств, а также от установленного законом максимального размера процентной ставки и оценки банками и заемщиками перспектив экономического развития (эффект ожидания)[2].

Важным по значению источником доходов коммерческого банка являются доходы, полученные от операций с ценными бумагами. Размер доходов данного вида зависит от размера и структуры портфеля инвестиций и доходности различных

видов ценных бумаг. Банки систематически сопоставляют возможность получения дохода от ценных бумаг с текущей ликвидностью. Средства для проведения операций с ценными бумагами выделяются после того, как удовлетворена потребность в ликвидных средствах. Таким образом, подчиненный характер инвестиционных операций затрудняет управление ими и усиливает неравномерность доходов от фондовых операций. Кроме того, трудности в управлении инвестиционными операциями обусловлены также и тем, что доход по ценным бумагам выступает в форме процентных и дивидендных и прироста стоимости активов (который может быть и отрицательным).

Ставку дохода по облигациям с фиксированным доходом можно выразить в виде купонной ставки, текущего дохода и дохода с учетом срока погашения. Купонная ставка - это процент к номиналу, выплачиваемый эмитентом. Текущий доход получают путем деления купонного дохода на рыночную стоимость. Этот показатель чаще используется для оценки изменения доходности привилегированных акций, нежели облигаций, так как в нем не учитывается стоимость при погашении и предполагается, что выплата процентов будет проводиться длительный срок. Доход с учетом срока погашения представляет собой наиболее удачный показатель доходности инвестиций с фиксированным доходом. При этом учитывается купонная ставка, стоимость при погашении, покупная цена и срок, оставшийся до погашения[3].

Цены на облигации и доходы по ним находятся в обратной зависимости, то есть если цены низкие, то доходы высокие, и наоборот. Так, инвесторы, приобретающие облигации в период низкого уровня процентных ставок, рискуют столкнуться с фактом снижения стоимости в случае повышения ставок.

В отличие от процентных платежей по ссудам доходы и убытки от ценных бумаг, связанные с изменением рыночной стоимости последних, не выделяются как самостоятельная статья операционных доходов в отчете о доходах. Причина этого состоит в том, что доходы и убытки не рассматриваются от случая к случаю и зависят от внешних условий, которые, как правило, не поддаются воздействию со стороны руководства банка. Считается, что убытки от операций с ценными бумагами являются результатом неудачного инвестирования[4]. Однако необходимо учесть, что банки обычно располагают свободными средствами для инвестирования в периоды, когда уровень процентных ставок низок, а курс ценных бумаг высок, и нередко вынуждены продавать их (чтобы привлечь средства для удовлетворения спроса на ссуды) в случае, если ставки высоки, а курс низок. Действительно, наличие убытка означает, что стоимость данного актива стала

ниже, но на такой убыток банки идут для того, чтобы «переключить» средства с облигаций в более доходные ссуды в период высоких процентных ставок и недостатка средств. Следовательно, этот убыток компенсируется более высокой прибылью по другой статье[5].

К прочим доходам банка относятся комиссионные. Чтобы возместить расходы, связанные с обслуживанием счетов клиентов, большинство банков взимают плату. Комиссионные могут начисляться в процентах от суммы каждой операции, производимой по счету клиента, либо в твердой сумме, уплачиваемой периодически. Банки могут применять льготы, отменять плату за услуги для тех клиентов, по чьим счетам остатки не снижаются за установленный предел[6]. По депозитам, срочным, сберегательным счетам плата за расчетное обслуживание не взимается, так как начисляемые по этим счетам проценты уже предусматривают компенсацию издержек, связанных с обслуживанием этих счетов. По международным операциям банков размер комиссионных платежей дифференцирован по видам операций и зависит от размера платы, взимаемой за аналогичные операции банками-корреспондентами. Внедрение автоматизированных систем перевода средств и идентификации платежных документов, а также создание компьютерных сетей внутри банка позволяет повысить скорость обработки документов, облегчают сводку и анализ данных и ведут к снижению издержек. Результатом такого снижения издержек является сокращение комиссионных оборотов. Например, в настоящее время не взимается плата за инкассацию некоторых видов чеков, так как операции инкассирования производятся автоматически путем считывания данных присланных чеков и реквизитов банка-отправителя с реестра специальной формы.

Валютные операции банка также в значительной степени влияют на его прибыль. Для анализа прибыльности валютных операций необходимо установить объем следок каждого вида, сумму доходов и расходов по ним. Прибыль банка от валютных операций определяется как соотношение суммарного дохода по данному виду сделок за период к общему объему сделок.

Банки получают также доход: от услуг по проведению консультационного обслуживания, от продаж страховых полисов, акцептованных векселей, операций по закладным, сборов за резервирование ссуд, трастовых операций и др. Все доходы у российских банков составляют сравнительно небольшую часть валового дохода. Поэтому в счете прибылей и убытков они часто не детализируются[7].

Таким образом, доходы банка – это увеличение экономических выгод в течение отчётного периода в форме прилива или роста активов, или уменьшение обязательств, которые обуславливают увеличение капитала.

1.2. Расходы коммерческого банка: понятие, виды, структура

Расходы коммерческого банка – это затраты, понесенные в процессе осуществления его деятельности, то есть расход – это использование денежных средств на производственную и не производственную деятельность.

Группировка расходов банка осуществляется для того, чтобы можно было оценить финансовый результат и уровень прибыльности по каждому из направлений деятельности банка. Обычно расходы коммерческого банка классифицируют следующим образом:

1. Операционные расходы:

1.1. Процентные расходы.

1.2. Комиссионные расходы.

1.3. Расходы по операциям на финансовых рынках.

1.4. Прочие операционные расходы.

2. Расходы по обеспечению функционирования деятельности банка.

3. Прочие расходы.

Расходы, непосредственно связаны с выполнением банковских операций, называют операционными. Их можно также назвать прямыми или переменными расходами, так как в отличие от других расходов их величина напрямую зависит от объема совершаемых банком операций[8].

Для того чтобы получать доходы от размещения средств, банку необходимо эти средства привлечь. Часть кредитных и иных вложений может осуществляться за счет собственных средств банка, основную массу кредитных ресурсов формируют привлеченные средства, за которые нужно платить. В связи с этим наибольшую часть расходов обычного коммерческого банка составляют затраты на привлечение

средств, а точнее, плата за их использование. Так как эта плата обычно осуществляется в форме процентов, эти расходы принято называть процентными [9].

Процентные расходы играют решающую роль в кредитной и инвестиционной деятельности банка. Деятельность банка по оказанию клиентам услуг не кредитного характера сопряжена, главным образом, с расходами по оплате услуг посреднических организаций. Обычно плата за их услуги взимается в форме комиссии от суммы совершаемой операции, поэтому данная группа расходов получила название комиссионных. Хотя комиссионные расходы обычно составляют не значительную долю в общей массе расходов, они в значительной степени влияют на цены и уровень доходности не кредитных услуг банка, таких, как расчетные, конверсионные, гарантийные, депозитарные.

В отдельную группу обычно выделяют расходы по операциям на финансовых рынках. На этих рынках банк получает доходы от реализации определенных ценностей. К расходам же относятся затраты на приобретение этих ценностей. Так, при покупке купонных облигаций банку приходится уплачивать накопленный купонный доход. Бескупонные ценные бумаги обычно приобретаются с дисконтом, который также относится на расходы. В случае ухудшения конъюнктуры финансовых рынков банк может нести значительные расходы в результате переоценки ценных бумаг, иностранной валюты и другого имущества. Существуют и другие расходы, также непосредственно связанные с конкретными банковскими операциями. Это такие расходы, как различные налоги с оборота, почтовые и телеграфные расходы по платежам клиентов. Эти затраты называют прочими операционными расходами [10].

Расходы по обеспечению деятельности банка. К этой группе относят расходы, которые связаны с обеспечением функционирования банка, но не могут быть прямо отнесены на конкретную операцию. В экономической теории их называют косвенными, или условно-постоянными, издержками.

Каждый банк по-своему, с различной степенью детализации классифицирует эти расходы в зависимости от выбранной системы бюджетирования. К примеру, в составе расходов по обеспечению деятельности банка можно выделить следующие статьи:

1. Расходы на персонал;
2. Расходы на здания и помещения;

3. Расходы по оснащению рабочих мест;
4. Расходы на рекламу и стимулирования сбыта;
5. Расходы на информационное обеспечение деятельности банка;
6. Расходы на связь и телекоммуникацию;
7. Транспортные расходы;
8. Прочие расходы по обеспечению деятельности банка.

Расходы по обеспечению деятельности банка можно также подразделить по различным критериям на следующие группы:

1. Текущие расходы и расходы капитального характера.
2. Производительные и не производительные расходы.
3. Расходы, относимые на затраты, и расходы, осуществляемые из чистой прибыли.
4. Нормируемые и не нормируемые расходы[\[11\]](#).

К категории прочих расходов относят случайные затраты, вызванные непредвиденными обстоятельствами. Иначе их можно назвать расходами на покрытие рисков в деятельности банка. Эти расходы либо не включаются в смету затрат банка, либо в смете предусматривается определенная сумма на непредвиденные расходы исходя из уровня, сложившегося за предыдущие периоды. Прочие расходы являются не желательным элементом расходов, их возникновение чаще всего связано с ошибками или преднамеренными нарушениями сотрудниками банка договоров и законодательство, просчетами в кредитной политике банка, недостатками в управлении кредитной организацией [\[12\]](#).

К прочим расходам относятся:

1. Штрафы, пени, неустойки уплаченные;
2. Расходы прошлых лет, выявленные в отчетном периоде;
3. Расходы по реализации имущества банка;

4. Расходы по списанию недостач, хищению денежной наличности, материальных ценностей, монетам;
5. Расходы по списанию дебиторской задолженности;
6. Расходы, связанные со списанием не полностью амортизированных основных средств;
7. Расходы, связанные со списанием задолженности по кредитам, при отсутствии средств резервов и резервного фонда;
8. Расходы, связанные с выплатой сумм по претензиям клиентов;
9. Судебные издержки и расходы по арбитражным делам, связанным с деятельностью банка.

Анализ доходов и расходов банка дает возможность изучения результатов деятельности коммерческого банка, а, следовательно, и оценки эффективности его как коммерческого предприятия[13].

Целью анализа банковской деятельности с точки зрения ее расходов является выявление резервов снижения себестоимости банковских услуг и на этой основе формулирование рекомендаций руководству банка по проведению соответствующей политики в области пассивных и активных операций.

Проведенное в первой главе работы исследование позволяет сделать вывод, что доход — это важнейший показатель результативности работы банка. Разность между доходами и расходами коммерческого банка составляет его валовую прибыль. Именно показатель валовой прибыли (то есть без учёта уплаты налогов и распределения остаточной прибыли) дает характеристику эффективности деятельности коммерческого банка.

Расходы коммерческого банка – это затраты, понесенные в процессе осуществления его деятельности; расход – это использование денежных средств на производственную и не производственную деятельность. Группировка расходов банка осуществляется для того, чтобы можно было оценить финансовый результат и уровень прибыльности по каждому из направлений деятельности банка. Расходы коммерческого банка классифицируют следующим образом: операционные расходы; расходы по обеспечению функционирования деятельности банка; прочие расходы.

Глава 2. Анализ доходов и расходов ПАО ФК «Открытие»

2.1. Общая характеристика деятельности банка

Публичное акционерное общество Банк «Финансовая Корпорация Открытие» (ПАО Банк «ФК Открытие») – это системно значимый универсальный банк, развивающий следующие направления бизнеса: корпоративный, инвестиционный, розничный, малый и средний, а также Private Banking. Банк осуществляет деятельность на российском рынке банковских услуг с 1993 года.

Клиентская база банковской группы «Открытие» насчитывает свыше 200 тыс. активных клиентов – юридических лиц и около 2,7 млн. физических лиц, в том числе премиальных клиентов. Более 500 банковских отделений расположены в 67 регионах России. Значительная часть бизнеса сосредоточена в Московском регионе, Санкт-Петербурге и Ленинградской области, Тюменской области (включая Ханты-Мансийский автономный округ), Екатеринбурге, Новосибирской области, Хабаровском крае, Краснодарском крае.

Основной целью деятельности ПАО Банк «ФК Открытие» является получение прибыли при осуществлении банковских операций. Осуществление банковских операций производится на основании специального разрешения (лицензии) Банка России в порядке, установленном Федеральным законом «О банках и банковской деятельности».

ПАО Банк «ФК Открытие» может осуществлять следующие банковские операции:

- привлекать денежные средства физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);
- размещать указанные в предыдущем абзаце настоящего пункта привлеченные средства от своего имени и за свой счет;
- открывать и вести банковские счета физических и юридических лиц;
- осуществлять переводы денежных средств по поручению физических и юридических лиц, в том числе, банков-корреспондентов, по их банковским счетам;

- инкассировать денежные средства, векселя, платежные и расчетные документы и осуществлять кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- покупать и продавать иностранную валюту в наличной и безналичной формах; привлекать во вклады и размещать драгоценные металлы; выдавать банковские гарантии;
- осуществлять переводы денежных средств без открытия банковских счетов, в том числе электронных денежных средств (за исключением почтовых переводов).

ПАО Банк «ФК Открытие» помимо перечисленных выше банковских операций вправе осуществлять следующие сделки:

- выдавать поручительства за третьих лиц, предусматривающие исполнение обязательств в денежной форме;
- приобретать права требования от третьих лиц исполнения обязательств в денежной форме;
- осуществлять доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;
- осуществлять операции с драгоценными металлами и драгоценными камнями в соответствии с законодательством;
- предоставлять в аренду физическим и юридическим лицам специальные помещения или находящиеся в них сейфы для хранения документов и ценностей;
- приобретать, продавать или иным образом отчуждать акции и доли в уставных капиталах юридических лиц;
- осуществлять лизинговые операции;
- оказывать консультационные и информационные услуги.

Стратегическими приоритетами ПАО Банк «ФК Открытие» являются:

1. Увеличение объема операций в корпоративном сегменте. Банк «Открытие» планирует осуществить за счет привлечения новых клиентов и развития бизнеса с существующими клиентами. Банк планирует расширить продуктовое предложение и повысить качество предоставляемых услуг. Достижение лидирующего положения на рынке по качеству оказываемых услуг позволит банку «Открытие» занять положение второго банка для клиентов в приоритетных отраслях. Рост объемов бизнеса с текущими корпоративными клиентами планируется обеспечить за счет развития межфункционального взаимодействия в процессах продаж и

обслуживания, а также через предоставление клиентам полного пакета услуг в области страхования и розничного бизнеса.

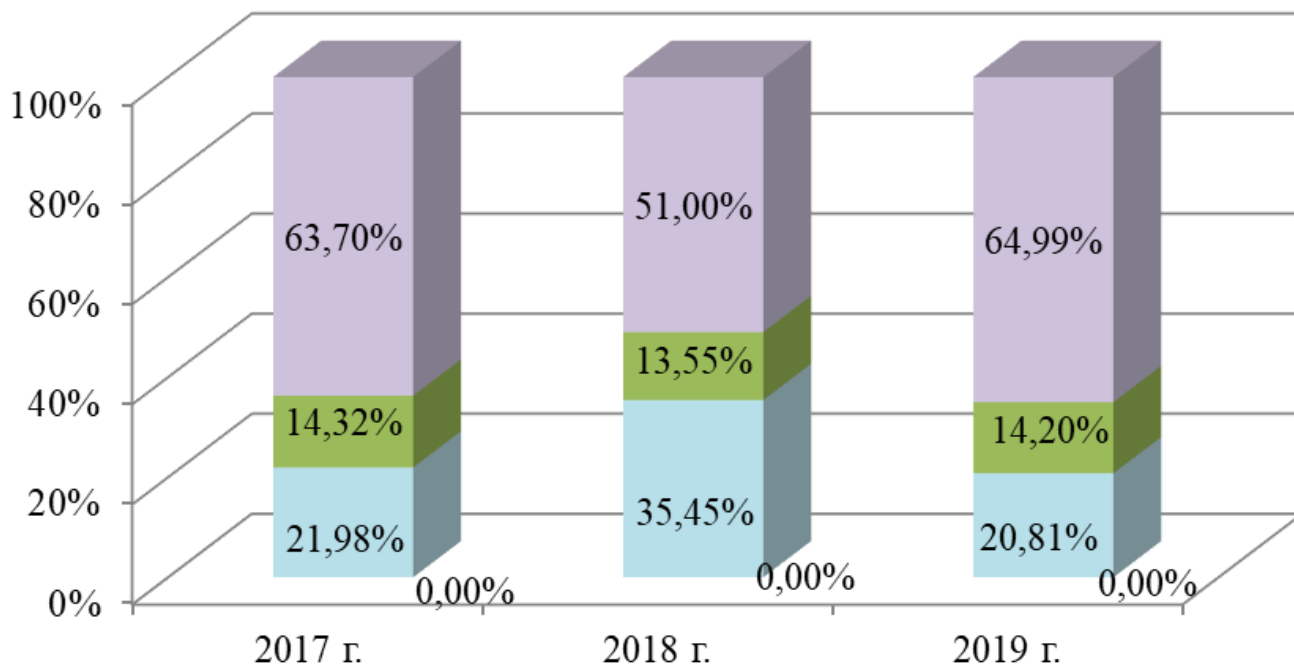
2. Рост инвестиционных операций. Основной фокус в развитии инвестиционного бизнеса банк «Открытие» планирует сделать на кросс-продажах инвестиционных продуктов корпоративным клиентам, а также на предоставлении специализированных услуг физическим лицам, в том числе за счет развития продуктового предложения состоятельным клиентам и продажи продуктов по управлению благосостоянием в розничной сети банков Группы. Значительный рост операций по управлению благосостоянием будет реализован через УК «Открытие» и «Открытие Брокер», входящий в группу «Открытие» и занимающий лидирующее положение на рынке брокерских услуг.

3. Увеличение присутствия в сегменте малого и среднего бизнеса. Банк «Открытие» планирует активно работать со всеми категориями клиентов и повышать качество обслуживания, чтобы войти в число лидеров рынка по объему операций. Ожидается, что данное направление обеспечит существенный вклад в совокупные доходы ПАО Банк «ФК Открытие».

2.2. Анализ динамики и структуры доходов и расходов банка

В Приложении 1 представлены результаты анализа процентных доходов и расходов ПАО Банк «ФК Открытие».

На основе данных, полученных с помощью таблицы в Приложении 1, можно сделать следующие выводы. ПАО Банк «ФК Открытие» получает процентные доходы, осуществляя следующие виды операций: размещая средства в кредитных организациях; предоставляя ссуды клиентам, не являющимся кредитными организациями; вкладывая средства в ценные бумаги. При этом удельный вес процентных доходов от операций по предоставлению ссуд клиентам, не являющимся кредитными организациями, в 2017 г. составлял 63,70%, в 2018 г. – 51%, в 2019 г., соответственно, 64,99%. Таким образом, данный вид доходов для анализируемого банка является определяющим, что проиллюстрировано на рисунке 1.



- Процентные доходы от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями
- Процентные доходы от размещения средств в кредитных организациях
- Процентные доходы от вложений в ценные бумаги
- Процентные доходы от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)

Рисунок 1 – Структура процентных доходов
 ПАО Банк «ФК Открытие» за 2017-2019 гг. (%)[\[14\]](#)

Таким образом, удельный вес процентных доходов от размещения средств в кредитных организациях снизился с 14,32% в 2017 г. до 14,20% на 2019 г.; удельный вес процентных доходов от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями увеличился с 63,70% в 2017 г. до 64,99% на 2019 г.; удельный вес процентных доходов от вложений в ценные бумаги снизился с 21,98% в 2017 г. до 20,81% на 2019 г.

В свою очередь, процентные расходы банка представлены: расходами по привлеченным средствам кредитных организаций; расходами по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями; расходами по выпущенным долговым обязательствам. При этом удельный вес процентных расходов по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями, в 2017 г. составлял 58,44%, в 2018 г. – 73,84%, в 2019 г., соответственно, 89,24%. Таким образом, данный вид расходов для анализируемого

банка является определяющим, что проиллюстрировано на рисунке 2.



Рисунок 2 – Структура процентных расходов
ПАО Банк «ФК Открытие» за 2017-2019 гг. (%)[\[15\]](#)

Таким образом, удельный вес процентных расходов по привлеченным средствам кредитных организаций снизился с 36,47% в 2017 г. до 7,25% в 2019 г.; удельный вес процентных расходов по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями увеличился с 58,44% в 2017 г. до 89,24% в 2019 г.; удельный вес процентных расходов по выпущенным долговым обязательствам снизился с 5,10% в 2017 г. до 3,51% в 2019 г.

В 2018 г. по сравнению с 2017 г. общая сумма полученных банком процентных доходов снизилась на 35,34%. При этом сумма процентных расходов снизилась на 63,59%. Совместное влияние данных факторов привело к увеличению чистых процентных доходов банка на 49,70%. В свою очередь, сумма резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности,

средствам, размещенным на корреспондентских счетах, увеличилась на 122,28%. Таким образом, изменение суммы получаемых банком процентных доходов оказало негативное влияние на итоговую сумму чистых процентных доходов. Изменение суммы осуществленных банком процентных расходов оказало положительное влияние на итоговую сумму чистых процентных доходов. В свою очередь, изменение суммы резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, оказало положительное влияние на итоговую сумму чистых процентных доходов. В итоге в 2018 г. по сравнению с 2017 г. сумма чистых процентных доходов после создания резерва на возможные потери увеличилась на 150,66%.

В 2019 г. по сравнению с 2018 г. общая сумма полученных банком процентных доходов увеличилась на 17,33%. При этом сумма процентных расходов увеличилась на 45,37%. Совместное влияние данных факторов привело к снижению чистых процентных доходов банка на 3,20%. В свою очередь, сумма резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, снизилась на 67,86%. Таким образом, изменение суммы получаемых банком процентных доходов оказало положительное влияние на итоговую сумму чистых процентных доходов. Изменение суммы осуществленных банком процентных расходов оказало негативное влияние на итоговую сумму чистых процентных доходов. В свою очередь, изменение суммы резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, оказало негативное влияние на итоговую сумму чистых процентных доходов. В итоге в 2019 г. по сравнению с 2018 г. сумма чистых процентных доходов после создания резерва на возможные потери сократилась на 36,33%.

В итоге в целом за рассматриваемый период сумма чистых процентных доходов после создания резерва на возможные потери увеличилась на 132,25%. Это положительно характеризует рассматриваемый аспект финансового состояния банка. Об этом же свидетельствует и динамика удельного веса чистых процентных доходов после создания резервов в общей сумме полученных банком процентных доходов. Например, в 2017 г. этот показатель составлял -151,12% от суммы процентных доходов (это означает, что проводимые банком кредитно-депозитные операции были убыточными); в 2018 г. – 118,39% от суммы процентных доходов (указанный вид банковских операций оказался прибыльным); в 2019 г., соответственно, 64,25% от суммы процентных доходов, что свидетельствует об

убыточности рассматриваемого вида операций). Таким образом, в течение рассматриваемого периода ситуация с финансовыми результатами банка от проведения кредитно-депозитных операций улучшилось, поскольку получение отрицательной процентной маржи сменилось получением положительного финансового результата.

Помимо доходов от операций с ценными бумагами, которые отражаются в составе процентных доходов, банк также получает непроцентные доходы от операций с финансовыми активами и обязательствами, часть которых представлена различными ценными бумагами. Динамика и структура таких доходов проанализирована с помощью таблицы в Приложении 2.

По данным, представленным в Приложении 2, можно сделать следующие выводы.

В 2017 прибыльными были операции банка от участия в капитале других юридических лиц (сумма прибыли = 402 319 тыс. руб.). В этом же году убыточными оказались операции банка от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток (сумма убытка = 59 920 731 тыс. руб.); от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток (сумма убытка = 2 221 633 тыс. руб.); от операций с ценными бумагами (сумма убытка = 2 002 737 тыс. руб.). В 2018 прибыльными были операции банка от участия в капитале других юридических лиц (сумма прибыли = 2 069 958 тыс. руб.). Убыточными в этом же периоде оказались операции банка от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток (сумма убытка = 3 656 931 тыс. руб.); от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток (сумма убытка = 96 292 тыс. руб.); от операций с ценными бумагами (сумма убытка = 37 268 614 тыс. руб.). В 2019 прибыльными были операции банка от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток (сумма прибыли = 31 440 535 тыс. руб.); от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток (сумма прибыли = 163 647 тыс. руб.); от операций с ценными бумагами (сумма прибыли = 1 030 007 тыс. руб.). В этом же году убыточными оказались операции банка от участия в капитале других юридических лиц (сумма убытка = 3 333 788 тыс. руб.).

Таким образом, положительную динамику продемонстрировали суммы доходов от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости

через прибыль или убыток (сумма прироста доходов = 91 361 266 тыс. руб. или (+152,47%); от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток (сумма прироста доходов = 2 385 280 тыс. руб. или (+107,37%); от операций с ценными бумагами (сумма прироста доходов = 3 032 744 тыс. руб. или (+151,43%). В то же время негативная динамика имела место по доходам от участия в капитале других юридических лиц (сумма снижения доходов = 3 736 107 тыс. руб. или (-928,64%). Также необходимо отметить, что на общую сумму чистых доходов от операций с указанными выше финансовыми вложениями оказало влияние изменение резервов на возможные потери. При этом сумма резерва на возможные потери по ценным бумагам увеличилась на 36 833 464 тыс. руб. В итоге в целом за рассматриваемый период сумма чистых доходов от операций с финансовыми активами и обязательствами, включая участие в капитале других лиц увеличилась на 129 876 647 тыс. руб. или (+129,13%), что положительно характеризует анализируемый аспект финансового состояния банка.

По данным, представленным в Приложении 3, можно сделать следующие выводы.

В 2017 г. прибыльными были операции банка с иностранной валютой (сумма прибыли = 35 407 041 тыс. руб.); с драгоценными металлами (сумма прибыли = 566 671 тыс. руб.). Убыточными оказались операции банка по переоценке иностранной валюты (сумма убытка = 16 138 642 тыс. руб.). В 2018 г. прибыльными были операции банка по переоценке иностранной валюты (сумма прибыли = 28 133 564 тыс. руб.); с драгоценными металлами (сумма прибыли = 1 368 655 тыс. руб.). Убыточными оказались операции банка с иностранной валютой (сумма убытка = 12 143 333 тыс. руб.). В 2019 г. прибыльными были операции банка с иностранной валютой (сумма прибыли = 4 531 433 тыс. руб.); с драгоценными металлами (сумма прибыли = 893 914 тыс. руб.). Убыточными оказались операции банка по переоценке иностранной валюты (сумма убытка = 8 257 156 тыс. руб.).

Таким образом, положительную динамику продемонстрировали суммы доходов от переоценки иностранной валюты (сумма прироста доходов = 7 881 486 тыс. руб. или +48,84%); от операций с драгоценными металлами (сумма прироста доходов = 327 243 тыс. руб. или +57,75%). негативная динамика имела место по доходам от операций с иностранной валютой (сумма сокращения доходов = 30 875 608 тыс. руб. или -87,20%). В итоге в целом за рассматриваемый период сумма чистых доходов от операций с иностранной валютой и драгоценными металлами снизилась на 22 666 879 тыс. руб. или -114,28%, что негативно характеризует анализируемый аспект финансового состояния банка.

В Приложении 4 представлены результаты анализа комиссионных доходов и расходов банка. По данным, представленным в таблице 4, можно сделать следующие выводы относительно динамики и структуры комиссионных доходов.

Наибольший удельный вес в структуре комиссионных доходов на протяжении 2017-2019 гг. занимали доходы от расчетного и кассового обслуживания. При этом сумма доходов от расчетного и кассового обслуживания увеличилась на 5 944 628 тыс. руб. (темп изменения = +61,62% в 2019 по сравнению с 2017 г.). Удельный вес доходов по рассматриваемой статье снизился с 40,94% в 2017 г. до 35,16% в 2019 г. Это означает, что роль данного вида доходов в формировании общей суммы комиссионных доходов снизилась. Доходы от осуществления переводов денежных средств – это следующая по значимости группа комиссионных доходов. Сумма этих доходов увеличилась на 9 686 513 тыс. руб. (темп изменения = +184,65% в 2019 по сравнению с 2017 г.). Удельный вес доходов по рассматриваемой статье увеличился с 22,26% в 2017 г. до 33,67% в 2019 г. Это означает, что роль данного вида доходов в формировании общей суммы комиссионных доходов повысилась.

Доходы от оказания посреднических услуг по брокерским и аналогичным договорам увеличились на 2 796 229 тыс. руб. (темп изменения = +69,71% в 2019 по сравнению с 2017 г.). Удельный вес доходов по рассматриваемой статье снизился с 17,02% в 2017 г. до 15,35% в 2019 г. Это означает, что роль данного вида доходов в формировании общей суммы комиссионных доходов снизилась. Доходы от операций по выдаче банковских гарантий и поручительств увеличились на 672 027 тыс. руб. (темп изменения = +27,27% в 2019 по сравнению с 2017 г.). Удельный вес доходов по рассматриваемой статье снизился с 10,46% в 2017 г. до 7,07% в 2019 г. Это означает, что роль данного вида доходов в формировании общей суммы комиссионных доходов снизилась. Доходы от других операций увеличились на 1 285 521 тыс. руб. (темп изменения = +192,72% в 2019 по сравнению с 2017 г.). Удельный вес доходов по рассматриваемой статье увеличился с 2,83% в 2017 г. до 4,40% в 2019 г. Это означает, что роль данного вида доходов в формировании общей суммы комиссионных доходов повысилась. Доходы от открытия и ведения банковских счетов увеличились на 374 755 тыс. руб. (темп изменения = +25,55% в 2019 по сравнению с 2017 г.). Удельный вес доходов по рассматриваемой статье снизился с 6,22% в 2017 г. до 4,15% в 2019 г. Это означает, что роль данного вида доходов в формировании общей суммы комиссионных доходов снизилась. Доходы от операций с валютными ценностями увеличились на 17 830 тыс. руб. (темп изменения = +27,45% в 2019 по сравнению с 2017 г.). Удельный вес доходов по рассматриваемой статье снизился с 0,28% в 2017 г. до 0,19% в 2019 г. Это

означает, что роль данного вида доходов в формировании общей суммы комиссионных доходов снизилась. В итоге в целом за рассматриваемый период сумма комиссионных доходов банка увеличилась на 20 777 503 тыс. руб. с темпом изменения +88,16%, что положительно характеризует анализируемый аспект финансового состояния банка.

По данным, представленным в Приложении 4, можно сделать следующие выводы относительно динамики и структуры комиссионных расходов.

Наибольший удельный вес в структуре комиссионных расходов на протяжении 2017-2019 гг. занимали расходы за услуги по переводам денежных средств, включая услуги платежных и расчетных систем. При этом сумма расходов за услуги по переводам денежных средств, включая услуги платежных и расчетных систем увеличилась на 8 816 524 тыс. руб. (темп изменения = +180,90% в 2019 по сравнению с 2017 г.). Удельный вес расходов по рассматриваемой статье увеличился с 63,86% в 2017 г. до 64,87% в 2019 г. Это означает, что роль данного вида расходов в формировании общей суммы комиссионных расходов повысилась. Расходы от других операций увеличились на 5 338 038 тыс. руб. (темп изменения = +725,49% в 2019 по сравнению с 2017 г.). Удельный вес доходов по рассматриваемой статье увеличился с 9,64% в 2017 г. до 28,78% в 2019 г. Это означает, что роль данного вида расходов в формировании общей суммы комиссионных расходов повысилась. Расходы за оказание посреднических услуг по брокерским и аналогичным договорам сократились на 120 239 тыс. руб. (темп изменения = -12,50% в 2019 по сравнению с 2017 г.). Удельный вес доходов по рассматриваемой статье снизился с 12,61% в 2017 г. до 3,99% в 2019 г. Это означает, что роль данного вида расходов в формировании общей суммы комиссионных расходов снизилась. Расходы за расчетное и кассовое обслуживание сократились на 342 346 тыс. руб. (темп изменения = -53,58% в 2019 по сравнению с 2017 г.). Удельный вес доходов по рассматриваемой статье снизился с 8,37% в 2017 г. до 1,41% в 2019 г. Это означает, что роль данного вида расходов в формировании общей суммы комиссионных расходов снизилась. Расходы по операциям с валютными ценностями сократились на 194 021 тыс. руб. (темп изменения = -64,05% в 2019 по сравнению с 2017 г.).

Удельный вес доходов по рассматриваемой статье снизился с 3,97% в 2017 г. до 0,52% в 2019 г. Это означает, что роль данного вида расходов в формировании общей суммы комиссионных расходов снизилась. Расходы за открытие и ведение банковских счетов увеличились на 14 846 тыс. руб. (темп изменения = +22,31% в 2019 по сравнению с 2017 г.). Удельный вес доходов по рассматриваемой статье

снизился с 0,87% в 2017 г. до 0,39% в 2019 г. Это означает, что роль данного вида расходов в формировании общей суммы комиссионных расходов снизилась.

Расходы по полученным банковским гарантиям и поручительствам сократились на 41 245 тыс. руб. (темп изменения = -80,38% в 2019 по сравнению с 2017 г.). Удельный вес доходов по рассматриваемой статье снизился с 0,67% в 2017 г. до 0,05% в 2019 г. Это означает, что роль данного вида расходов в формировании общей суммы комиссионных расходов снизилась. В итоге в целом за рассматриваемый период сумма комиссионных расходов банка увеличилась на 13 471 557 тыс. руб. с темпом изменения +176,53%, что негативно характеризует анализируемый аспект финансового состояния банка. В итоге в целом за рассматриваемый период сальдо комиссионных доходов и расходов увеличилась на 45,84%. Это положительно характеризует рассматриваемый аспект финансового состояния банка. Об этом же свидетельствует и динамика удельного веса сальдо комиссионных доходов и расходов в общей сумме полученных банком комиссионных доходов. Например, в 2017 г. этот показатель составлял 67,62%; в 2018 г. – 56,89%; в 2019 г., соответственно, 52,41% от суммы комиссионных доходов.

Следующий вид расходов банка – это операционные расходы. Соответствующие расчеты по анализу этих расходов представлены в Приложении 5.

По данным, представленным в Приложении 5, можно сделать следующие выводы относительно динамики и структуры операционных расходов.

Наибольший удельный вес в структуре операционных расходов в 2019 г. занимали расходы на содержание персонала. При этом сумма расходов на содержание персонала увеличилась на 16 468 538 тыс. руб. (темп изменения = +64,68% в 2019 по сравнению с 2017 г.). Удельный вес доходов по рассматриваемой статье увеличился с 14,91% в 2017 г. до 40,12% в 2019 г. Это означает, что роль данного вида расходов в формировании общей суммы операционных расходов повысилась.

Расходы от прочих операций и за счет корректировок, проведенных для составления Отчета о финансовых результатах, сократились на 78 159 156 тыс. руб. (темп изменения = -65,14% в 2019 по сравнению с 2017 г.). Удельный вес доходов по рассматриваемой статье снизился с 70,27% в 2017 г. до 40,02% в 2019 г. Это означает, что роль данного вида расходов в формировании общей суммы операционных расходов снизилась. Расходы по привлеченным и размещенным средствам увеличились на 12 054 358 тыс. руб. (темп изменения = +153,13% в 2019

по сравнению с 2017 г.). Удельный вес доходов по рассматриваемой статье увеличился с 4,61% в 2017 г. до 19,06% в 2019 г. Это означает, что роль данного вида расходов в формировании общей суммы операционных расходов повысилась. Расходы по операциям с материальными ресурсами сократились на 693 561 тыс. руб. (темп изменения = -45,92% в 2019 по сравнению с 2017 г.). Удельный вес доходов по рассматриваемой статье снизился с 0,88% в 2017 г. до 0,78% в 2019 г. Это означает, что роль данного вида расходов в формировании общей суммы операционных расходов снизилась. Расходы в виде неустоек, штрафов, пени, платежей в возмещение причиненных убытков сократились на 49 168 тыс. руб. (темп изменения = -75,21% в 2019 по сравнению с 2017 г.). Удельный вес доходов по рассматриваемой статье снизился с 0,04% в 2017 г. до 0,02% в 2019 г. Это означает, что роль данного вида расходов в формировании общей суммы операционных расходов снизилась. Расходы по обеспечению деятельности кредитной организации сократились на 15 863 969 тыс. руб. (темп изменения = -100,00% в 2019 по сравнению с 2017 г.). Удельный вес доходов по рассматриваемой статье снизился с 9,29% в 2017 г. до 0,00% в 2019 г. Это означает, что роль данного вида расходов в формировании общей суммы операционных расходов снизилась. В итоге в целом за рассматриваемый период сумма операционных расходов банка снизилась на 66 242 958 тыс. руб. с темпом изменения -38,79%, что позитивно характеризует анализируемый аспект финансового состояния банка.

По данному доступной отчетности рассмотрены доходы (Приложение 6) и расходы (Приложение 7) банка за 2020 г.

Прибыльность источников собственных средств (рассчитываемая по балансовым данным) уменьшилась с 01.04.2019 по 01.04.2020 с 5.84% до 0.82%. При этом рентабельность капитала ROE (рассчитываемая по формам 102 и 134) уменьшилась за год с 24.51% до 4.16%.

Чистая процентная маржа уменьшилась за год с 3.71% до 2.43%. Доходность ссудных операций уменьшилась за год с 11.40% до 8.62%. Стоимость привлеченных средств уменьшилась за год с 5.05% до 4.37%. Стоимость средств населения (физических лиц) уменьшилась за год с 5.59% до 4.60%.

Таким образом, по результатам исследования, проведенного во второй главе, в целом можно говорить о повышении эффективности деятельности банка в 2017-2019 гг., о чем свидетельствует рост его доходов. Особенно важно то, что за рассматриваемый период сумма чистых процентных доходов после создания резерва на возможные потери увеличилась на 132,25%. Это положительно

характеризует рассматриваемый аспект финансового состояния банка. Об этом же свидетельствует и динамика удельного веса чистых процентных доходов после создания резервов в общей сумме полученных банком процентных доходов. Таким образом, в течение рассматриваемого периода ситуация с финансовыми результатами банка от проведения кредитно-депозитных операций улучшилось, поскольку получение отрицательной процентной маржи сменилось получением положительного финансового результата.

Глава 3. Разработка рекомендаций по оптимизации доходов и расходов банка

Для того, чтобы определить основные направления оптимизации доходов и расходов банка рассмотрим основное балансовое уравнение банка, представляющее баланс как генератор счетов доходов и расходов:

$$\text{ЧД} = (\text{ПД} - \text{ПР}) - \text{РПП} + (\text{НПД} - \text{НПР}) - \text{Н} + (-) \text{ДЦБ}, (1)$$

где ЧД – чистый доход банка;

ПД – процентные доходы;

ПР – процентные расходы;

РПП – резерв на покрытие потерь по ссудам;

НПД – непроцентный доход;

НПР – непроцентный расход;

Н – налоги, выплачиваемые банком;

ДЦБ – доход (убыток) от ценных бумаг.

Из данного основного уравнения банка вытекает, что прибыли банка возможно за счет:

- управления гэпом (ПД – ПР), то есть процентным риском;
- управления качеством ссудного портфеля (РПП), то есть кредитным риском;
- повышения качества услуг (НПД);

- управления величиной издержек (НПР), или контроля над накладными расходами;
- управления налогами (Н);
- управления инвестиционным портфелем, когда рыночная цена превышает балансовую цену (ДЦБ).

Для максимизации доходов предлагается внедрение системы «Двигатель роста» (разработчик – компания «Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед»). Система позволяет выявить с помощью аналитики скрытой ценной информации по существующей клиентской базе для оптимизации процесса планирования и разработки стратегий продаж; максимизировать процентные и комиссионные доходы, получаемые от существующих клиентов за счет дополнительных и кросс-продаж; повысить мотивацию клиентских менеджеров за счет выявленного потенциала в области работы с существующими клиентами, изменения процесса продаж и системы начисления бонусов.

Основные характеристики системы представлены в таблице 1.

Таблица 1

Характеристики системы «Двигатель роста»[\[16\]](#)

| Входные данные | Анализ | Дизайн | Итоговые результаты |
|--|--|---|---|
| Данные банка о клиентах и данные из внешних источников | Итеративная консолидированная модель, принимающая во внимание все предоставленные данные | Детальная разработка дизайна системы кросс-продаж для пилотного решения и поддержки на последующих этапах | Подход, разработанный для достижения следующих результатов |
| 1. Бизнес-стратегия Анализ эффективности бизнеса, стратегии развития, сильных сторон и возможностей. Выявление ключевых факторов, определяющих развитие системы кросс-продаж | | 5. Аналитика Сегментация клиентов по схожим потребностям, выделение микросегментов по зрелости бизнеса и разработка модели прогнозирования потребностей | <ul style="list-style-type: none"> Сегментация клиентов по микросегментам, разделенным на три уровня зрелости Основные характеристики микросегмента, включая активы, выручку, потенциал клиента и т.д. Подобранный для конкретного клиента клиентский менеджер |
| 2. Обзор текущего состояния Анализ текущего состояния процесса кросс-продаж и его поддержки структурами банка | | 6. Кросс-продажи Разработка целевой системы кросс-продаж на основе модели зрелости продаж «Делойта» и оценки текущего состояния по следующим компонентам: процессы, продукты, персонал, финансы | <ul style="list-style-type: none"> Индивидуальное клиентское предложение, основанное на потребностях и жизненном цикле клиента Целевое количество продуктов и групп продуктов по микросегменту |
| 3. Данные Выявление источников клиентских данных из внутренних и внешних ресурсов для получения единого представления о клиенте | | 7. Технологии Разработка инфраструктуры обработки данных и единого представления о клиенте для использования в рамках модели и пилотного решения. Определение функциональных требований к полнофункциональному решению | <ul style="list-style-type: none"> Целевой баланс групп продуктов по микросегменту Обновленный процесс планирования вместе с новой структурой комиссий |
| 4. Наш опыт Интеграция международной корпоративной банковской аналитики и лучшей практики осуществления кросс-продаж | | 8. Управление изменениями Разработка учебных материалов и сопутствующей документации для внедрения целевого процесса кросс-продаж, а также разработка механизмов обратной связи, позволяющих совершенствоваться на всех стадиях пилотного решения | <ul style="list-style-type: none"> Управление продуктами и составление финансовых отчетов для поддержки кросс-продаж |

Для создания профиля по каждому сегменту клиентов со схожими характеристиками и потребностями требуются следующие входные данные: характеристика клиента; зрелость бизнеса; история взаимоотношений с банком. Для каждого клиента проводится расчет доли кошелька и разрабатываются индивидуальные рекомендации по наилучшему продуктовому предложению. При этом используется матрица приоритизации предложений для обеспечения соответствия бизнес-стратегии текущему состоянию рынка.

Схема работы системы представлена на рисунке 3.

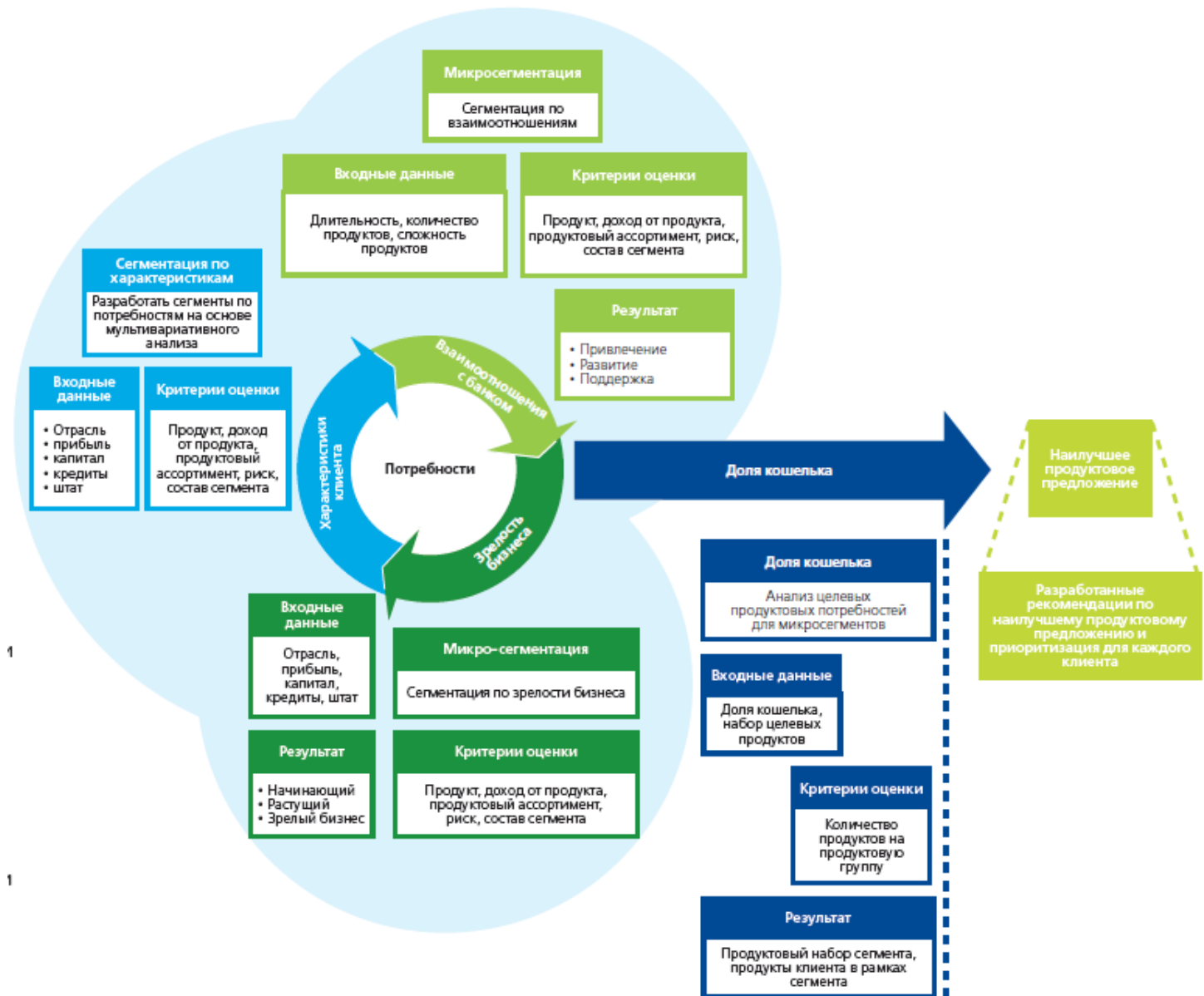


Рисунок 3. Схема работы «Двигатель роста»[\[17\]](#)

Дадим комментарии схемы, представленной на рисунке 3.

1. Характеристики клиента. Осуществление мультивариативного анализа по ключевым характеристикам клиента подразумевает использование внутренних и внешних источников информации с целью определения характеристик, необходимых для реализации бизнес-стратегии и фокусировки на целевых рынках. Например, если в рамках бизнес-стратегии требуется увеличить долю продуктов по торговому финансированию в сегменте крупных клиентов, то ключевыми характеристиками клиента будут являться наличие внешнеэкономической деятельности и открытой кредитной линии.

2. Взаимоотношения с банком. Группировка клиентов в соответствии с пониманием качества взаимоотношений клиента с банком, длительность взаимоотношений, количество и тип продуктов, используемых клиентом, — все эти факторы являются ключевыми показателями того, как должна выстраиваться стратегия клиентского обслуживания и продаж. Понимание этого служит ключом к эффективной сегментации клиентов. Например, при анализе клиента, который уже давно обслуживается банком, но пользуется услугами банка нерегулярно, клиентский менеджер скорее предпочтет стратегию поддержки, нежели стратегию развития взаимоотношений.

3. Потребности клиента и инструмент «Наилучшее продуктовое предложение». Каждый клиентский сегмент обладает профилем со своими индивидуальными особенностями по сравнению с другими сегментами. Предлагаемый подход заключается в независимом анализе каждого из сегментов. В ходе анализа принимается во внимание целый ряд факторов, имеющих различный вес: набор банковских продуктов, используемых клиентом, и доля кошелька клиента; вероятность продаж продукта (дополнительных или кросс); потенциальная ценность, получаемая от продаж продукта; стратегические цели клиента; внешние рыночные факторы.

4. Зрелость бизнеса. Клиенты анализируются с точки зрения зрелости бизнеса, в результате чего они группируются по этапам развития (начинающий, растущий и зрелый бизнес), на каждом из которых их потребности значительно различаются. Данный анализ позволяет выявить клиентов со схожим профилем зрелости и, как результат, схожими потребностями. Например, продукты по управлению ликвидностью пользуются особым спросом среди недавно созданных компаний.

В дополнение к аналитике осуществляем всесторонний анализ текущего состояния процессов продаж на основе модели зрелости продаж «Делойта». Данный анализ подразумевает проведение ряда встреч с участниками процесса продаж с целью определения текущего состояния процесса. Каждая область процесса сравнивается с примерами лучшей практики для выявления сильных и слабых сторон. В результате анализа создается лепестковая диаграмма, на которой указаны основные области, требующие улучшения.

Далее разрабатываются процессные карты, содержащие описание процесса продаж и вовлеченных лиц. Это позволяет разработать четко определенные роли и обязанности для команды клиентских менеджеров и продуктовых специалистов и заложить основу для последующего проведения мероприятий по управлению

изменениями.

Предполагаемая выгода от внедрения программы «Двигатель роста» - рост доходов на 15-20%.

Далее в Приложениях 8 и 9 представлены рекомендации применению качественных и количественных методов снижения расходов банка.

Затраты непосредственным образом влияют на финансовое состояние банка, так как отражаются на прибыли, а, следовательно, капитале банка. Недостаточная капитализация делает банковский сектор чрезвычайно зависимым от краткосрочных колебаний макроэкономических условий его функционирования, подверженным риску утраты ликвидности, кредитному и рыночному рискам. Бесспорными преимуществами увеличения капитала за счет внутренних источников являются: независимость в средствах от открытого рынка; относительная дешевизна способа капитализации; отсутствие угрозы потери контроля существующими акционерами, пайщиками.

Таким образом, в целях снижения расходов банку рекомендуется использовать как качественные, так и количественные методы. Среди качественных методов выделить:

1) построение оптимальной тарифной политики, а также систематический мониторинг доходности и себестоимости продуктов и продуктовых линий за текущий период; построение информационной пирамиды финансовой отчетности для руководства банка, среднего и низшего управленческого звена. Формирование тарифов и управление ими по сегментам и продуктам, исходя из целей банка на том или ином сегменте рынка. Снижение удельного веса косвенных расходов в общей величине расходов коммерческого банка за счет отнесения их к прямым расходам;

2) мониторинг банковских затрат. Основным критерием целесообразности затрат выступает их окупаемость в форме дополнительно обеспеченной прибыли или предотвращенных убытков. Основным критерием целесообразности затрат выступает их окупаемость в форме дополнительно обеспеченной прибыли или предотвращенных убытков.

В качестве количественных методов снижения затрат в банке предлагается использовать сокращение административных расходов, отмена «незарплатных» форм поощрения менеджеров и сотрудников банка. Это позволит отсеять

непроизводительные неоперационные расходы.

Таким образом, в целях повышения доходов и снижения расходов ПАО ФК «Открытие» рекомендуется:

1) внедрение системы «Двигатель роста» (разработчик – компания «Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед»). Система позволяет выявить с помощью аналитики скрытой ценной информации по существующей клиентской базе для оптимизации процесса планирования и разработки стратегий продаж; максимизировать процентные и комиссионные доходы, получаемые от существующих клиентов за счет дополнительных и кросс-продаж; повысить мотивацию клиентских менеджеров за счет выявленного потенциала в области работы с существующими клиентами, изменения процесса продаж и системы начисления бонусов.

2) построение оптимальной тарифной политики, а также систематический мониторинг доходности и себестоимости продуктов и продуктовых линий за текущий период; построение информационной пирамиды финансовой отчетности для руководства банка, среднего и низшего управленческого звена. Формирование тарифов и управление ими по сегментам и продуктам, исходя из целей банка на том или ином сегменте рынка. Снижение удельного веса косвенных расходов в общей величине расходов коммерческого банка за счет отнесения их к прямым расходам;

3) мониторинг банковских затрат. Основным критерием целесообразности затрат выступает их окупаемость в форме дополнительно обеспеченной прибыли или предотвращенных убытков. Основным критерием целесообразности затрат выступает их окупаемость в форме дополнительно обеспеченной прибыли или предотвращенных убытков;

4) сокращение административных расходов, отмена «незарплатных» форм поощрения менеджеров и сотрудников банка.

Заключение

Доход — это важнейший показатель результативности работы банка. Разность между доходами и расходами коммерческого банка составляет его валовую прибыль. Именно показатель валовой прибыли (то есть без учёта уплаты налогов и

распределения остаточной прибыли) дает характеристику эффективности деятельности коммерческого банка.

Расходы коммерческого банка – это затраты, понесенные в процессе осуществления его деятельности; расход – это использование денежных средств на производственную и не производственную деятельность. Группировка расходов банка осуществляется для того, чтобы можно было оценить финансовый результат и уровень прибыльности по каждому из направлений деятельности банка. Расходы коммерческого банка классифицируют следующим образом: операционные расходы; расходы по обеспечению функционирования деятельности банка; прочие расходы.

Управление расходами и доходами коммерческого банка направлено на оптимизацию структуры доходов и расходов, повышение доходов и снижение расходов банка с целью обеспечения приемлемого уровня рентабельности банковских услуг. Управление доходами и расходами банка включает планирование и прогнозирование; анализ фактического уровня доходов и расходов; разработку мероприятий, направленных на повышение доходов, снижение расходов и оптимизацию их структуры.

Таким образом, в целом можно говорить о повышении эффективности деятельности банка в 2017-2019 гг., о чем свидетельствует рост его доходов. Особенно важно то, что за рассматриваемый период сумма чистых процентных доходов после создания резерва на возможные потери увеличилась на 132,25%. Это положительно характеризует рассматриваемый аспект финансового состояния банка. Об этом же свидетельствует и динамика удельного веса чистых процентных доходов после создания резервов в общей сумме полученных банком процентных доходов. Таким образом, в течение рассматриваемого периода ситуация с финансовыми результатами банка от проведения кредитно-депозитных операций улучшилось, поскольку получение отрицательной процентной маржи сменилось получением положительного финансового результата.

В целях повышения доходов и снижения расходов ПАО ФК «Открытие» рекомендуется:

- 1) внедрение системы «Двигатель роста» (разработчик – компания «Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед»). Система позволяет выявить с помощью аналитики скрытой ценной информации по существующей клиентской базе для оптимизации процесса планирования и разработки стратегий продаж;

максимизировать процентные и комиссионные доходы, получаемые от существующих клиентов за счет дополнительных и кросс-продаж; повысить мотивацию клиентских менеджеров за счет выявленного потенциала в области работы с существующими клиентами, изменения процесса продаж и системы начисления бонусов.

2) построение оптимальной тарифной политики, а также систематический мониторинг доходности и себестоимости продуктов и продуктовых линий за текущий период; построение информационной пирамиды финансовой отчетности для руководства банка, среднего и низшего управленческого звена. Формирование тарифов и управление ими по сегментам и продуктам, исходя из целей банка на том или ином сегменте рынка. Снижение удельного веса косвенных расходов в общей величине расходов коммерческого банка за счет отнесения их к прямым расходам;

3) мониторинг банковских затрат. Основным критерием целесообразности затрат выступает их окупаемость в форме дополнительно обеспеченной прибыли или предотвращенных убытков. Основным критерием целесообразности затрат выступает их окупаемость в форме дополнительно обеспеченной прибыли или предотвращенных убытков;

4) сокращение административных расходов, отмена «незарплатных» форм поощрения менеджеров и сотрудников банка.

Список использованной литературы

1. Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ (с изм. и доп.) «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)».
2. Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 (с изм. и доп.) «О банках и банковской деятельности».
3. Белоусов А.С., Вадимова С.А. К оценке финансового результата деятельности коммерческого банка // Инновационное развитие экономики. 2016. № 4 (10). С. 93-98.
4. Богданова Н.А. Сущность финансовых результатов коммерческого банка // Вестник Ульяновского государственного технического университета. 2016. № 4 (56). С. 48-50.
5. Винокурова С.А. Оценка финансовых результатов и эффективности деятельности коммерческого банка // Управление экономическими системами:

1. Процентные

доходы, всего, в 182 210 757 100,00 117 820 037 100,00 138 234 155 100,00 20 414 118 17
том числе:

от размещения
средств в
кредитных
организациях

26 096 717 14,32 15 964 434 13,55 19 634 714 14,20 3 670 280 22

от ссуд,
предоставленных
клиентам, не
являющимся
кредитными
организациями

116 069 496 63,70 60 083 008 51,00 89 836 271 64,99 29 753 263 49

от оказания
услуг по
финансовой
аренде (лизингу)

0 0,00 0 0,00 0 0,00 0

от вложений в
ценные бумаги

40 044 544 21,98 41 772 595 35,45 28 763 170 20,81 -
13 009 425 -3

2. Процентные

расходы, всего, в 136 766 331 100,00 49 791 982 100,00 72 384 241 100,00 22 592 259 45
том числе:

по привлеченным
средствам
кредитных
организаций

49 873 402 36,47 8 358 327 16,79 5 245 498 7,25 -3 112 829 -3

| | | | | | | | |
|---|------------|-------|------------|-------|------------|-------|---------------|
| по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями | 79 920 722 | 58,44 | 36 764 710 | 73,84 | 64 598 957 | 89,24 | 27 834 247 75 |
| по выпущенным долговым обязательствам | 6 972 207 | 5,10 | 4 668 945 | 9,38 | 2 539 786 | 3,51 | -2 129 159 -4 |

Продолжение приложения 1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|------------------|---|------------|---|------------|---|
| 3. Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) (стр. 1 – стр. 2) | 45 444 426 | 24,94% от суммы процентных доходов | 68 028 055 | 57,74% от суммы процентных доходов | 65 849 914 | 90,97 |
| 4. Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах | - 320 806 224 | -176,06% от суммы процентных доходов | 71 461 875 | 60,65% от суммы процентных доходов | 22 965 123 | 16,61% от суммы процентных доходов |

| | | | | | | |
|---|---|--------------------------------------|-------------|-------------------------------------|------------|------------------------------------|
| 5. Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери (стр. 3 + стр. 4) | - | -151,12% от суммы процентных доходов | 139 489 930 | 118,39% от суммы процентных доходов | 88 815 037 | 64,25% от суммы процентных доходов |
|---|---|--------------------------------------|-------------|-------------------------------------|------------|------------------------------------|

Приложение 2

Анализ непроцентных доходов от операций с финансовыми активами и обязательствами

| Показатели | 2017 г. | | 2018 г. | | Изменение в 2018 г. по сравнению с 2017 г. | | |
|--|-------------|-------------|------------|-------------|--|-----------------------|----|
| | тыс. руб. | в % к итогу | тыс. руб. | в % к итогу | тыс. руб. | относительное, % тыс. | |
| 1. Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток | -59 920 731 | 59,58 | -3 656 931 | 34,37 | 56 263 800 | 93,90 | 31 |

| Показатели | 2017 г. | | 2018 г. | | Изменение в 2018 г. по сравнению с 2017 г. | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|--|------------------|------------|
| | тыс. руб. | в % к итогу | тыс. руб. | в % к итогу | тыс. руб. | относительное, % | тыс. руб. |
| 2. Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток | -2 221 633 | 2,21 | -96 292 | 0,91 | 2 125 341 | 95,67 | 163 000 |
| 3. Чистые доходы от операций с ценными бумагами | -2 002 737 | 1,99 | -37 268 614 | 350,32 | -35 265 877 | -1 760,88 | 1 000 000 |
| 4. Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения | -36 833 464 | 36,62 | 28 313 335 | -266,14 | 65 146 799 | 176,87 | 0 |
| 5. Доходы от участия в капитале других юридических лиц | 402 319 | -0,40 | 2 069 958 | -19,46 | 1 667 639 | 414,51 | -3 300 000 |

| Показатели | 2017 г. | | 2018 г. | | Изменение в 2018 г. по сравнению с 2017 г. | | |
|---|------------------|-------------|-----------------|-------------|--|----------------------------|----|
| | тыс. руб. | в % к итогу | тыс. руб. | в % к итогу | тыс. руб. | относительное, % тыс. руб. | |
| Общая сумма чистых доходов от операций с финансовыми вложениями (стр. 1 + стр. 2 + стр. 3 + стр. 4 + стр. 5) | - 100 576 246 | 100,00 | - 10 638 544 | 100,00 | 89 937 702 | 89,42 | 29 |

Приложение 3

Анализ доходов от операций с иностранной валютой и драгоценными металлами

| Показатели | 2017 г. | | 2018 г. | | Изменение в 2018 г. по сравнению с 2017 г. | | 2019 г. |
|--|------------|-------------|------------|-------------|--|----------------------------|------------|
| | тыс. руб. | в % к итогу | тыс. руб. | в % к итогу | тыс. руб. | относительное, % тыс. руб. | |
| 1. Чистые доходы от операций с иностранной валютой – всего | 19 268 399 | 97,14 | 15 990 231 | 92,12 | -3 278 168 | -17,01 | - 3 725 |

в том числе:

| | | | | | | | | |
|---|-------------------|--------|------------|--------|------------|------------|---------|------------|
| 1) | | | | | | | | |
| непосредственно от операций | 35 407 041 178,51 | - | 12 143 333 | -69,95 | - | 47 550 374 | -134,30 | 4 531 |
| 2) от переоценки | - | | | | | | | - |
| | 16 138 642 | -81,36 | 28 133 564 | 162,07 | 44 272 206 | 274,32 | | 8 257 |
| 2. Чистые доходы от операций с драгоценными металлами | 566 671 | 2,86 | 1 368 655 | 7,88 | 801 984 | 141,53 | | 893 91 |
| Общая сумма чистых доходов от операций с иностранной валютой и драгоценными металлами (стр. 1 + стр. 2) | 19 835 070 | 100,00 | 17 358 886 | 100,00 | -2 476 184 | -12,48 | | - 2 831 |

Приложение 4

Анализ комиссионных доходов и расходов ПАО Банк «ФК Открытие»

| Показатели | 2017 г. | | 2018 г. | | Изменение в 2018 г. по сравнению с 2017 г. | | 2019 г. | |
|------------|-----------|----------------|-----------|----------------|--|-----------------------|-----------|-----------|
| | тыс. руб. | в % к итогу | тыс. руб. | в % к итогу | тыс. руб. | относи- тельное, % | тыс. руб. | в % ит |

от оказания
посреднических
услуг по
брокерским и
аналогичным
договорам

4 011 372 17,02 4 366 476 17,45 355 104 8,85 6 807 601 15,

от других
операций

667 031 2,83 764 889 3,06 97 858 14,67 1 952 552 4,4

2.

Комиссионные
расходы – всего

7 631 176 100,00 10 786 241 100,00 3 155 065 41,34 21 102 733 100

в том числе:

Продолжение приложения 4

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|---------|------|---------|------|----------|--------|-----|
| по операциям с валютными ценностями | 302 934 | 3,97 | 125 923 | 1,17 | -177 011 | -58,43 | 108 |
| за открытие и ведение банковских счетов | 66 550 | 0,87 | 51 379 | 0,48 | -15 171 | -22,80 | 81 |
| за расчетное и кассовое обслуживание | 638 936 | 8,37 | 411 623 | 3,82 | -227 313 | -35,58 | 296 |

| | | | | | | |
|--|------------|--------------------------------------|------------|--------------------------------------|------------------|---------------------|
| за услуги по переводам денежных средств, включая услуги платежных и расчетных систем | 4 873 649 | 63,86 | 6 942 622 | 64,37 | 2 068 973 42,45 | 13 |
| по полученным банковским гарантиям и поручительствам | 51 314 | 0,67 | 207 531 | 1,92 | 156 217 | 304,43 10 |
| за оказание посреднических услуг по брокерским и аналогичным договорам | 962 012 | 12,61 | 672 829 | 6,24 | -289 183 | -30,06 841 |
| от других операций | 735 781 | 9,64 | 2 374 334 | 22,01 | 1 638 553 222,70 | 6 0 |
| Общая сумма сальдо комиссионных доходов и расходов (стр. 1 – стр. 2) | 15 937 284 | 67,62% от суммы комиссионных доходов | 14 235 244 | 56,89% от суммы комиссионных доходов | - | 1 702 040 -10,68 23 |

Приложение 5

Анализ операционных расходов ПАО Банк «ФК Открытие»

| | 2017 г. | | 2018 г. | | Изменение в 2018 г. по сравнению с 2017 г. | | 2019 г. |
|---|------------|-------------|------------|-------------|--|----------------------------|---------|
| | тыс. руб. | в % к итогу | тыс. руб. | в % к итогу | тыс. руб. | относительное, % тыс. руб. | |
| Расходы | | | | | | | |
| по привлеченным и размещенным средствам | 7 871 826 | 4,61 | 25 014 345 | 22,40 | 17 142 519 | 217,77 | 19 92 |
| на содержание персонала | 25 461 910 | 14,91 | 28 270 022 | 25,32 | 2 808 112 | 11,03 | 41 93 |
| по операциям с материальными ресурсами | 1 510 480 | 0,88 | 4 952 217 | 4,43 | 3 441 737 | 227,86 | 816 9 |
| по обеспечению деятельности кредитной организации | 15 863 969 | 9,29 | 14 500 721 | 12,99 | -1 363 248 | -8,59 | 0 |
| в виде неустоек, штрафов, пени, платежей в возмещение причиненных убытков | 65 377 | 0,04 | 586 748 | 0,53 | 521 371 | 797,48 | 16 20 |

| | | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|-------|---|------------|--------|-------|
| от прочих операций | 119 993 175 70,27 | 38 345 069 | 34,34 | - | 81 648 106 | -68,04 | 41 83 |
| Общая сумма операционных расходов | 170 766 737 100,00 | 111 669 122 100,00 | | - | 59 097 615 | -34,61 | 104 5 |

Приложение 6

Доходы ПАО Банк «ФК Открытие», тыс. руб.

| Доходы | На 01.04.2020 | Изменение за год |
|---|------------------|---------------------|
| Процентные доходы | 36 487 917 | 2 284 403 |
| Доходы от участия в капитале других юридических лиц | 2 309 584 | 2 305 011 |
| Доходы от операций с ценными бумагами | 2 670 618 | -1 350 734 |
| Доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток | 0 | -431 572 |
| Комиссионные доходы | 10 963 412 | 1 706 269 |
| Доходы от разовых операций | 194 602 | 79 468 |
| Доходы от прочих операций | 5 822 028 | -46 839 |
| Прочие операционные доходы | 6 016 630 | 32 629 |

| | | |
|--|------------|------------|
| Доходы от восстановления резервов на прочие возможные потери | 28 973 727 | -9 636 202 |
|--|------------|------------|

| | | |
|---|------------|-------------|
| Доходы от восстановления резервов на возможные потери по ссудам, средствам, размещенным на корсчетах и начисленным процентным доходам | 39 834 140 | -28 041 856 |
|---|------------|-------------|

Приложение 6

Расходы ПАО Банк «ФК Открытие», тыс. руб.

| Доходы | На 01.04.2020 | Изменение за год |
|--|------------------|---------------------|
| Процентные расходы | 20 946 368 | 4 165 207 |
| Расходы от операций с ценными бумагами | 5 143 502 | 4 623 078 |
| Расходы от участия в капитале других юридических лиц | 229 706 | -2 195 682 |
| Расходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток | 0 | -1 011 634 |
| Комиссионные расходы | 4 616 717 | 172 687 |
| Расходы от разовых операций | 377 550 | -10 413 |
| Расходы от прочих операций | 5 125 588 | -138 100 |
| Административно-управленческие расходы | 18 671 549 | 2 525 725 |

| | | |
|--|-------------|-------------|
| Операционные расходы | 24 174 687 | 2 358 438 |
| Расходы по созданию резервов на прочие возможные потери | 29 592 159 | -7 666 085 |
| Расходы по созданию резервов на возможные потери по ссудам, средствам, размещенным на корсчетах и начисленным процентным доходам | 44 659 464 | -14 018 131 |
| Возмещение (расход) по налогам | 406 105 | 234 938 |
| Чистые процентные доходы | 15 541 549 | -1 880 804 |
| Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания РВП | 10 716 225 | -15 904 529 |
| Чистые непроцентные доходы | 3 873 811 | -4 440 230 |
| Чистые доходы от операций с финансовыми активами | -28 326 062 | -36 165 306 |
| Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток | 0 | 580 062 |
| Чистые комиссионные доходы | 6 346 695 | 1 533 582 |
| Чистые доходы от разовых операций | -182 948 | 89 881 |
| Прочие чистые операционные доходы | 696 440 | 91 261 |

| | | |
|--|------------|-------------|
| Чистые операционные доходы | 18 796 928 | -8 291 151 |
| Чистые доходы от изменения объемов резервов на возможные потери | -618 432 | -1 970 117 |
| Чистые доходы (расходы) | 22 068 112 | -17 201 492 |
| Финансовый результат (балансовый) или Прибыль (убыток) до налогообложения | 3 224 338 | -15 445 282 |
| (без налогов и сборов, относимых на расходы, а также без увеличения (уменьшение) налога на прибыль на отложенный налог на прибыль) | | |
| Прибыль (убыток) после налогообложения | 2 923 475 | -15 598 111 |

Приложение 8

Качественные методы снижения затрат банка

| Метод | Характеристика | Преимущества | Недостатки |
|-------|----------------|--------------|------------|
|-------|----------------|--------------|------------|

Обеспечение соответствия
общего уровня затрат и
конечных финансовых
результатов банка, что
реализуется в процессе
текущего управления
штатной численностью
персонала.

Повышение удельного
веса затрат, формально не
связанных с прямой
оплатой труда, что
способствует
минимизации
обязательных отчислений
в социальные
внебюджетные фонды.

Недопустимость экономии
на расходах по
повышению квалификации
и переподготовке
персонала. Как правило,
смета расходов
коммерческого банка
составляется на год, с
разбивкой по кварталам и
утверждается в
зависимости от
организационно-правовой
формы банка советом
банка или собранием его
участников (акционеров).

Расчет окупаемости,
планирование и
мониторинг показателей
деятельности
инвестиционных бизнес-
проектов по

Банк имеет
возможность
определить до
начала той или иной
операции
собственные
реальные
финансовые
возможности,
установить лимит
затрат на

Как правило,
основаны на
ретроспективных
показателях
банка.

Планирование
затрат

Продолжение приложения 8

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--|---|--|
| Построение оптимальной тарифной политики | <p>Создание системы управления доходностью и оптимизации расходов. Систематический мониторинг доходности и себестоимости продуктов и продуктовых линий за текущий период.</p> <p>Построение информационной пирамиды финансовой отчетности для руководства банка, среднего и низшего управленческого звена.</p> <p>Формирование тарифов и управление ими по сегментам и продуктам исходя из целей банка на том или ином сегменте рынка.</p> | <p>Снижение удельного веса косвенных расходов в общей величине расходов коммерческого банка за счет отнесения их к прямым расходам.</p> | <p>Исключение из ассортимента банка услуг с низкой рентабельностью может негативным образом отразиться на конкурентоспособности банка.</p> |

| | | | |
|------------------------------------|--|--|-------------------------------------|
| Мониторинг банковских затрат | Основным критерием целесообразности затрат выступает их окупаемость в форме дополнительно обеспеченной прибыли или предотвращенных убытков. Основным критерием целесообразности затрат выступает их окупаемость в форме дополнительно обеспеченной прибыли или предотвращенных убытков. | Позволяет оперативно реагировать на негативные тенденции, влияющие на рост затрат. | Достаточно трудоемко и затратно. |
|------------------------------------|--|--|-------------------------------------|

Приложение 9

Количественные методы снижения затрат банка

| Метод | Характеристика | Преимущества | Недостатки |
|-------|----------------|--------------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | |
|--------------------------|--|---|---|
| Прямое сокращение затрат | <p>Политика расходования только неминимизируемых статей, нацеленных на поддержание функционирования банка, расходы на аренду, заработную плату, коммунальные платежи. Основные направления прямого сокращения затрат: продажа филиалов коммерческого банка; продажа активов.</p> | <p>Принятие такого решения не требует от руководства банка привлечения квалифицированных кадров, усовершенствования технологических процессов и на практике является самым дешевым и доступным.</p> | <p>Не направлено на развитие банка. Может повлечь снижение качества банковских услуг.</p> |
|--------------------------|--|---|---|

Использование новых информационных технологий;
сокращение административных расходов, увольнение излишнего персонала, отмена «незарплатных» форм поощрения менеджеров и сотрудников банка;
отмена выплат дивидендов владельцам банка в течение определенного периода времени (направление прибыли на покрытие убытков прошлых лет);
устранение расходов, которые не вытекают из договорных обязательств банка и не связаны непосредственно с банковской деятельностью.

Прямое сокращение затрат помогает за короткий срок улучшить финансовое состояние банков и на практике обычно проходит первым этапом в комплексе мероприятий по оптимизации затрат. Оно является необходимым для отсеечения непроизводительных неоперационных расходов.

Не направлено на развитие банка. Может повлечь снижение качества банковских услуг.

Оптимизация
налогообложения

Использование
законных методов
снижения налогов.

Позволяет снизить
налоговые платежи и
повысить прибыль.

Высок риск
санкций со
стороны
налоговых
органов при
применении
неоднозначно
трактуемых
методов
снижения
налоговых
платежей.

Приложение 10

Банк
Консолидированный отчет о финансовом положении
(в миллионах российских рублей)

| | Прим. | 31 декабря 2019 г. | 31 декабря 2018 г. |
|--|--------|-----------------------|-----------------------|
| Активы | | | |
| Денежные средства и их эквиваленты | 6 | 161 903 | 100 423 |
| Обязательные резервы в Банке России | | 13 769 | 7 795 |
| Драгоценные металлы | 7 | 14 106 | 9 652 |
| Ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток | 8 | 914 590 | 750 472 |
| <i>в том числе ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток, заложенные по договорам «репо»</i> | | 17 962 | 30 850 |
| Производные финансовые инструменты | 9 | 8 906 | 9 348 |
| Суды и средства, предоставленные банкам и прочим финансовым организациям | 10 | 235 040 | 298 141 |
| Суды, предоставленные клиентам | 11 | 1 228 453 | 522 834 |
| Инвестиционные ценные бумаги | 12, 13 | 340 788 | 236 913 |
| Вложения в ассоциированные компании | | 8 822 | - |
| Инвестиционная недвижимость | 14 | 32 321 | 28 063 |
| Основные средства и активы в форме права пользования | 15 | 91 014 | 48 801 |
| Нематериальные активы | 16 | 46 393 | 67 383 |
| Гудвилл | 16 | 33 897 | 33 897 |
| Отложенные налоговые активы по налогу на прибыль | 17 | 34 445 | 26 614 |
| Прочие активы | 21 | 77 212 | 58 237 |
| Активы, предназначенные для продажи | 22 | 21 974 | - |
| Итого активы | | 3 263 633 | 2 198 573 |
| Обязательства | | | |
| Производные финансовые инструменты и короткая позиция по обратному РЕПО | 9 | 39 539 | 16 498 |
| Средства банков и Банка России | 23 | 137 405 | 253 174 |
| Средства клиентов | 24 | 1 817 894 | 851 176 |
| Облигации и Еврооблигации | 25 | 21 103 | 43 259 |
| Векселя и сертификаты выпущенные | 26 | 6 581 | 30 481 |
| Отложенные обязательства по налогу на прибыль | 17 | 5 730 | 11 373 |
| Резервы по страховой деятельности | 19 | 87 693 | 77 939 |
| Резервы по деятельности пенсионных фондов | 19 | 569 383 | 545 339 |
| Прочие обязательства | 21 | 84 217 | 53 428 |
| Субординированные займы | | 208 | 208 |
| Обязательства, предназначенные для продажи | 22 | 21 076 | - |
| Итого обязательства | | 2 790 829 | 1 882 875 |
| Собственный капитал | | | |
| Уставный капитал | 27 | 226 487 | 166 275 |
| Эмиссионный доход | | 332 645 | 332 645 |
| Фонд переоценки ценных бумаг | | 8 239 | (5 576) |
| Фонд переоценки основных средств | | 2 265 | 1 303 |
| Резерв под обязательства по пенсионной деятельности | | 3 002 | 255 |
| Фонд накопленных курсовых разниц | | (90) | 73 |
| Накопленный убыток | | (101 243) | (184 036) |
| Итого собственный капитал, приходящийся на акционеров Банка | | 471 305 | 310 939 |
| Неконтрольные доли участия | | 1 499 | 4 759 |
| Итого собственный капитал | | 472 804 | 315 698 |
| Итого собственный капитал и обязательства | | 3 263 633 | 2 198 573 |

Утверждено к выпуску и подписано 16 марта 2020 г.

Задорнов М. М.

Президент-Председатель Правления

Анохина О. С.

Старший Вице-Президент, Главный бухгалтер,
 Директор департамента учета и отчетности



| | Прим. | За год, завершившийся 31 декабря | |
|---|-------|-------------------------------------|--------------------|
| | | 2019 г. | 2018 г. |
| Процентные доходы по активам, рассчитанные по эффективной процентной ставке | | 111 778 | 92 411 |
| Прочие процентные доходы | | 32 321 | 40 231 |
| Процентные расходы | | (82 398) | (62 515) |
| Чистый процентный доход до формирования резервов под обесценение активов, по которым начисляются проценты | 29 | 61 701 | 70 127 |
| Восстановление/(создание) резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам | 18 | 16 857 | (364) |
| Чистый процентный доход после резерва под обесценение финансовых активов, оцениваемых по амортизированной стоимости, по которым начисляются проценты | | 78 558 | 69 763 |
| Чистая прибыль/(убыток) от первоначального признания, модификации и досрочного погашения финансовых инструментов | | 864 | (1 748) |
| Доходы за вычетом расходов/(расходы за вычетом доходов) по операциям с ценными бумагами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток | | 7 104 | (16 353) |
| Чистая прибыль от операций с иностранной валютой и драгоценными металлами | | 12 810 | 8 543 |
| Комиссионные доходы | 30 | 45 356 | 28 596 |
| Комиссионные расходы | 30 | (18 344) | (12 103) |
| Доходы за вычетом расходов по операциям с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход | | 433 | 299 |
| Доходы за вычетом расходов по кредитам клиентам, оцениваемым по справедливой стоимости через прибыль или убыток | | 368 | 744 |
| (Создание)/восстановление резерва под кредитные убытки по прочим финансовым активам, неиспользованным кредитным линиям, аккредитивам и финансовым гарантиям | 18 | (9 488) | 6 276 |
| Прочие виды обесценения и резервы по прочим нефинансовым активам и обязательствам | 18 | (4 195) | (1 560) |
| Чистый убыток от переоценки инвестиционной недвижимости | | (128) | (2 762) |
| Прочие доходы | 31 | 18 393 | 15 261 |
| Непроцентные доходы | | 53 173 | 25 193 |
| Заработанные страховые премии | | 86 032 | 69 236 |
| Состоявшиеся убытки страховой компании | | (45 382) | (30 192) |
| Расходы на заключение страховых договоров | | (26 449) | (22 906) |
| Операционный результат по страховой деятельности | 20 | 14 201 | 16 138 |
| Взносы по договорам негосударственного пенсионного обеспечения и обязательного пенсионного страхования | | 7 666 | 15 467 |
| Выплаты по договорам негосударственного пенсионного обеспечения и обязательного пенсионного страхования | | (35 891) | (38 601) |
| Расходы на заключение договоров негосударственного пенсионного обеспечения и обязательного пенсионного страхования | | (37) | (277) |
| Изменение обязательств | | (24 044) | 41 750 |
| Результат размещения средств пенсионных накоплений и пенсионных резервов | | 68 801 | (2 593) |
| Операционный результат по пенсионной деятельности | 20 | 16 495 | 15 748 |
| Операционные доходы | | 162 427 | 126 840 |
| Расходы на персонал и прочие административные расходы | 32 | (100 850) | (77 512) |
| Обесценение зданий и сооружений, и внеоборотных активов | 15 | (3 010) | (1 083) |
| Прочие расходы | 31 | (3 376) | (2 391) |
| Прибыль до расходов по налогу на прибыль | | 55 191 | 45 854 |
| Доходы/(расходы) по налогу на прибыль | 17 | 926 | (11 454) |
| Результат от группы активов, предназначенных для продажи | 22 | (3 790) | - |
| Прибыль за отчетный период | | 52 327 | 34 400 |
| Приходящаяся на: | | | |
| - акционеров Банка | | 51 441 | 35 109 |
| - неконтрольные доли участия | | 886 | (709) |
| Прибыль на акцию, относящаяся к акционерам материнского банка, базовая и разводненная (руб.) | 33 | 0,000000001 | 0,000000001 |

Утверждено к выпуску и подписано 16 марта 2020 г.

Задорнов М. М.

Президент-Председатель Правления

Анохина О. С.

 Старший Вице-Президент, Главный бухгалтер,
Директор департамента учета и отчетности


| | За год, завершившийся | |
|---|-----------------------|----------------|
| | 2019 г. | 2018 г. |
| Прибыль за отчетный период | 52 327 | 34 400 |
| Прочий совокупный доход | | |
| Чистый прочий совокупный доход(расход), не подлежащий переклассификации в состав прибыли или убытка в последующих периодах | | |
| Переоценка долевого ценного бумага, классифицированных по усмотрению Группы как оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход | 31 795 | (7 832) |
| Переоценка зданий и сооружений | 1 275 | (809) |
| Влияние налога на прибыль | (6 614) | 1 728 |
| Прочий совокупный доход(расход) за отчетный период, не подлежащий переклассификации в состав прибыли или убытка, за вычетом налогов | 26 456 | (6 913) |
| Прочий совокупный доход(расход), подлежащий переклассификации в состав прибыли или убытка в последующих периодах: | | |
| Реализация фонда переоценки | (433) | (299) |
| Переоценка ценных бумаг по справедливой стоимости | 5 951 | (1 995) |
| Переоценка финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход | 231 | 472 |
| Переоценка валютных статей | (204) | 100 |
| Налог на прибыль, относящийся к компонентам прочего совокупного дохода | (1 109) | 215 |
| Прочий совокупный доход(расход) за отчетный период, подлежащий переклассификации в состав прибыли или убытка, за вычетом налогов | 4 436 | (1 507) |
| Итого прочий совокупный доход(расход) за отчетный период | 30 892 | (8 420) |
| Итого совокупный доход за отчетный период | 83 219 | 25 980 |
| Приходящийся на: | | |
| - акционеров Банка | 82 329 | 26 792 |
| - неконтрольные доли участия | 890 | (812) |
| | 83 219 | 25 980 |

Утверждено к выпуску и подписано 16 марта 2020 г.

Задорнов М. М.



Президент-Председатель Правления

Анохина О. С.

Старший Вице-Президент, Главный бухгалтер,
Директор департамента учета и отчетности

1. Винокурова С.А. Оценка финансовых результатов и эффективности деятельности коммерческого банка // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2016. № 33. С. 13. [↑](#)
2. Белоусов А.С., Вадимова С.А. К оценке финансового результата деятельности коммерческого банка // Инновационное развитие экономики. 2016. № 4 (10). С. 93. [↑](#)
3. Карп М.В., Шабанов К.Ю. Анализ методик оценки финансового результата коммерческих банков // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2016. № 3. С. 128. [↑](#)

4. Николаева А. И. Банковские операции и банковские услуги. – М.: Финпресс, 2016. – С. 315. [↑](#)
5. Богданова Н.А. Сущность финансовых результатов коммерческого банка // Вестник Ульяновского государственного технического университета. 2016. № 4 (56). С. 48. [↑](#)
6. Лаврушин О. Банковский менеджмент. – М.: КноРус, 2016. – С. 103. [↑](#)
7. Тагирова Д.Ф., Иремадзе Э.О. Анализ финансовых результатов деятельности коммерческого банка // Современные тенденции в образовании и науке сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 26 частях. 2016. С. 120. [↑](#)
8. Дубровская С., Каджаева М. Банковские операции. Практикум. – М.: Академия, 2017. – С. 102. [↑](#)
9. Шатковская Е.Г. Управление доходностью кредитной организации // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2018. № 1. С. 225. [↑](#)
10. Винокурова С.А. Оценка финансовых результатов и эффективности деятельности коммерческого банка // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2016. № 33. С. 13. [↑](#)
11. Парфенова Л.Б., Исаев А.М. Использование агрегированного Отчета о прибылях и убытках для анализа финансовых результатов коммерческого банка // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. 2016. № 1. С. 161. [↑](#)
12. Жуков Е., Эриашвили Н., Кузнецова Е., Васильев Г., Поляков В. Банковский менеджмент. – М.: Юнити-Дана, 2016. – С. 91. [↑](#)
13. Дубровская С., Каджаева М. Банковские операции. Практикум. – М.: Академия, 2017. – С. 102. [↑](#)

14. Составлено по данным финансовой отчетности. [↑](#)
15. Составлено по данным финансовой отчетности. [↑](#)
16. Официальный сайт компании «Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед»: www2.deloitte.com [↑](#)
17. Официальный сайт компании «Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед»: www2.deloitte.com [↑](#)