

## РЕФЕРАТ

Ключевые слова: финансовый менеджмент, коммерческий банк, управление активами, кредитование, ликвидность банка, управление ликвидностью, оценка финансовых рисков, финансовая устойчивость.

Структура и объем ВКР: работа включает 57 страниц, 8 рисунков, 8 таблиц и 6 приложений.

Тема выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы): «Финансовый менеджмент в системе коммерческого банка» (на примере ОА «Российский Сельскохозяйственный банк»).

Цель данной выпускной квалификационной работы (бакалаврской) работы – выявление ключевых инструментов и практик финансового менеджмента, способствующие повышению устойчивости и эффективности работы коммерческого банка в условиях современной экономики.

В соответствии с поставленной целью, определены основные задачи выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы):

- изучить теоретические основы финансового менеджмента, его функции и инструменты в системе коммерческого банка;
- провести анализ системы финансового менеджмента объекта исследования;
- предложить мероприятия по повышению эффективности финансового менеджмента организации.

Предметом исследования является процесс управления дебиторской и кредиторской задолженности организации.

В качестве объекта исследования выступает ОА «Российский Сельскохозяйственный банк», основной деятельностью которого денежное посредничество развитие национальной кредитно-финансовой системы агропромышленного сектора и сельских территорий России.

Период исследования – 2022-2024 годы.

В качестве методологической основы написания выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы) выступили такие конкретные экономические методы исследования, как сравнение, группировка, коэффициентный анализ, горизонтальный и вертикальный анализ.

Выпускная квалификационная работа (бакалаврская работа) состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и источников, приложения.

В первой главе изучены теоретические основы финансового менеджмента и его ролью в системе коммерческого банка.

Во второй главе дана краткая характеристика объекта исследования, проведен анализ основных финансовых показателей и системы финансового менеджмента АО «Российский Сельскохозяйственный банк».

В третьей главе разработаны мероприятия, по совершенствованию системы финансового менеджмента:

- Оптимизация интернет источников.
- Ограничение на онлайн кредитование.
- Льготное кредитование новых направлений бизнеса.

Внедрение предложенного комплекса мер позволит АО «Российский Сельскохозяйственный банк» сократить срок погашения кредитов, снизить кредитные риски и высвободить значительные финансовые ресурсы для развития банка. Это повысит ликвидность, улучшит качество кредитного портфеля и укрепит финансовую устойчивость организации.

Практическая значимость данной работы заключается в возможности применения ее данных для совершенствования финансового менеджмента внутри организации.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА .....	5
1.1 Понятие и сущность финансового менеджмента .....	5
1.2 Структура и функции финансового менеджмента в коммерческом банке	11
1.3 Инструменты и методы финансового менеджмента в системе коммерческого банка. ....	20
2. АНАЛИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ НА ПРИМЕРЕ АО «РСХБ» .....	24
2.1 Характеристика организации .....	24
2.2 Анализ основных финансовых показателей .....	29
2.3 Анализ системы финансового менеджмента в АО «РСХБ» .....	36
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	41
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	48
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ .....	51
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	57

## ВВЕДЕНИЕ

Финансовый менеджмент является важнейшей составляющей деятельности коммерческого банка, обеспечивающей эффективное использование финансовых ресурсов, управление рисками и достижение стратегических целей организации. В современном мире когда изменения на рынке и ужесточение требований финансовый менеджмент становится важнейшим элементом для обеспечения стабильности, прибыльности и конкурентоспособности банка.

Данная дипломная работа направлена на изучение инструментов и методов финансового менеджмента в коммерческом банке, а также их роли в повышении эффективности его деятельности.

В рамках исследования рассматриваются основные функции финансового менеджмента, анализируются современные подходы к управлению активами, пассивами, капиталом и ликвидностью, а также методы оценки и минимизации финансовых рисков.

Актуальность темы подтверждается сложностью современной банковской сферы, которая сталкивается с высокой конкуренцией, нестабильностью рыночных условий и ужесточением регуляторных норм. Поэтому банкам требуется внедрить эффективные стратегии управления финансовыми ресурсами и рисками. В условиях постоянных изменений макроэкономической обстановки, включая колебания процентных ставок, инфляцию и валютные курсы, банки должны разрабатывать подходы, направленные на минимизацию потерь и обеспечение устойчивости. Это включает в себя использование финансовых инструментов для минимизации рисков и активное управление портфелями активов.

Современный финансовый менеджмент сталкивается с рядом новых вызовов и возможностей, которые требуют адаптации и внедрения новых подходов. Это связано с динамично меняющейся экономической средой,

технологическими инновациями и изменениями в потребительских предпочтениях.

Во время написания выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы) были изучены нормативные документы, регулирующие банковскую деятельность и финансовые операции банков, научная литература по банковскому анализу, периодические издания на эту тему. Литература представлена трудами отечественных и зарубежных специалистов в области финансов и бюджетирования: Лукасевич И. Я., Поляк Г.Б., Долгих Ю.А., Попов Д.А.

Целью исследования является выявление ключевых инструментов и практик финансового менеджмента, способствующие повышению устойчивости и эффективности работы коммерческого банка в условиях современной экономики.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

## 1.1 Понятие и сущность финансового менеджмента

Появление финансового менеджмента как отдельной части экономической науки приходится на конец 19-го и начало 20-го веков, предпосылками к его появлению послужило резкое развитие финансового рынка, а также последствия мирового кризиса 1930х годов. Потребность в финансовом менеджменте вызвана спецификой взаимосвязей внутри организации.

В период классического капитализма компанию, как правило, возглавлял собственник, принимая необходимые решения по развитию своего бизнеса, получая прибыль и принимая на себя необходимые риски.

В развитой рыночной экономике собственники нанимают менеджеров, чтобы они управляли финансовыми ресурсами в интересах собственников. Поэтому возникла объективная необходимость разработки приемов и методов, обеспечивающих эффективное управление финансовыми ресурсами. В работе Поляка Г.Б. дается несколько определений финансовому менеджменту.

Финансовый менеджмент - управление финансами. Финансовый менеджмент занимается поиском эффективного управления потоками финансовых ресурсов в рамках отдельной коммерческой структуры.

Финансовый менеджмент - наука об эффективном управлении финансовыми ресурсами организации, об активном использовании финансовых отношений в целях достижения поставленных перед организацией целей<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Поляк, Г.Б. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / Г. Б. Поляка// 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, — 2025. — 358 с. — №122(132). [Электронный ресурс] — URL: <https://urait.ru/bcode/545468>

Лукаевич И.Я. предлагает следующее определение финансовому менеджменту это управление финансовыми ресурсами и финансовой деятельностью хозяйствующего субъекта, направленное на реализацию его стратегических и текущих целей<sup>2</sup>.

Обобщая выше перечисленные определения финансовый менеджмент можно описать как: это науку и практику эффективного управления финансовыми ресурсами и финансовой деятельностью организации с целью достижения её стратегических и текущих целей. Он включает в себя поиск оптимальных способов использования финансовых потоков, активное управление финансовыми отношениями и ресурсами внутри коммерческой структуры, что способствует повышению её устойчивости, развития и максимизации стоимости.

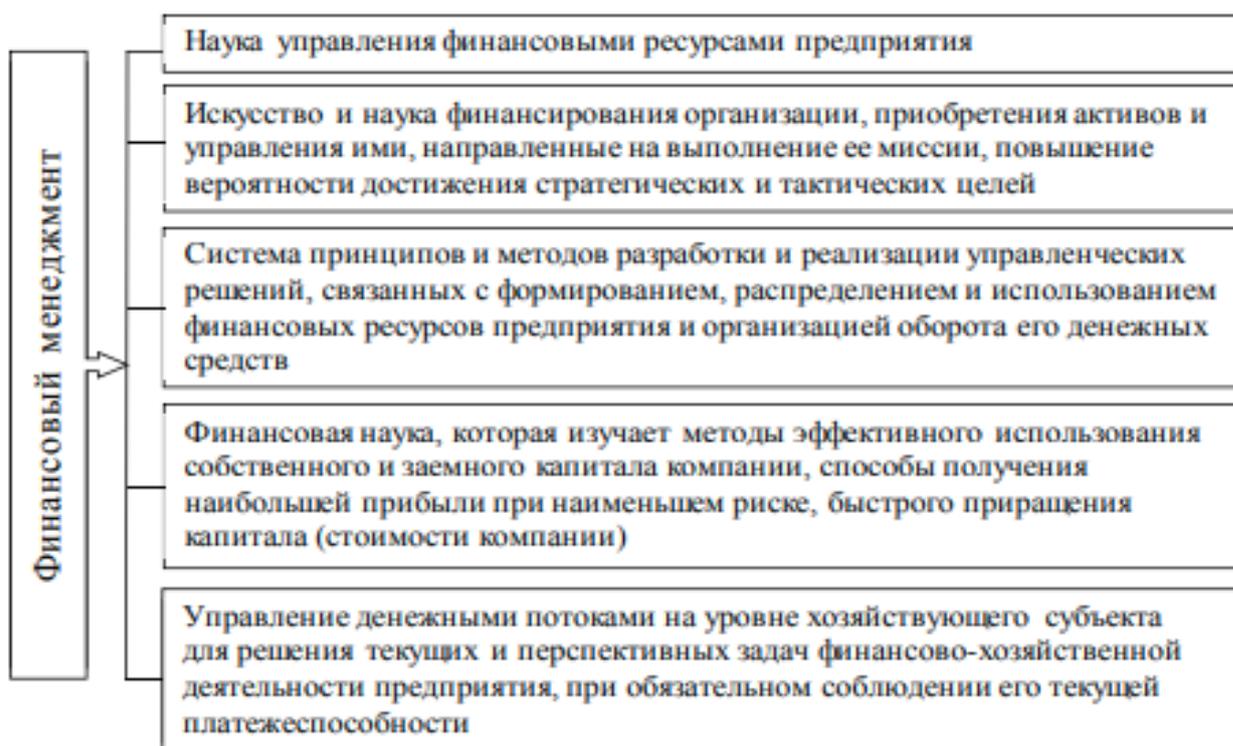


Рисунок 1.1 – Примеры трактовок понятия финансовый менеджмент

<sup>2</sup> Лукаевич, И. Я. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукаевич// Москва : Издательство Юрайт – 2025 – №142(136) . [Электронный ресурс] – URL: <https://urait.ru/bcode/568502>

Основной целью финансового менеджмента является создание условий для роста экономических показателей в текущем экономическом периоде. Данная цель выражается в следующих задачах:

- обеспечение наиболее эффективного использования сформированного объема финансовых ресурсов с учетом основных направлений деятельности организации;
- оптимизация денежного оборота;
- обеспечение максимизации прибыли при заданном уровне финансового риска;
- обеспечение финансовой устойчивости организации.

Более полно сущность финансового менеджмента раскрывают его функции. Учитывая его комплексное содержание, можно выделить две основные группы функций, которые он осуществляет (рисунок 1.2)



Рисунок 1.2 – Функции финансового менеджмента<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Долгих, Ю.А. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Ю.А. Долгих // Экономика и бизнес – 2021 – №2. [Электронный ресурс] – URL: [https://elar.ufr.ru/bitstream/10995/103648/1/978-5-7996-3309-7\\_2021.pdf](https://elar.ufr.ru/bitstream/10995/103648/1/978-5-7996-3309-7_2021.pdf)

Состав функций первой группы в целом характерен для любой управляющей подсистемы. К ним относятся организация, анализ, планирование, мотивация и контроль.

Организация предполагает структурирование объекта управления, определение прав и обязанностей соответствующих подразделений. Как правило, структурные единицы выделяются по иерархическому, функциональному или иному признаку с выделением центров ответственности и контроля. В процессе реализации этой функции финансового менеджмента достигаются соответствие и интеграция его содержательной и функциональной сторон с действующей структурой системы управления на предприятии. При этом необходимо обеспечивать постоянную адаптацию организационных структур к меняющимся условиям внешней среды.

Анализ заключается в периодической оценке финансово-экономического состояния предприятия, его ликвидности и финансовой устойчивости, а также результатов проведения отдельных операций и хозяйственной деятельности в целом. В процессе анализа выявляются узкие места в деятельности предприятия, складывающиеся тенденции в его развитии, имеющиеся альтернативы и их возможные исходы. Осуществление эффективного финансового управления во многом зависит от реализации этой функции.

Планирование предполагает постановку целей и выбор путей их достижения с учетом ограниченности имеющихся или доступных ресурсов. Эта функция является одной из главных в финансовом менеджменте. Разработка приоритетов и целей развития, выбор направлений наиболее эффективного использования всех видов ресурсов и капитала, способов привлечения дополнительного финансирования - все это далеко не полный перечень задач, реализуемых в рамках функции планирования. Ее важнейшая отличительная особенность в условиях рынка заключается в том, что планирование основных показателей хозяйственной деятельности

предприятия осуществляется исходя из сложившейся рыночной конъюнктуры, спроса и предложения на данный вид товаров и услуг, уровня конкуренции и т.д. Планирование тесно связано с анализом, так как базируется на его результатах.

Следующая группа функций характеризует специфику финансового менеджмента как особого вида управленческой деятельности. К ним относят управление активами, капиталом, инвестициями, денежными потоками, финансовыми рисками.

Управление активами заключается в определении реальной потребности, в различных активах исходя из планируемых объемов хозяйственной деятельности предприятия, оптимизации их структуры с позиций максимальной эффективности использования, обеспечении ликвидности, разработке и проведении надлежащей амортизационной политики, выборе оптимальных форм и источников их финансирования.

Управление капиталом направлено на обеспечение финансовыми ресурсами текущих и перспективных видов деятельности предприятия в соответствии со стратегией развития. Оно включает выявление общей потребности в капитале, поиск наиболее приемлемых источников и форм финансирования, поддержание оптимальных пропорций между ними с целью минимизации стоимости капитала и что наиболее эффективного использования, осуществление комплекса мероприятий по рефинансированию.

Управление инвестициями заключается в разработке и формировании инвестиционной политики, направленной на реализацию стратегических и тактических целей предприятия. В рамках данной функции осуществляются оценка инвестиционной привлекательности отдельных проектов и финансовых инструментов с целью отбора наиболее эффективных или приемлемых, разработка бюджетов капиталовложений, управление портфелем ценных бумаг и т.д.

Управление денежными потоками играет исключительно важную роль в текущей, повседневной деятельности предприятия. От эффективности реализации этой функции во многом зависят его платежеспособность, ликвидность и финансовая устойчивость. Сущность функции заключается в прогнозировании исходящих и входящих потоков денежных средств предприятия, в их синхронизации по объему, времени и отдельным операциям, оптимальному использованию временно свободных денежных активов<sup>4</sup>.

Финансовый менеджмент в любой организации непременно сопровождается перманентным обменом информацией как внутри организации (между ее структурными подразделениями), так и между организацией и внешней средой. Своевременность, достоверность и точность полученной информации - это ключевые факторы, определяющие обоснованность и рациональность управленческих решений в системе финансового менеджмента. В связи с этим, неотъемлемым структурным элементом финансового механизма организации является информационное обеспечение. К информационному обеспечению можно отнести любую информацию, используемую в процессе принятия управленческих решений в рамках финансового менеджмента. Эту информацию можно классифицировать по различным признакам. Так, в зависимости от временного фактора, информация подразделяется на ретроспективную, текущую и прогнозную. В зависимости от среды формирования делится на внутреннюю и внешнюю и так далее (рисунок 1.3).

---

<sup>4</sup> Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукасевич// Москва: Издательство Юрайт – 2025 – №142(136) . [Электронный ресурс] – URL: <https://urait.ru/bcode/568502>



Рисунок 1.3 – Информационное обеспечения финансового менеджмента<sup>5</sup>.

## 1.2 Структура и функции финансового менеджмента в коммерческом банке

Финансовый менеджмент в рамках коммерческого банка с одной стороны, многогранная система процессов, а с другой стороны, направленная на целевое использование финансовых ресурсов с целью достижения стратегических бизнес-целей. Структура финансового менеджмента включает в себя ряд функций, которые позволяют достичь оптимального баланса между прибылью и рисками, и способствуют повышению стабильности и конкурентоспособности банка.

Банковский менеджмент разработан для обеспечения стабильной работы коммерческих банков. Он охватывает стратегическое и тактическое

<sup>5</sup> Долгих, Ю.А. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Ю.А. Долгих// Экономика и бизнес – 2021 – №2. [Электронный ресурс] – URL: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/103648/1/978-5-7996-3309-7\\_2021.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/103648/1/978-5-7996-3309-7_2021.pdf);

планирование, анализ, контроль, мониторинг банковской деятельности, управление финансами, маркетингом, а также взаимодействие с персоналом банка, выполняющим банковские операции. Иными словами, банковский менеджмент это управление отношениями, связанными с созданием и использованием денежных ресурсов. Функционально-технологическая структура банковского менеджмента.

При построении банковского менеджмента как много уместной структуры используются пять основных принципов:

– принцип централизации означает, что основные стратегические цели в банковской политике формируются в высшем звене управления, т. е. в правлении и совете директоров;

– принцип децентрализации означает, что отдельные конкретные цели и элементы политики разрабатываются на уровне отделов или департаментов банков;

– принцип сочетания централизации и децентрализации следует в себе разграничение полномочий между высшим и средним звеньями во внутри банковском управлении;

– принцип ориентации на долгосрочные цели развития означает, что внутри банковское управление должно ориентироваться на длительную перспективу и цели его должны носить долгосрочный характер, т. е. на несколько лет вперед;

– принцип демократизации управления представляет собой участие персонала банка в высшем звене управления путем подготовки рекомендаций в выработке целей и стратегии их достижения.

Принципы банковского менеджмента основаны на том, что:

– коммерческие банки ориентируются на спрос и потребность рынка (на запросы клиентов и организацию таких банковских продуктов и услуг, которые пользуются спросом и могут принести банку планируемую прибыль) и корректировку целей, задач и программ банка в зависимости от его состояния (кредитного, депозитного, процентного, рынка ценных бумаг);

- банки непрерывно стремятся к повышению эффективности банковской деятельности с целью уменьшения издержек и получения оптимальных результатов в ходе учета работы банка и его отделений (филиалов) в процессе деятельности на рынке;

- банки используют современные информационные базы (компьютерные сети и связи с валютной и фондовой биржей, другими финансовыми институтами) с целью принятия оптимальных решений;

- банки рационально подбирают персонал и в дальнейшем эффективно управлять персоналом.

Выделяются следующие основные функции банковского менеджмента как системы внутри банковского управления:

- функция маркетинга предусматривает изучение рынка и спроса на нем в целях удовлетворения клиентов в банковских продуктах и услугах;

- функция планирования и прогнозирования включает в себя разработку банковской политики и деятельности на ближайшее и перспективное будущее;

- функция организации означает разработку такой структуры банка и его механизма, которые отвечали бы требованиям поставленных целей и стратегии банка;

- функция контроля и учета предусматривает постоянный контроль за внутри банковской деятельностью через внутренний аудит и проверку работы банковских подразделений с целью поддержания оптимальной ликвидности (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Целевая матрица Банковского менеджмента<sup>6</sup>.

Цели	Экономические	Социальные
Общие	Максимизация стоимости банка: получение долгосрочной прибыли, потенциальный рост объемов операций банка, приемлемый риск для кредиторов, повышение рыночной стоимости акций	Содействие развитию экономики посредством вложения ресурсов в производственную сферу, в перспективные отрасли, в экономику различных регионов
Частные	Обеспечение сохранности привлеченных средств и полный возврат их кредиторами вкладчикам	Необходимость наиболее полного удовлетворения потребностей клиентов банка в наборе и качестве необходимых им услуг, скорости выполнения заявок, культуре обслуживания

В реалиях современной экономики финансовый менеджмент в коммерческом банке остается единственным субъектом, который глобально регулирует все денежные потоки. Объектами при этом будут, является денежные средства клиентов и операции самого банка<sup>7</sup>. Прочие аспекты финансового менеджмента в коммерческом банке описаны на рисунке 1.4.

Основные аспекты финансового менеджмента в банке включают разработку стратегий финансового планирования и прогнозирования, управление активами и пассивами (ALM) для балансировки сроков и объемов ресурсов с целью минимизации рисков ликвидности и процентных ставок, а также обеспечение достаточной ликвидности для выполнения обязательств. Важной составляющей является кредитный менеджмент, включающий оценку кредитных рисков, установление кредитных лимитов и мониторинг качества кредитного портфеля.

Управление капиталом направлено на определение оптимального уровня собственного капитала для обеспечения устойчивости банка и соблюдение нормативных требований регуляторов, таких как коэффициент достаточности капитала. Также важны управление доходами и затратами —

<sup>6</sup> Алабина, Т. А. Банковский менеджмент: учебник для вузов / Т. А. Алабина, И. Г. Грентикова, А. А. Юшкова // Москва: Издательство Юрайт – 2025 – №312(21). [Электронный ресурс] – URL: <https://urait.ru/book/bankovskiy-menedzhment-567398>;

<sup>7</sup> Абдикаримова, Ж.Б. / Финансовый менеджмент и стратегия развития организации / Ж.Б. Абдикаримова // Экономика и бизнес – 2024 – №2. [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-menedzhment-i-strategii-razvitiya-bankovskoy-organizatsii/viewer>

анализ источников прибыли и операционных расходов с целью повышения прибыльности, а также управление рисками, включая идентификацию, оценку и минимизацию различных видов рисков (процентных, валютных, кредитных, рыночных) с помощью хеджирования и других инструментов. Не менее значимы инвестиционная деятельность для получения стабильной прибыли при минимальных рисках, а также ведение финансовой отчетности и контроль за операциями в соответствии с нормативами для обеспечения прозрачности и внутреннего контроля.

Все эти аспекты совместно обеспечивают стабильность, прибыльность и развитие банка в условиях современной рыночной экономики.

Категория	Описание
Основные аспекты финансового менеджмента	- Эффективное управление денежными потоками банка.- Поддержание ликвидности.- Оптимизация структуры активов и пассивов.
Роль финансового менеджера	- Обеспечение эффективного распределения ресурсов.- Принятие решений по инвестициям.- Контроль за финансовыми рисками.
Финансовые операции	- Кредитование и обслуживание вкладчиков.- Операции с ценными бумагами.- Управление дебиторской и кредиторской задолженностью.
Ключевые показатели эффективности (KPI)	- Рентабельность активов (ROA).- Рентабельность капитала (ROE).- Коэффициент ликвидности.
Инструменты управления рисками	- Страхование активов.- Хеджирование валютных рисков.- Диверсификация активов.

Рисунок 1.4 – Основные аспекты финансового менеджмента в банке

Финансовый менеджмент в банке играет важную роль в обеспечении его стабильности и прибыльности. Грамотное регулирование финансовых ресурсов банка обеспечивает стабильное увеличение прибыли, хорошие показатели ликвидности, снижение кредитных рисков и стабильное положение в банковской системе Российской Федерации. Регулирование

подразумевает оптимизацию структуры активов и пассивов, благодаря чему появится возможность снизить затраты на привлечение средств и увеличить доходность от их использования. Финансовый менеджмент в организации подразумевает решение следующих задач:

- формирование необходимого объема финансовых ресурсов;
- эффективное использование ресурсов, оптимизация денежного оборота;
- максимизация прибыли, минимизация финансового риска;
- поддержание финансового равновесия<sup>8</sup>.

Анализ аспектов представлен на рисунке 1.5.

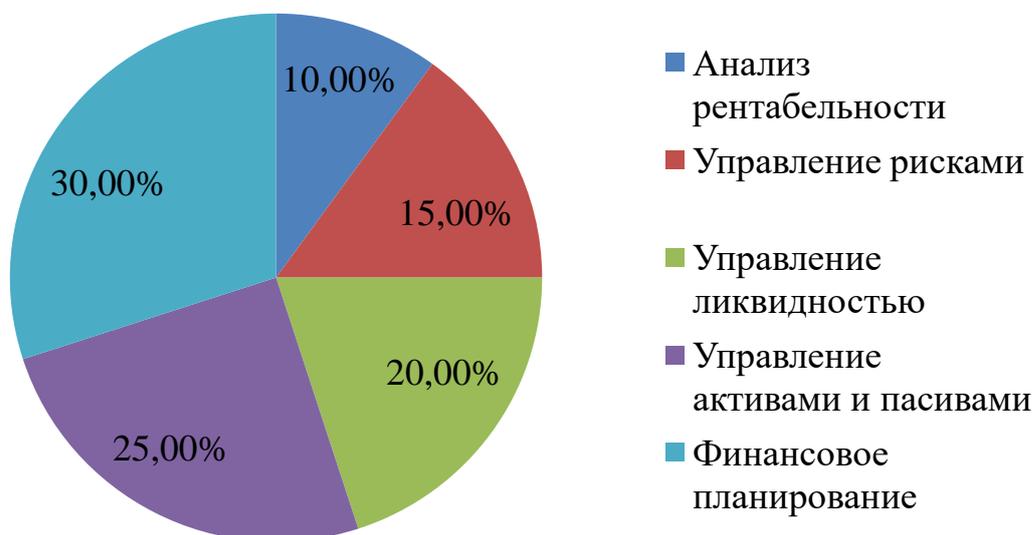


Рисунок 1.4 – Анализ аспектов финансового менеджмента в банке

При работе с данными аспектами менеджмент выполняет различные стратегические и тактические функции. Стратегия – это способ использования финансов для достижения конкретной цели. Этому способу может соответствовать predetermined комплекс правил и ограничений. Тактика

<sup>8</sup> Абдикаримова, Ж.Б. / Финансовый менеджмент и стратегия развития организации / Ж.Б. Абдикаримова // Экономика и бизнес – 2024 – №2. [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-meneditzhment-i-strategii-razvitiya-bankovskoy-organizatsii/viewer>

– это набор методов и приемов выполнения поставленной задачи в рамках конкретных условий работы предприятия.

К основным функциям финансового менеджмента относятся:

Долгосрочное и краткосрочное планирование. Разрабатывается финансовая стратегия предприятия, формируются цели на долгосрочную и краткосрочную перспективу, планируется деятельность и основные результаты, формируется бюджет. Одновременно формируется ценовая политика, планируется реализация товара, анализируются все возможные внешние и внутренние факторы, способные повлиять на результат.

1. Формирование структуры капитала предприятия. При осуществлении этой функции выполняются следующие работы:

- анализируется потребность организации в ресурсах, необходимых для ее непрерывной работы;

- создаются и анализируются дополнительные источники финансирования;

- формируется эффективная структура капитала;

- рассчитывается стоимость капитала; формируется поток реинвестируемого дохода и отчислений на амортизацию;

- проводится анализ инвестиций и капиталовложений.

2. Создание инвестиционной политики. При реализации этой функции проводятся следующие мероприятия:

- намечаются главные направления инвестирования свободного капитала компании;

- оценивается инвестиционная привлекательность различных инструментов, выбираются лучшие;

- создается инвестиционный портфель. Здесь важно правильно подойти к портфельному инвестированию. В частности, не нужно вкладывать деньги в какой-то один актив – это повышает риск того, что при любой чрезвычайной ситуации активы «сторт». Также не стоит гнаться исключительно за выгодой – чем выше процент и прибыль, тем выше риск.

Оптимально – инвестиции с небольшим риском, средней доходностью и хорошей ликвидностью.

3. Управление оборотными средствами. При реализации функции делается следующее:

- анализируется потребность предприятия в конкретных оборотных средствах, расчет их стоимости на основании прогнозируемых темпов роста предприятия;

- создание структуры оборотных активов в соответствии с потребностями компании;

- формирование комплекса мер по повышению эффективности использования оборотных средств.

Контроль, анализ и регулирование финансовых операций и потоков

Анализ рисков. Реализация требует проведения нескольких мероприятий:

- поиск рисков, связанных с финансово-хозяйственной и инвестиционной деятельностью предприятия;

- анализ, планирование, прогнозирование рисков, связанных с предпринимательской работой.

4. Оценка и консультирование. Функция заключается в проведении различных координирующих и контролирующих мероприятий:

- создание комплекса мер по предотвращению и минимизации рисков;

- контроль за выполнением решений, принятых финансовым менеджментом;

- мониторинг деятельности компании в целом. Формирование и корректировка планов и бюджетов. Проведение консультации с персоналом.

Рассмотрим операции банка по формированию ресурсной базы.

Операции по формированию собственных ресурсов банка – это деятельность, направленная на увеличение и поддержание собственного капитала и иных источников финансирования, которые обеспечивают

финансовую устойчивость и возможность осуществления банковских операций.

Основные виды таких операций включают:

1. Эмиссия акций и других ценных бумаг привлечение капитала за счет выпуска акций, облигаций или иных ценных бумаг, которые приобретают инвесторы. Это позволяет увеличить уставный капитал и повысить финансовую устойчивость банка.

2. Реинвестирование прибыли использование части или всей прибыли банка для увеличения собственного капитала, что укрепляет его финансовое положение.

3. Поступление средств от учредителей – дополнительные взносы учредителей или акционеров в уставный капитал.

4. Переоценка активов увеличение стоимости активов в бухгалтерском учете, что может повлиять на показатели собственного капитала (при соблюдении соответствующих стандартов).

5. Привлечение дополнительных средств за счет резервов и нераспределенной прибыли формирование резервных фондов и использование нераспределенной прибыли для укрепления ресурсной базы.

Эти операции позволяют банку обеспечить достаточный уровень собственных ресурсов для выполнения своих обязательств, расширения деятельности и повышения кредитоспособности<sup>9</sup>.

Финансовые операции коммерческого банка так же включают в себя деятельность по организации мероприятий для привлечения средств. Такие средства обеспечивают устойчивость и платежеспособность банка, а также выступают базой для реализации кредитных и инвестиционных инициатив.

Процесс привлечения ресурсов представляет собой совокупность услуг, мероприятия и новшеств для привлечения денежных активов и иных средств,

---

<sup>9</sup> Попов, Д. А. Формирование ресурсной базы коммерческого банка и управление пассивами / Д.А. Попов, О.В. Вершинина // Экономика и бизнес – 2021 – №2.[Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-resursnoy-bazy-kommercheskogo-banka-i-upravlenie-passivami>

не являющихся собственностью банка. Такие средства направляются на нужды жизни деятельности банка.

Основные виды таких операций включают:

1. Привлечение новых денежных потоков от клиентов банка (физических и юридических лиц), включая открытие и ведение депозитных, срочных и текущих счетов, а также депозитных сертификатов.

2. Операции на межбанковском рынке, такими операции подразумевают кредитование на краткосрочной или долгосрочной основе в других банках или финансовых институтов на межбанковском рынке.

3. Эмиссия ценных бумаг (облигаций, векселей, акции) – привлечение средств через выпуск долговых обязательств, которые покупают инвесторы или другие финансовые организации.

4. Привлечение средств по средствам другим инструментам таких как например, лизинг, факторинг <sup>10</sup>.

1.3 Инструменты и методы финансового менеджмент в системе коммерческого банка.

Для улучшения финансового менеджмента в коммерческих банках необходимо внедрение передовых технологий. Они оптимизируют операции с финансами, снижают потенциальные убытки и увеличивают прибыльность, что способствует достижению наилучших результатов. В контексте управления финансами изучаются практические инструменты и методы, их стратегическая роль для банка и воздействие на его деятельность в условиях нестабильности рынка.

Методами и инструментами финансового менеджмента называют способы, с помощью которых можно управлять финансами. Это и

---

<sup>10</sup> Попов, Д. А. Формирование ресурсной базы коммерческого банка и управление пассивами / Д.А. Попов, О.В. Вершинина // Экономика и бизнес – 2021 – №2.[Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-resursnoy-bazy-kommercheskogo-banka-i-upravlenie-passivami>

кредитование, и страхование рисков, и системы налогообложения, прогнозирование, и факторный анализ и многие другие данные. Инструментами считают то, с помощью чего можно управлять финансами. Наборы инструментов, как правило, зависят от задач, поставленных компанией. Три наиболее распространённых и применяемых инструментов такие: ERP-система. Особая система, направленная на управления компанией. В ней хранят необходимые менеджеру данные. В числе примеров приводится список договоров, финансовые суммы, которые указаны в них, сроки платежей и другие данные. Примером ERP-систем служат SAP, Oracle, «1С». Бюджет. Любая компания неизменно ведет бюджет, даже если это будет всего лишь список доходов и расходов, которые заполнены на бумаге. Это наиболее весомый инструмент планирования, который в последующем позволяет прогнозировать и принять решения. Благодаря этим инструментам менеджер может принимать решения, например, можно ли привлечь в компанию дополнительные ресурсы. Финансовая модель. Это уникальный долгосрочный план развития компании сразу на несколько лет вперед. В нем актуально спрогнозировать выручку, общую себестоимость и чистую прибыль, а также денежные потоки. Модель часто применяют для принятия необходимых решений и для оценки рисков. Еще ее применяют для привлечения общего капитала, например, в переговорах с банками, с акционерными обществами, с потенциальными инвесторами. Бюджетирование и финансовое моделирование. Это считается основой, которая необходима каждому финансовому менеджеру. Не учитывая зависимость от круга основных задач, бизнесу придется работать с этими инструментами.

Управление активами и пассивами (ALM) занимает центральное место. Управление активами подразумевает формирование кредитного портфеля с учетом баланса рисков и доходности, диверсификацию активов для снижения рисков, а также оценку их стоимости и ликвидности. Управление пассивами включает структурирование привлеченных средств, таких как депозиты и межбанковские кредиты, для оптимизации обязательств по срокам и

процентным ставкам, чтобы уменьшить стоимость привлечения капитала. Для защиты от различных рисков применяются инструменты хеджирования, включая производные финансовые инструменты, такие как форварды, опционы и свопы.

Ключевым аспектом является управление капиталом. В рамках этого осуществляется расчет нормативов достаточности капитала по стандартам Базеля III (например, коэффициент CAR), а также мониторинг уровня собственного капитала для соблюдения требований регуляторов. Оптимизация структуры капитала помогает сбалансировать соотношение собственного капитала и привлеченных ресурсов для снижения стоимости капитала при сохранении устойчивости банка.

Инструменты управления ликвидностью включают кассовое планирование и прогнозирование притока и оттока денежных средств для своевременного выполнения обязательств. Создание резервных фондов и буферов ликвидности обеспечивает возможность покрытия непредвиденных расходов или кризисных ситуаций. Кроме того, используются краткосрочные инструменты финансирования овердрафты, межбанковские кредиты или репо-сделки для оперативного пополнения ликвидных ресурсов при необходимости<sup>11</sup>.

Ценообразование и управление доходностью в банковской сфере осуществляются путем установления ставок по кредитам и депозитам, учитывая рыночные условия, уровень риска заемщиков конкурентную среду. Для оценки кредитного риска применяются скоринговые модели или аналитические системы, которые помогают определить стоимость риска для каждого продукта или клиента.

Управление рисками включает в себя страхование кредитных рисков через гарантии или страховые полисы, а также участие государства в гарантийных программах. Валютное управление предполагает использование

---

<sup>11</sup> Витязев Н. Что такое финансовый менеджмент / Н. Витязев // Экономика и бизнес – 2024 – №14(221).[Электронный ресурс] – URL: <https://www.gd.ru/articles/11848-finansovyuy-meneditment>

деривативов для защиты от колебаний валютных курсов при проведении международных операций. Процентное хеджирование реализуется с помощью свопов процентных ставок, что позволяет минимизировать риски, связанные с изменением ставок по активам или обязательствам.

Информационные системы играют важную роль в автоматизации процессов управления финансами. Банковские информационные системы (БИС) позволяют автоматизировать учет операций, аналитики данных в реальном времени; аналитические платформы помогают мониторить ключевые показатели эффективности (KPI), анализировать риски и принимать обоснованные решения<sup>12</sup>.

Таким образом, использование этих инструментов обеспечивает комплексный подход к управлению финансами в коммерческом банке: они помогают поддерживать стабильность в условиях изменяющейся рыночной среды, соблюдать нормативные требования регуляторов и достигать поставленных стратегических целей. Эффективное применение инструментов финансового менеджмента способствует повышению устойчивости банка, его прибыльности и конкурентоспособности на рынке финансовых услуг.

---

<sup>12</sup> Витязев Н. Что такое финансовый менеджмент / Н. Витязев // Экономика и бизнес – 2024 – №14(221).[Электронный ресурс] – URL: <https://www.gd.ru/articles/11848-finansovyuy-meneditment>

## 2. АНАЛИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ НА ПРИМЕРЕ АО «РСХБ»

### 2.1 Характеристика организации

Акционерное общество «Российский Сельскохозяйственный банк» (доп. офис №3349/18/8) зарегистрировано по адресу 658213, Алтайский край, г. Рубцовск просп. Ленина, 17/14, с присвоением ОГРН 1027700342890, ОКПО 52750822, ИНН 7725114488 и КПП 770401001.

Полное наименование: акционерное общество «Российский Сельскохозяйственный банк».

Сокращенное наименование: АО «РСХБ».

Основной вид деятельности: денежное посредничество прочее (код по ОКВЭД2 64.19).

АО «РСХБ» применяет общую систему налогообложения.

Лицензии на право деятельности АО «РСХБ» предоставлены в приложении 1.

АО «РСХБ» (Россельхозбанк) занимает значимое место среди крупнейших банков России по объему активов. В рейтингах российских банков по активам он входит в топ-6, опережая такие банки, как АО ТБанк, ПАО Совкомбанк, АО Почта Банк. Демонстрирует стабильное развитие и важную роль в финансовой системе страны (Таблица 2.1).

АО «РСХБ» – универсальный коммерческий банк с 100% государственным участием, включённый Банком России в перечень системно значимых кредитных организаций. Банк создан для развития национальной кредитно-финансовой системы агропромышленного сектора и сельских территорий России. Выступает главным финансовым агентом Правительства РФ в реализации государственной кредитно-финансовой политики в агропромышленном комплексе.

Таблица 2.1 – Рейтинг крупнейших по активам банков в России в 2025г<sup>13</sup>.

Место	Банк	Объем активов (млрд.руб)
1	ПАО Сбербанк	57 157,84
2	Банк ВТБ (ПАО)	32 612,75
3	Банк ГПБ (АО)	16 988,44
4	АО АЛЬФА-БАНК	11 010,53
5	ПАО Банк ПСБ	8600,32
6	АО Россельхозбанк	5378,81
7	ПАО МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК	4886,35
8	АО ТБанк	4604,91
9	ПАО Совкомбанк	3683,56
10	АО Банк ДОМ.РФ	3468,48
11	Банк ВБРР (АО)	2388,13
12	АО БМ-Банк	1941,16
13	АО Райффайзенбанк	1891,44
14	АО АБ РОССИЯ	1249,4
15	ПАО Банк Санкт-Петербург	1137,45
16	АО АКБ НОВИКОМБАНК	1030,46
17	ПАО АК БАРС БАНК	930,08
18	АО КБ Ситибанк	916,64
19	ПАО БАНК УРАЛСИБ	844,27
20	АО ЮниКредит Банк	837,20
21	АО ОТП Банк	653,34
22	ПАО МТС-Банк	629,55
23	АО Почта Банк	592,46

Организационная структура Россельхозбанка представляет собой систему взаимозависимых подразделений. За каждым подразделением закреплена конкретная функция (приложение 2).

<sup>13</sup> Исаев Ю. Крупнейшие банки 2025 года / Ю.Исаев // БРОБАНК – 2025 – №14(221) URL: <https://brobank.ru/kрупнейshie-banki-2025/>

Во главе структуры стоит Директор, который осуществляет общее руководство и координацию деятельности всех подразделений, принимает стратегические решения по развитию банка.

Сектор проблемных и просроченных кредитов занимается управлением и урегулированием проблемных кредитов, включая реструктуризацию задолженности и работу по взысканию просроченной задолженности.

Отдел ценных бумаг отвечает за проведение операций с ценными бумагами, включая их покупку, продажу и управление инвестиционным портфелем банка.

Ресурсный отдел занимается финансовыми ресурсами банка, его задача заключается в привлечении новых средств и их размещении, оптимизацией ресурсной базы.

Отдел корпоративных клиентов и бюджетов занимается обслуживанием корпоративных клиентов, специалисты этого отдела подбирают к клиентам индивидуальный подход, что позволяет получить максимальную отдачу и лояльность для организации.

Управление кредитования занимается кредитованием физических и юридических лиц. Подразделение занимается оценкой кредитной историей заемщиков и оформлением кредитных договоров.

Управление инвестиционного кредитования и проектного финансирования состоит из отдела инвестиционного кредитования и отдела финансирования строительных проектов. Здесь осуществляется оценка инвестиционных проектов и сопровождение инвестиционных программ.

Управление валютных и неторговых операций включает в себя отделы документальных операций и валютного контроля, а также отдел организации операций с иностранной валютой и драгоценными металлами. Данная часть структуры отвечает за международные финансовые операции, а так же осуществляет валютный контроль.

Таким образом, данная структура позволяет банку эффективно выполнять все необходимые функции универсального коммерческого банка,

обеспечивая достойное обслуживание клиентов и позволяя развивать внутри банка различные направления банковской деятельности.

Организация включена в реестр Роскомнадзора как оператор, осуществляющий обработку персональных данных.

АО «РСХБ» осуществляет свою деятельность на территории Российской Федерации в соответствии с основными нормативными документами, регулирующими работу кредитных организаций:

- Конституцией Российской Федерации.
- Федеральным законом «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)».
- Федеральным законом «О банках и банковской деятельности».
- Иными федеральными законами и нормативными актами Центрального банка Российской Федерации.

Помимо осуществления банковских операций, предусмотренных законодательством, АО «РСХБ» вправе осуществлять следующие сделки:

- выдачу поручительств за третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме;
- приобретение права требования от третьих лиц исполнения обязательств в денежной форме;
- доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;
- осуществление операций с драгоценными металлами, монетами из драгоценных металлов, обработанными природными алмазами, нумизматическими наборами монет и памятными монетами Банка России из недрагоценных металлов, являющимися законным средством наличного платежа на территории Российской Федерации, в соответствии с законодательством Российской Федерации;

- предоставление в аренду физическим и юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для хранения документов и ценностей;

- лизинговые операции;

- оказание консультационных и информационных услуг;

- выдача банковских гарантий.

АО «РСХБ» вправе осуществлять и иные сделки, предусмотренные законодательством Российской Федерации.

Все банковские операции и другие сделки осуществляются в рублях, а при наличии соответствующей лицензии Банка России – и в иностранной валюте. Правила осуществления банковских операций, включая правила их материально-технического обеспечения, устанавливаются Банком России в соответствии с федеральными законами.

Особенности деятельности АО «РСХБ»:

- банк обладает одной из самых разветвленных региональных сетей среди российских банков, что позволяет эффективно обслуживать аграрный сектор по всей территории России;

- входит в перечень системно значимых кредитных организаций, что подчеркивает его роль в финансовой системе страны;

- деятельность банка контролируется Правительством РФ через общее собрание акционеров, что обеспечивает координацию с федеральными, региональными и муниципальными органами власти при реализации национальных программ поддержки аграрного сектора.

Таким образом, АО «РСХБ» осуществляет свою деятельность в строгом соответствии с законодательством РФ, выполняя широкий спектр банковских операций и дополнительных сделок, направленных на поддержку и развитие агропромышленного комплекса страны.

## 2.2 Анализ основных финансовых показателей

Для всесторонней оценки финансового состояния и эффективности деятельности АО «РСХБ» за период с 2022 по 2024 годы был проведён анализ ключевых финансовых показателей (приложение 3) на основании данных в Приложение 4. Данный анализ позволяет выявить динамику изменения основных статей отчёта о прибылях и убытках, оценить тенденции в формировании доходов и расходов, а также определить уровень рентабельности и эффективность использования ресурсов предприятия.

В период с 2022 по 2024 годы наблюдался значительный подъем основных финансовых показателей организации, что свидетельствует об успешной стратегии развития и хорошей приспособленности к меняющимся условиям рынка. Ключевым двигателем прогресса стал прирост процентных поступлений, обусловленный активным расширением кредитного портфеля и рациональным размещением активов в банковских учреждениях. Это подчеркивает высокий интерес к кредитным продуктам и эффективную кредитную политику.

Одновременно с увеличением доходов выросли и процентные выплаты, что было вызвано удорожанием привлеченных средств. Тем не менее, организация смогла увеличить чистую прибыль и прибыльность, что свидетельствует о квалифицированном управлении расходами и действенном контроле над финансовыми рисками.

Сокращение объема резервов на покрытие потенциальных убытков означает постепенное повышение качества кредитного портфеля, такая тенденция ведет к уменьшению кредитных рисков, это напрямую отразилось на финансовых результатах. Прибавились и прочие операционные доходы, также наблюдается повышение эффективности использования капитала. Данный результат подтверждает эффективность стратегии развития и финансовую стабильность компании. Рост рентабельности продаж и чистой

рентабельности указывает на грамотное использование ресурсов, благодаря этому банк остается конкурентно способным на рынке.

В целом, организация демонстрирует устойчивую динамику роста, укрепляет свои позиции на рынке и создает надежную основу для дальнейшего развития и повышения инвестиционной привлекательности. Данная позитивная тенденция открывает перспективы для расширения деятельности, внедрения инновационных продуктов и улучшения качества обслуживания клиентов. Анализ состава и структуры активов приведен в таблице 2.2. Для проведения анализа послужили данные из Приложение 4.

Таблица 2.2 – Состав и структура активов АО «РСХБ» за 2022 – 2024 гг.

Показатели	Значение показателя, тыс. руб.			Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Темп изменения, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Денежные средства	787504 81	48787563	55740444	- 2996291 8	695288 1	61,95	114,3
Средства кредитной организации в ЦБ РФ	720593 68	14481159 6	18581232 3	7275222 8	410007 27	201	128,3
Средства в кредитных организациях	536711 1	7781849	15349605 3	2414738	145714 204	145	в 19,7 раз
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости	173305 580	20807303 0	24860860 3	3476745 0	405355 73	120,1	119,5
Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	334586 7940	37054409 90	43157577 42	3595730 50	610316 752	110,8	116,5

Продолжение таблицы 2.2

Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	247152 939	22579315 3	19424323 1	- 2135978 6	- 315499 22	91,36	86,03
Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной задолженности)	923916 37	88912847	92188321	- 3478790	327547 4	96,23	103,7
Отложенный налоговый актив	131389 54	11397534	10257781	- 1741420	- 113975 3	86,75	90,00
Основные средства, активы в форме права пользования и нематериальные активы	726153 38	79440359	10149635 8	6825021	220559 99	109,4	127,8
Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	631036	246810	99668	-384226	- 147142	39,11	40,38
Всего активов	424381 5131	47227023 76	55421232 42	4788872 45	819420 866	111,3	117,4

В период с 2022 по 2024 год организация продемонстрировала устойчивый и значительный рост общего объема активов – на 17,4% в 2024

году по сравнению с 2023 и на 11,3% в 2023 году относительно 2022. Такая динамика отражает расширение бизнеса и активное развитие ключевых направлений деятельности.

Основным драйвером роста стал кредитный портфель – чистая ссудная задолженность увеличилась на 16,5% в 2024 году, что свидетельствует о наращивании кредитования клиентов, особенно корпоративного сегмента. Это соответствует общероссийской тенденции роста кредитования в банковском секторе, несмотря на ужесточение условий кредитования и макропруденциальные меры, которые наблюдались в 2024 году.

Значительный рост средств, размещённых в Центральном банке и кредитных организациях (в 2024 году средства в кредитных организациях выросли почти в 20 раз), указывает на стремление повысить доходность и диверсифицировать источники финансирования. Одновременно увеличились финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости, что говорит о расширении инвестиционного портфеля и более активном использовании финансовых инструментов.

Рост основных средств и нематериальных активов на 27,8% в 2024 году свидетельствует о модернизации и расширении инфраструктуры, что создаёт базу для дальнейшего развития. Снижение отложенных налоговых активов и долгосрочных активов, предназначенных для продажи, отражает оптимизацию структуры баланса и повышение эффективности использования ресурсов.

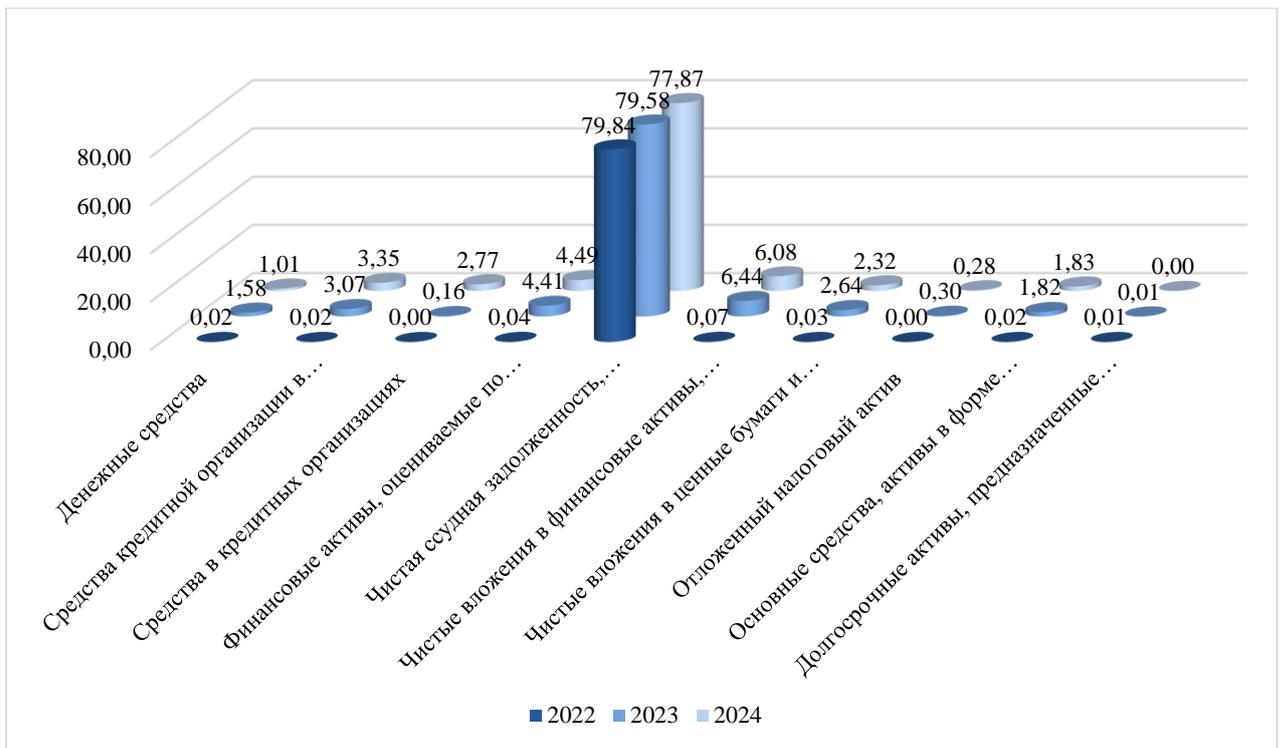


Рисунок 2.1 – Динамика активов АО «РСХБ» за 2022 – 2024 гг.

За 2022 – 2024 годы динамика активов АО «РСХБ» в целом осталась стабильной: заметно сократились денежные средства, что связано с перераспределением ликвидности, а средства в кредитных организациях, наоборот, значительно выросли, что может указывать на изменение политики управления ликвидностью. Кредитный портфель и финансовые вложения изменились незначительно, отражая осторожную стратегию банка и влияние рыночных условий. Прочие статьи баланса, такие как основные средства и отложенные налоговые активы, также остались практически на прежнем уровне. В целом, динамика активов свидетельствует о стабильности банка при одновременном поиске более эффективного размещения средств.

В целом, организация демонстрирует сбалансированное и устойчивое расширение активной части баланса, создавая прочную основу для повышения доходности и укрепления финансовой устойчивости в условиях меняющейся экономической среды. Такой тренд позволяет рассчитывать на дальнейшее успешное развитие и повышение конкурентоспособности на рынке. Анализ

состава и структуры источников средств приведен в Приложении 6. Для проведения анализа послужили данные из Приложение 5.

За период с 2022 по 2024 год организация существенно увеличила общий объем обязательств и капитала, что отражает расширение масштабов деятельности и укрепление финансовой базы. Рост привлеченных средств от Центрального банка и клиентов свидетельствует о повышении доверия и активном развитии кредитования. Значительное увеличение субординированных займов и резервного фонда указывает на усиление капитальной устойчивости и готовность к управлению рисками.

Позитивным моментом является снижение оценочных резервов под ожидаемые кредитные убытки, что говорит об улучшении качества кредитного портфеля. Вместе с тем, негативная переоценка финансовых активов отражает влияние рыночной волатильности и экономической нестабильности.

АО «РСХБ» демонстрирует сбалансированный рост обязательств и капитала, что создаёт прочную основу для дальнейшего устойчивого развития, повышения прибыльности и конкурентоспособности на рынке.

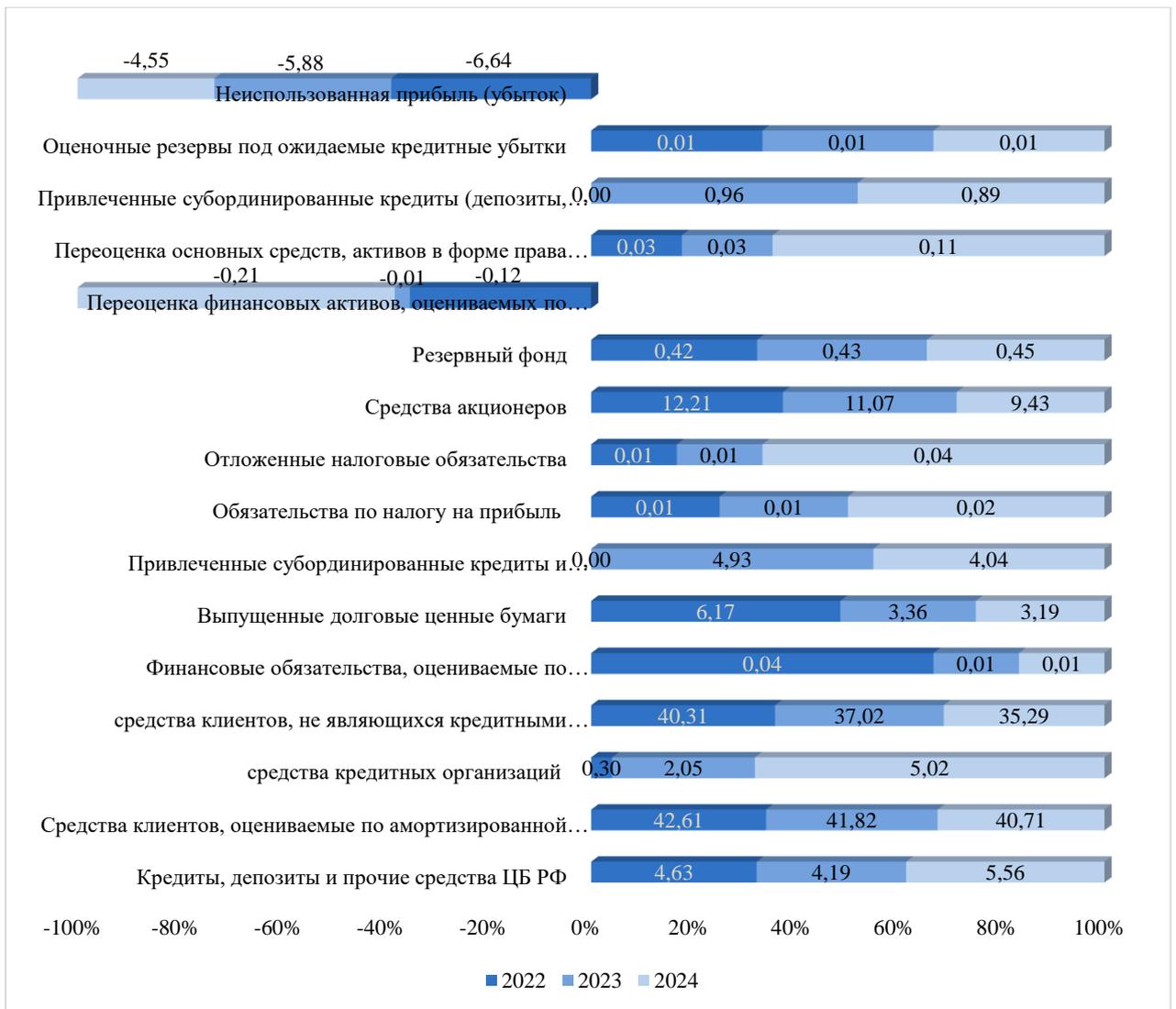


Рисунок 2.2 – Динамика источников средств АО «ПСХБ» за 2022 – 2024 гг.

За период с 2022 по 2024 год структура источников средств АО «ПСХБ» претерпела существенные изменения, отражающие как внутренние стратегические решения банка, так и влияние внешних экономических факторов. Одной из ключевых тенденций стало снижение доли средств клиентов, не являющихся кредитными организациями. Это связано с изменением поведения вкладчиков, ростом конкуренции на рынке депозитов и возможной переориентацией клиентов на другие финансовые инструменты или банки. В то же время наблюдается значительный рост доли средств, привлечённых от кредитных организаций, что свидетельствует о более

активном использовании межбанковского кредитования для поддержания ликвидности и финансирования расширения кредитного портфеля.

Банк также активно использует субординированные займы и облигационные выпуски, что влечет за собой рост удельного веса подобных обязательств в структуре пассивов. Это указывает на его попытки по усилению финансовой надежности в соответствии с регуляторными нормами и для улучшения кредитных показателей.

Вместе с тем, наблюдается сокращение доли выпущенных долговых бумаг, что может объясняться конъюнктурой рынка и стремлением к уменьшению долговой зависимости.

Также стоит отметить снижение доли средств акционеров, что может отражать перераспределение источников финансирования в пользу привлеченных средств. Позитивным моментом является улучшение показателя неиспользованной прибыли, что свидетельствует о росте прибыльности и укреплении финансового положения банка.

В целом, данные изменения в структуре источников средств демонстрируют продуманную и сбалансированную стратегию управления финансированием, направленную на повышение устойчивости, оптимизацию структуры капитала и адаптацию к изменяющимся экономическим и рыночным условиям. Такой подход позволяет банку эффективно поддерживать ликвидность, развивать кредитный портфель и улучшать свои финансовые показатели.

### 2.3 Анализ системы финансового менеджмента в АО «РСХБ»

Ключевым элементом системы финансового менеджмента банка является эффективное управление клиентскими средствами, которые выступают важным источником финансирования операционной деятельности и кредитования. Управление этими средствами требует не только контроля за объемами привлеченных ресурсов, но и анализа их структуры, динамики и

источников, что в свою очередь позволяет банку оптимизировать финансовую стратегию и минимизировать риски, связанные с ликвидностью и капиталом. Анализ структуры клиентских средств (таблица 2.3) позволяет оценить динамику привлечения ресурсов от различных вкладчиков и понять, насколько банк успешно диверсифицирует источники финансирования, что является одним из ключевых факторов устойчивого развития финансовой организации. Для проведения анализа послужили данные из Приложение 4, которые отражают наиболее актуальные показатели за период с 2022 по 2024 годы.

Таблица 2.3 – Структура клиентских средств АО «РСХБ» по категориям вкладчиков за 2022 – 2024 гг.

Показатели	Значение показателя, тыс. руб.			Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Темп изменения, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Средства клиентов, в т.ч.:							
средства кредитных организаций	3505808790	3788458762	4455850231	282649972	667391469	108,06	117,62
средства клиентов, не являющихся кредитным и организациями	12858866	96757007	322518800	83898141	225761793	в 7,5 раз	в 3,3 раза
	3492949924	3691701755	4133331431	198751831	441629676	105,69	111,96

За период с 2022 по 2024 год клиентские средства АО «РСХБ» продемонстрировали устойчивый и значительный рост, что свидетельствует о положительной динамике развития банка и увеличении его финансовой устойчивости. Особенно заметно выросли средства кредитных организаций – в 7,5 раза в 2023 году и в 3,3 раза в 2024 году по сравнению с предыдущими годами. Увеличение количества операций связано с процессами на

межбанковском поле, укреплением взаимовыгодных отношений с финансовыми организациями и прибавившейся необходимостью в финансах для организации кредитной деятельности. Еще более положительно показывают себя средства клиентов, не являющихся кредитными организациями, они выросли, такая динамика отражает рост доверия и хорошую репутацию среди клиентов банка. Это связано с множеством факторов например улучшение ситуации в стране, ростом доходов населения. Не малую роль сыграл и сам банк, который смог обеспечить повышение привлекательности банковских продуктов и услуг, а также проведением активной маркетинговой политикой, направленной на расширение клиентской базы.

На рисунке 2.3 представлена динамика структуры клиентских средств АО «РСХБ» по категориям вкладчиков.



Рисунок 2.3 – Динамика структуры клиентских средств АО «РСХБ» за 2022 – 2024 гг.

За период с 2022 по 2024 год динамика структуры клиентских средств АО «РСХБ» претерпела существенные изменения, свидетельствующие о динамичном развитии банка и изменениях в его стратегических приоритетах. Доля средств кредитных организаций выросла с 0,37% до 7,24%, что отражает значительное расширение взаимодействия с другими финансовыми институтами и активизацию межбанковских операций. Эта ситуация спровоцирована ростом потребности в ликвидности и диверсификации

источников финансирования, это позволяет банку эффективно управлять своими финансовыми ресурсами, а так же снижать зависимость от одного сегмента вкладчиков.

В то же время доля средств клиентов, не являющихся кредитными организациями, снизилась с 99,63% до 92,76%, это означает перераспределение ресурсов в пользу корпоративного сегмента это отражает политику банка на более активную работу с крупными клиентами. И все же, несмотря на уменьшение доли не кредитных клиентов, объем данного сегмента все еще остается доминирующим, это говорит о доверии населения и бизнеса к банку и сохранении высокой привлекательности розничных продуктов.

В общем и целом такая динамика демонстрирует стратегическую диверсификацию структуры пассивов банка, нацеленную укрепить финансовой устойчивости банка, а также обеспечить конкурентоспособности на современном рынке.

Далее проанализируем кредитный портфель филиала АО «РСХБ» в городе Рубцовске (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Анализ кредитного портфеля АО «РСХБ» за 2022 – 2024 гг.

Показатели	Значение показателя, тыс. руб.			Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Темп изменения, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Кредитный портфель юр.лицам,в т.ч	95 695	108 717	111 080	13 022	2 363	113,6	102,17
коммерческое кредитование	54 136	59 984	61 033	5 848	1 049	110,8	101,74
специализированное кредитование	41 559	48 733	50 047	7 174	1 314	117,26	102,69
Кредитный портфель физ.лицам, в т.ч.:	36 067	45 836	47 111	9 769	1 275	127,08	102,78
потребительские ссуды	16 257	19 359	20 858	3 102	1 499	119,08	107,74
жилищное кредитование	15 491	21 677	23 358	6 186	1 681	139,93	107,75
автокредитование	4 319	4 800	2 895	481	-1 905	111,13	60,31
ИТОГО	131 762	154 553	158 191	22 791	3 638	117,29	102,35

Кредитный портфель АО «РСХБ» за период 2022–2024 гг. демонстрирует стабильный рост. Общий объем портфеля увеличился с 131,7 млрд. руб. в 2022 г. до 153,1 млн. руб. в 2024 г., что составляет рост на 16,2%.

Наибольший прирост наблюдается в коммерческих кредитах, где объем вырос с 54,1 млн. руб. до 61,0 млн. руб., что соответствует темпам роста 12,7% и 10,8% соответственно. В то же время специализированное кредитование показывает более скромный рост: с 41,6 млн. руб. до 50,0 млн. руб., с темпом 11,7% и 20,6%.

Кредитный портфель физических лиц также увеличился, но менее значительно: с 16,3 млн. руб. до 20,9 млн. руб., с темпом роста 27,7%. Потребительские ссуды выросли с 15,5 млн. руб. до 23,9 млн. руб., демонстрируя значительный рост на 54,8%.

В целом, структура портфеля остается сбалансированной, с акцентом на корпоративное и специализированное кредитование, что свидетельствует о стратегии банка, направленной на развитие долгосрочных отношений с клиентами и расширение спектра услуг.

Таким образом, анализ системы финансового менеджмента в АО «РСХБ» показывает, что банк успешно реализует стратегию диверсификации источников финансирования, что способствует повышению его устойчивости и конкурентоспособности. Эффективное управление клиентскими средствами, ориентированное на баланс между различными категориями вкладчиков, позволяет банку не только укреплять свои позиции на рынке, но и создавать условия для дальнейшего роста и развития в долгосрочной перспективе.

### 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Проведя анализ основных экономических показателей и финансового менеджмента организации, не получилось выявить явных слабых мест в структуре АО «РСХБ». Банк показывает стабильный экономический рост на протяжении всего периода.

Таким образом, в период с 2022 по 2024 год наблюдается значительный рост кредитного портфеля банка, что подтверждается увеличением чистой ссудной задолженности с 3 345 867 940 тыс. руб. в 2022 году до 4 315 757 742 тыс. руб. в 2024 году (рост на 28,9%). Также отмечается активизация привлечения средств от кредитных организаций – средства выросли с 12 858 866 тыс. руб. в 2022 году до 322 518 800 тыс. руб. в 2024 году (в 25 раз).

Однако такая тенденция имеет негативные последствия. Например, одновременно увеличились резервы под возможные потери, что вызвано необходимостью в усилении контроля за качеством кредитного портфеля и управления кредитными рисками.

Чтобы понять, в чем опасность без контрольного увеличения кредитного портфеля банка, обратимся к его специфике. АО «РСХБ» изначально был ориентирован исключительно на агропромышленный комплекс страны и, не смотря на то, что сейчас банк является универсальным и работает как с физическими лицами, так и организациями не связанными с АПК, основная часть клиентов все так же является участниками агропромышленного комплекса страны. Острой проблемой современных АПК является их не благополучность в экономической системе РФ.

АПК регулярно бывает переполнен не рентабельными предприятиями, основные показатели платежеспособности значительно ниже прочих направлений бизнеса. Данные проблемы вызваны рядом специфических факторов, которые присущи только этому направлению бизнеса. Глобально такие факторы можно разделить на следующие виды:

Экономические включают в себя:

– Низкая рентабельность производства, вызванная частыми скачками стоимости выпускаемой продукции на рынке, сильная зависимость от инфляции.

– Не доверие в банковском секторе. Банки неохотно сотрудничают и предоставляют кредиты низко рентабельному и рискованному сельскохозяйственному производству.

– Не эффективное управление ресурсами, вызванное низкой квалификацией рабочих, сложностью в расчетах и сторонними факторами на которые человек повлиять, не способен.

К не экономическим факторам можно отнести, зависимость от сезонных колебаний. Они напрямую влияют на качество товара, его количество и спрос.

В таблице 3.1 представлены ключевые финансовые показатели, отражающие динамику кредитного портфеля и резервов.

Таблица 3.1 – Ключевые показатели кредитного портфеля и резервов АО «РСХБ» за 2022 – 2024 гг.

Показатели	Значение показателя			Абсолютное отклонение		Темп изменения, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Чистая ссудная задолженность, тыс. руб.	3345867 940	37054409 90	4315757 742	3595730 50	6103167 52	110,75	116,47
Изменение резерва на возможные потери, тыс. руб.	- 1677655 5	-51918062	- 4465144	- 3514150 7	4745291 8	в 3,1 раз	8,60
Средства кредитных организаций, тыс. руб.	5367111	7781849	1534960 53	2414738	1457142 04	144,99	в 19,7 раз

Таким образом, необходимо опираться на следующие задачи при формировании рекомендательных мероприятий.

- Обеспечения максимальной безопасности для кредитного портфеля банка.

- Расширение клиентской базы, посредством выхода на новые рынки напрямую или косвенно связанные с АПК.

- Модернизация имеющихся открытых источников, необходимая для улучшения для экосистемы банка.

Влияние выявленных проблем на финансовое состояние банка проявляется следующим образом:

- увеличение сроков погашения кредитов ведёт к росту кредитных рисков и снижению ликвидности, что усложняет управление оборотными средствами;

- рост резервов под возможные потери снижает чистую прибыль и уменьшает капитал банка, ограничивая возможности для расширения бизнеса;

- высокая концентрация рисков в сегменте кредитования юридических лиц и индивидуальных предпринимателей требует усиленного контроля и применения современных методов оценки кредитоспособности.

Для решения этих задач предлагается комплекс следующих мероприятий:

1. Оптимизация интернет источников. Одним из недостатков сайта РСХБ является его низкая информативность. Пользователям зачастую сложно получить полную и структурированную информацию о продуктах, услугах, условиях кредитования или тарифах. Сайт не логичен, наличие интерактивных и удобных инструментов в одном разделе и полное их отсутствие в другом. Например, в разделе «Вклады и счета» в каждом тарифе находится удобный калькулятор, на котором удобно и наглядно можно редактировать свой вклад, выбрать валюту, способ выплаты процентов а также дополнительные опции, после чего увидеть итоговый результат (рисунок 3.1).

Рисунок 3.1 – Онлайн калькулятор вкладов на сайте АО «РСХБ»

В разделе «Кредиты» такая удобная функция отсутствует, вместо этого предлагается ввести свои персональные данные для получения индивидуальных предложений (рисунок 3.2).

Рисунок 3.2 – Онлайн заявка на кредит на сайте АО «РСХБ»

Кроме того, интерфейс сайта РСХБ кажется не удобным и не интуитивным. Сложности в навигации могут возникнуть для новых пользователей, что препятствует эффективному выполнению относительно простых операций в самых востребованных частях сайта.

2. Ограничение на онлайн кредитование. Основными компаниями, которые пользуются услугами Россельхозбанка, являются представители

агропромышленного комплекса (АПК) такие компании больше прочих подвержены банкротству, поэтому для уменьшения рисков при работе с такими компаниями предпочтительней кредитование при личном присутствии клиента.

Предполагается, что внедрение этого мероприятия позволит сократить количество недобросовестных клиентов и количество сомнительных кредитов, благодаря чему банк сможет уменьшить свои резервы под невыплату кредитов. Сократится и средний срок погашения кредитов. Предполагается, что внедрение мероприятий позволит сократить средний срок погашения средств кредитных организаций на 30 дней начиная с 2025 года (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Прогнозируемый эффект от сокращения срока погашения кредитов АО «РСХБ»

Год	Текущий срок погашения (дни)	Новый срок погашения (дни)	Сокращение срока (дни)	Экономия средств (тыс. руб.)
2025	365	335	30	2472785
2026	335	305	30	2270000
2027	305	275	30	2623000

Прогнозируемый эффект от сокращения срока погашения кредитов АО «РСХБ» демонстрирует значительное высвобождение финансовых ресурсов банка за счёт уменьшения среднего срока погашения кредитов на 30 дней ежегодно начиная с 2025 года. Это позволит сэкономить от 2,47 млрд. рублей в 2025 году до 2,62 млрд. рублей в 2027 году.

Такая экономия существенно повысит ликвидность банка, улучшит управление оборотным капиталом и обеспечит более эффективное использование кредитного портфеля. В результате реализации данного мероприятия АО «РСХБ» сможет укрепить свою финансовую устойчивость и повысить конкурентоспособность на рынке кредитования.

3. Льготное кредитование новых направлений бизнеса, Россельхозбанк предоставляет льготные кредиты для представителей

агропромышленного комплекса (АПК) и сельскохозяйственных предприятий.

Банк предлагает три разных плана с разной спецификой:

– Программа для предприятий – экспортеров АПК. Для сельхозпроизводителей или организаций, заключивших соглашение о повышении конкурентоспособности с Минсельхозом России.

– Программа для предприятий сельхозпроизводителей. Для развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия.

– Программа для развития сельских территорий. Для ИП и других организаций, зарегистрированных на сельских территориях на развитие инженерной и транспортной инфраструктуры, строительство жилых зданий.

Для потенциальной клиентской базы предлагается предоставлять льготные условия для смежных или прочих сфер бизнеса, таким образом.

В таблице 3.3 представлен итоговый экономический эффект.

Таблица 3.3 – Итоговый экономический эффект АО «РСХБ»

Показатели	Значение показателя			Абсолютное отклонение		Темп изменения, %	
	2024	2025	2026	2024-2025	2025-2026	2025/2024	2026/2025
Чистая ссудная задолженность, тыс. руб.	43157577 42	4 963 121 403	5 707 589 613	35957305 0	61031675 2	115	115
Изменение резерва на возможные потери, тыс. руб.	-4465144	-5 134 915	-5 905 152	-9 600 059	- 11 040 06 7	в 1.5 раз	в 1.5 раз

Таблица 3.3 демонстрирует значительный экономический эффект от реализации мероприятий по интеграции новых рынков в систему АО «РСХБ». Прогнозируемые показатели по чистой ссудной задолженности и изменению резерва на возможные потери на три года – 2024, 2025 и 2026. В 2024 году ожидается уровень ссудной задолженности около 4,32 трлн. рублей, а в 2025

году она увеличится примерно до 4,96 трлн. рублей, что составляет рост на 15% по сравнению с предыдущим годом. В 2026 году объем кредитного портфеля прогнозируется увеличить до примерно 5,71 трлн рублей, также на 15% по сравнению с 2025 годом. Темпы роста показывают стабильное ежегодное увеличение кредитных операций банка.

Внедрение данного комплекса мероприятий позволит не только сократить средний срок погашения кредитов, но и значительно повысить ликвидность банка, улучшить качество кредитного портфеля и укрепить финансовую устойчивость АО «РСХБ». Это создаст прочную основу для дальнейшего роста и повышения конкурентоспособности на рынке финансовых услуг.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Финансовый менеджмент это система методов и процессов управления финансовыми ресурсами организации с целью достижения ее стратегических целей, обеспечения прибыльности и стабильности. Основная функция финансового менеджмента заключается в планировании финансовых ресурсов, управлении денежными потоками и анализе и контроле за основными финансовыми показателями. В процессе финансового менеджмента используются ряд финансовых инструментов, таких как: бюджетирование, финансовое планирование, анализ финансовой отчетности, управление капиталом и ликвидностью, оценку инвестиционных проектов, а также страхование и управление рисками. Использование этих инструментов обусловлено необходимостью грамотно и безошибочно управлять всеми финансовыми потоками организации.

Специфика финансового менеджмента в коммерческом банке отражается в особенностях прогнозирования финансовых ресурсов, изучение и мониторинг ключевых финансовых показателей. Отдельную роль играет управление активами и обязательствами, минимизацию рисков, поддержание необходимого уровня ликвидности и способности выполнять обязательства.

Объектом исследования является АО «Российский Сельскохозяйственный банк» универсальный коммерческий банк с 100% государственным участием, включённый Банком России в перечень системно значимых кредитных организаций. Банк создан для развития национальной кредитно-финансовой системы агропромышленного сектора и сельских территорий России. Выступает главным финансовым агентом Правительства РФ в реализации государственной кредитно-финансовой политики в агропромышленном комплексе.

Анализ финансовых показателей АО «РСХБ» за 2022–2024 годы показывает, что финансовое состояние банка улучшается, что подтверждается ростом доходов, прибыли и рентабельности, свидетельствующими о

положительной динамике развития и эффективном управлении операционной деятельностью. Ключевым элементом системы финансового менеджмента банка является эффективное управление клиентскими средствами, которые выступают важным источником финансирования операционной деятельности и кредитования. С 2022 по 2024 год АО «РСХБ» демонстрировал устойчивый рост клиентских средств, особенно за счет средств кредитных организаций, что свидетельствует о его укреплении на финансовом рынке. В 2023 году наблюдалось временное снижение средств физических и юридических лиц, однако в 2024 году их объем значительно вырос благодаря улучшению условий вкладов и повышению доверия к банку.

Структура клиентских средств оставалась стабильной, с постепенным увеличением доли средств кредитных организаций и незначительным снижением доли средств физических и юридических лиц, что свидетельствует о сбалансированности и устойчивости ресурсной базы банка.

Анализ деятельности Россельхозбанка показывает устойчивую положительную динамику развития. За период с 2022 по 2024 год отмечается существенный рост кредитного портфеля, что подтверждается увеличением чистой ссудной задолженности на 28,9%.

В ходе исследования были определены ключевые проблемы в деятельности банка. Среди них: увеличение сроков погашения кредитов, рост резервов под возможные потери, высокая концентрация рисков в сегменте кредитования юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, а также низкая информативность и неудобство интернет-ресурсов банка.

Для устранения выявленных проблем предложен комплекс мер, включающий оптимизацию интернет-ресурсов, введение ограничений на онлайн-кредитование для снижения рисков и расширение льготного кредитования на новые направления бизнеса.

Прогнозируемый эффект от реализации мероприятий показывает значительные улучшения в работе банка. Ожидается сокращение среднего срока погашения кредитов на 30 дней, что позволит экономить от 2,47 до 2,62

млрд. рублей ежегодно. Чистая ссудная задолженность к 2026 году достигнет 5,71 трлн. рублей при ежегодном росте на 15%.

Реализация предложенных мер позволит достичь следующих результатов: повысить ликвидность банка, улучшить качество кредитного портфеля, укрепить финансовую устойчивость, повысить конкурентоспособность на рынке и оптимизировать структуру пассивов.

Таким образом, внедрение разработанного комплекса мероприятий не только решит существующие проблемы в управлении кредитным портфелем, но и создаст прочную основу для дальнейшего развития банка, повышения его финансовой устойчивости и конкурентоспособности на рынке финансовых услуг.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс». [Электронный ресурс] – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/);
2. О формах бухгалтерской отчетности организаций: Приказ Минфина России от 02.07.2010 N 66н (ред. от 19.04.2019 // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс». [Электронный ресурс] – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/);
3. Абдикаримова, Ж.Б. Финансовый менеджмент и стратегии развития банковской организации / Ж.Б. Абдикаримова // Экономика и бизнес – 2024 – №2. [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-menedzhment-i-strategii-razvitiya-bankovskoy-organizatsii/viewer>;
4. Алабина, Т. А. Банковский менеджмент: учебник для вузов / Т. А. Алабина, И. Г. Грентикова, А. А. Юшковская // Москва: Издательство Юрайт – 2025 – №312(21). [Электронный ресурс] – URL: <https://urait.ru/book/bankovskiy-menedzhment-567398>;
5. Александров, О.А. Экономический анализ: Учебное пособие / О.А. Александров, Ю.Н. Егоров. // – М.: Инфра-М –2021. – 336 с;
6. Архипов, А. П. Финансовый менеджмент страховых организаций: учебник для вузов / А. П. Архипов// Москва: Издательство Юрайт – 2025 – №552(275). [Электронный ресурс] – URL: <https://urait.ru/book/finansovyy-menedzhment-strahovyh-organizaciy-563219>;
7. Афоничкин, А. И. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов /А. И. Афоничкин, Л.И. Журова, Д. Г. Михаленко// Москва: Издательство Юрайт – 2024 – №133(312) . [Электронный ресурс] – URL: [https://urait.ru/bcode/555725/p.](https://urait.ru/bcode/555725/p.;);

8. Боровковой, В.А. Банки и банковское дело: учебник и практикум для вузов / В.А. Боровковой // Москва: Издательство Юрайт – 2025 – №554(153) . [Электронный ресурс] – URL: <https://urait.ru/bcode/568557>;
9. Бобылевой, А.З. Финансовый менеджмент: проблемы и решения: учебник для вузов /А. З. Бобылевой // Москва: Издательство Юрайт – 2025 – №773(232) . [Электронный ресурс] – URL: <https://urait.ru/book/finansovyy-meneditment-problemy-i-resheniya-568589>;
10. Витязев, Н.А. Что такое финансовый менеджмент / Н.А. Витязев // Экономика и бизнес – 2024 – №14(221) . [Электронный ресурс] – URL: <https://www.gd.ru/articles/11848-finansovyy-meneditment>;
11. Войтоловский, Н.В. Экономический анализ: учебник для вузов /Н.В. Войтоловского, А.П. Калининой, И.И. Мазуровой // – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, –2023. – 631 с.;
12. Вяткин, В. Н. Финансовые решения в управлении бизнесом: учебно-практическое пособие для вузов /В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Д. Д. Хэмптон// Москва: Издательство Юрайт – 2025 – №541(238) . [Электронный ресурс] – URL: <https://urait.ru/book/finansovye-resheniya-v-upravlenii-biznesom-561993>;
13. Гусева, И. А. Финансовые рынки и институты : учебник и практикум для вузов / И. А. Гусева// Москва : Издательство Юрайт – 2025 – №163(112) . [Электронный ресурс] – URL: <https://urait.ru/book/finansovye-rynki-i-instituty-560802>;
14. Дмитриева, И. М. Бухгалтерский учет и анализ: учебник для вузов / И. М. Дмитриевой, И. В. Захаров, О. Н. Тарасова//. - 2- е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2022. - 416 с.;
15. Долгих, Ю.А. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Ю.А. Долгих// Экономика и бизнес – 2021 – №2. [Электронный ресурс] – URL: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/103648/1/978-5-7996-3309-7\\_2021.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/103648/1/978-5-7996-3309-7_2021.pdf);

16. Екимова, К. В. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / К. В. Екимова, И. П. Савельева, К. В. Кардапольцев // Экономика и бизнес – 2025 – №12(332). [Электронный ресурс] – URL: <https://urait.ru/bcode/560335>;
17. Еремина, О.И. Анализ финансового результата деятельности коммерческого банка / О.И. Еремина, Л.С. Тимокова // Экономика и бизнес – 2022 – №27(233). [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-finansovogo-rezultata-deyatelnosti-kommercheskogo-banka>;
18. Исаев, Ю. Л. Крупнейшие банки 2025 года / Ю.Л. Исаев // БРОБАНК – 2025 – №14(221). [Электронный ресурс] – URL: <https://brobank.ru/krupnejshie-banki-2025/>;
19. Федоров, М.Е. Стратегический финансовый менеджмент / М.Е. Федоров, А.А. Квашина // Экономика и бизнес – 2022 – №5(228) . [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-finansovyy-menedzhment>;
20. Казакова, Н. А. Финансовый анализ: учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова // Москва: Издательство Юрайт – 2025 – №773(232) . [Электронный ресурс] – URL: <https://urait.ru/book/finansovyy-analiz-568377>;
21. Калачев, М.А. Инновации в области финансового менеджмента / М.А. Калачев, Е.А. Сериков // Экономика и бизнес – 2024 – №67(233) . [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-v-oblasti-finansovogo-menedzhmenta>;
22. Лимитовский, М. А. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие / М. А. Лимитовский, В. П. Паламарчук, Е. Н. Лобанова // Москва: Издательство Юрайт – 2024 – №12(332) . [Электронный ресурс] – URL: <https://urait.ru/bcode/555725/p>;
23. Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукасевич // Москва: Издательство Юрайт – 2025 – №142(136) . [Электронный ресурс] – URL: <https://urait.ru/bcode/568502>;

24. Лукасевич, И. Я. Финансовая политика: учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукасевич // Москва: Издательство Юрайт – 2025 – №133(312) . [Электронный ресурс] – URL: <https://urait.ru/book/finansovaya-politika-569115>;
25. Мирошниченко, О. С. Банковское регулирование и надзор: учебник для вузов / О. С. Мирошниченко // Москва: Издательство Юрайт – 2025 – №773(232). [Электронный ресурс]– URL: <https://urait.ru/book/bankovskoe-regulirovanie-i-nadzor-566200>;
26. Незамайкин, В. Н. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / В. Н. Незамайкин, И. Л. Юрзинова // Москва: Издательство Юрайт – 2025 – №122(132) . [Электронный ресурс] – URL: <https://urait.ru/bcode/545468>;
27. Погодина, Т. В. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / Т. В. Погодина // Москва: Издательство Юрайт – 2025 – №342(222) . [Электронный ресурс] – URL: <https://urait.ru/bcode/560161>;
28. Пеганова, О. М. Банковское дело: учебник для вузов / О. М. Пеганова // Москва: Издательство Юрайт – 2025 – №773(232) URL: <https://urait.ru/book/bankovskoe-delo-560552>;
29. Погодина, Т. В. Инвестиционный менеджмент: учебник и практикум для вузов / Т. В. Погодина // Москва: Издательство Юрайт – 2025 – №773(232). [Электронный ресурс] – URL: <https://urait.ru/book/investicionnyu-menedzhment-560160>;
30. Поляк, Г.Б. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / Г. Б. Поляк // 5-е изд., перераб. и доп. –Москва: Издательство Юрайт, –2025. – 358 с. [Электронный ресурс] – URL: <https://urait.ru/bcode/545468>;
31. Попов, Д. А. Формирование ресурсной базы коммерческого банка и управление пассивами / Д.А. Попов, О.В. Вершинина // Экономика и бизнес – 2021 – №2.[Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-resursnoy-bazy-kommercheskogo-banka-i-upravlenie-passivami>;

32. Румянцева, Е.Е. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. Е. Румянцева // Москва: Издательство Юрайт, –2024 –№366(332) . [Электронный ресурс] – URL: <https://urait.ru/bcode/536648>;
33. Сазыкин, Б. В. Управление рисками в банке. Особенности управления операционным риском: учебник для вузов / Б. В. Сазыкин // Москва: Издательство Юрайт – 2025 – №773(232) . [Электронный ресурс] – URL: <https://urait.ru/book/upravlenie-riskami-v-banke-osobennosti-upravleniya-operacionnym-riskom-531528>;
34. Соколова, Б.И. Банки и банковские операции: учебник и практикум для вузов / Б. И. Соколова // Москва: Издательство Юрайт – 2025 – №573(683) . [Электронный ресурс] – URL: <https://urait.ru/bcode/561013>;
35. Хангледиев, М. А. Финансовый менеджмент и стратегическое управления финансами / М. А. Хангледиев, Ш. Б. Джумамырадова // Экономика и бизнес – 2021 – №17(433) . [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-menedzhment-i-strategicheskoe-upravlenie-finansami>;
36. Цвырко, А.А. Управление ликвидностью в коммерческом банке / А.А. Цвырко, Н.В. Сухорукова // Экономика и бизнес – 2022 – №5(254). [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-likvidnostyu-kommercheskogo-banka-kak-faktor-povysheniya-ego-nadezhnosti>;
37. Шубаева, В. Г. Финансовый менеджмент транснациональной компании: учебник и практикум для вузов / В. Г. Шубаева, П. Д. Шимко // Москва: Издательство Юрайт – 2025 – №232(144) . [Электронный ресурс] – URL: <https://urait.ru/bcode/567781>;
38. Шумилина, Е.В. Анализ финансовых результатов коммерческой организации / Е.В. Шумилина, Г.И. Хаустова // Москва: Издательство Юрайт – 2025 – №12(332). [Электронный ресурс] – URL: <https://urait.ru/bcode/562141>;
39. Damodaran, A. Corporate Finance: Theory and Practice / A. Damodaran. – 4th ed. – Hoboken: Wiley, 2021. – 800 p;

40. Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbr.ru>;

41. Официальный сайт АО «Россельхозбанк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rshb.ru/>.

# ПРИЛОЖЕНИЕ

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Перечень основных лицензий АО «РСХБ» на право занятия деятельностью

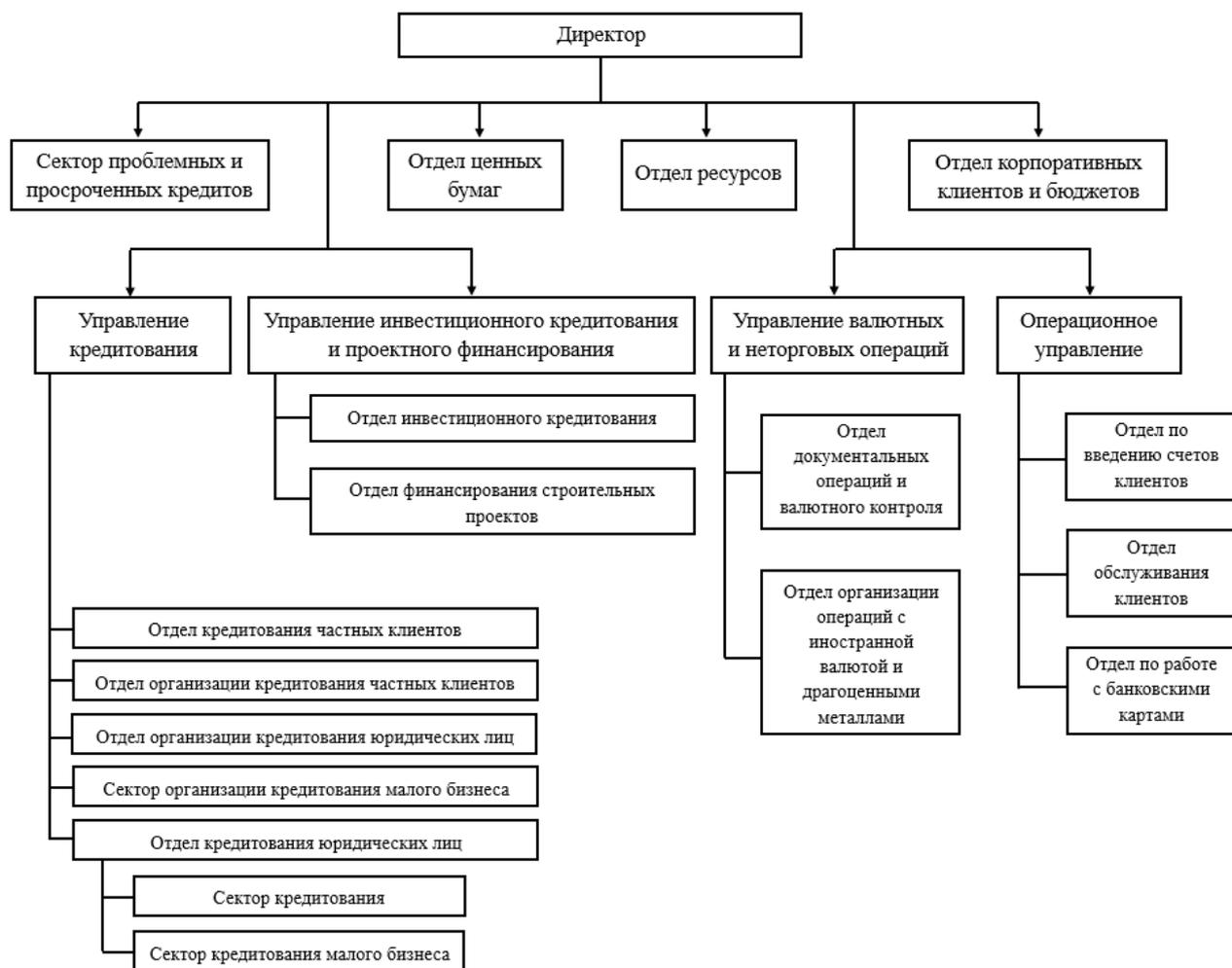
№, дата выдачи	Кем выдана	Виды деятельности	Срок действия
<p>Л020-00113-20/00155689 от 26.12.2017</p>	<p style="text-align: center;">СЕВЕРО-КАВКАЗСКОЕ МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ПО НАДЗОРУ В СФЕРЕ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ</p>	<p>Лицензирование деятельности по сбору, транспортированию, обработке, утилизации, обезвреживанию, размещению отходов I - IV классов опасности (за исключением случаев, если сбор отходов I - IV классов опасности осуществляется не по месту их обработки, и (или) утилизации, и (или) обезвреживания, и (или) размещения)</p>	<p style="text-align: center;">с 26.12.2017</p>
<p>ЛС30016038 17078Н от 05.02.2019</p>	<p style="text-align: center;">Центр по лицензированию, сертификации и защите государственной тайны ФСБ России</p>	<p>Разработка, производство, распространение шифровальных средств, информационных систем и телекоммуникационных систем, защищенных с использованием шифровальных средств, выполнение работ, оказание услуг в области шифрования информации, техническое обслуживание шифровальных (криптографических) средств, информационных систем и телекоммуникационных систем, защищенных с использованием шифровальных средств (за исключением случая, если техническое обслуживание шифровальных средств, информационных систем и телекоммуникационных систем, защищенных с использованием шифровальных средств, осуществляется для обеспечения собственных нужд юридического лица или индивидуального предпринимателя)</p>	<p style="text-align: center;">с 05.02.2019</p>

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

Л024-00107- 77/00682814 от 21.09.2023	ФЕДЕРАЛЬНАЯ СЛУЖБА ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ И ЭКСПОРТНОМУ КОНТРОЛЮ	Деятельность по технической защите конфиденциальной информации	с 21.09.2023
--	---	--	-----------------

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Организационная структура АО «РСХБ»



### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### Анализ основных финансовых показателей деятельности предприятия АО «РСХБ» за 2022 – 2024 гг.

Показатели	Значение показателя			Абсолютное отклонение		Темп изменения, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Процентные доходы, всего, в том числе, тыс. руб.:	358600364	417929094	674473353	59328730	256544259	116,5	161,4
от размещения средств в кредитных организациях, тыс. руб.	17532757	24090581	66952963	6557824	42862382	137,4	в 2,8 раза
от ссуд клиентам, не являющимся кредитными организациями, тыс. руб.	301027979	354085437	550839248	53057458	196753811	117,6	155,6
от вложений в ценные бумаги, тыс. руб.	40039628	39753076	56681142	-286552	16928066	99,28	142,6
Процентные расходы, всего, тыс. руб., в том числе:	287979000	295584069	559928037	7605069	264343968	102,6	189,4
по привлеченным средствам кредитных организаций, тыс. руб.	8402607	19278290	48966563	10875683	29688273	в 2,3 раза	в 2,5 раза
по привлеченным средствам не кредитных организаций, тыс. руб.	257539128	259048195	486296807	1509067	227248612	100,6	187,7
по выпущенным ценным бумагам, тыс. руб.	22037265	17257584	24664667	-4779681	7407083	78,31	142,9

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа), тыс. руб.	7062136 4	1223450 25	1145453 16	5172366 1	- 7799709	173, 2	93,6 2
Изменение резерва на возможные потери, тыс. руб., в том числе:	- 1677655 5	- 5191806 2	- 4465144	- 3514150 7	4745291 8	в 3,1 раз	8,60
изменение под ожидаемые кредитные убытки, тыс. руб.	- 2609006	- 4560175	-855000	- 1951169	3705175	174, 8	18,7 5
Чистые процентные доходы после создания резерва на возможные потери, тыс. руб.	5384480 9	7042696 3	1100801 72	1658215 4	3965320 9	130, 8	156, 3
Чистые доходы от операций с финансовыми активами, тыс. руб.	4012463	-866521	- 1225092 8	- 4878984	- 1138440 7	- 21,6	в 14 раз
Чистые доходы от операций с ценными бумагами, по справедливой стоимости, тыс. руб.	-43770	- 4235242	-161 055	- 4191472	4074187	в 97 раз	3,80
Чистые доходы от операций с ценными бумагами, по амортизированной стоимости, тыс. руб.	501	7409968	33972	7409467	- 7375996	В 1479 0 раз	0,46
Чистые доходы от операций с драгоценными металлами, тыс. руб.	1145337	1579131	358097	433794	- 1221034	137, 9	22,6 8

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

Комиссионные доходы, тыс. руб.	2853828 4	2554785 5	2516453 3	- 2990429	-383322	89,5 2	98,5 0
Комиссионные расходы, тыс. руб.	4829841	4378231	4810294	-451610	432063	90,6 5	109, 9
Изменение резерва по ценным бумагам, оцениваемым по справедливой стоимости, тыс. руб.	181520	89437	134714	-92083	45277	49,2 7	150, 6
Изменение резерва по ценным бумагам, оцениваемым по амортизированной стоимости, тыс. руб.	-236369	- 1016842 6	- 1003026	- 9932057	9165400	в 43 раза	9,86
Изменение резерва по прочим потерям, тыс. руб.	- 1714648	- 7079042	-252997	- 5364394	6826045	в 4,1 раз	3,57
Прочие операционные доходы, тыс. руб.	4484047 6	2156541 6	5129779 9	- 2327506 0	2973238 3	48,0 9	в 2,3 раза
Чистые доходы (расходы), тыс. руб.	1303908 75	1061440 37	1890599 32	- 2424683 8	8291589 5	81,4 0	178, 1
Операционные расходы, тыс. руб.	1179586 61	8980598 4	1369874 02	- 2815267 7	4718141 8	76,1 3	152, 5
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	1243221 4	1633805 3	5207253 0	3905839	3573447 7	131, 4	в 3,1 раз
Возмещение (расход) по налогу на прибыль, тыс. руб.	7406158	7205448	8266001	-200710	1060553	97,2 9	114, 7
Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности, тыс. руб.	4857027	8908841	4368667 7	4051814	3477783 6	183, 4	в 4,9 раз
Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности, тыс. руб.	169029	223764	119852	54735	-103912	132, 4	53,6

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

Прибыль (убыток) за отчетный период, тыс. руб.	5026056	9132605	4380652 9	4106549	3467392 4	181, 7	в 4,8 раз
Рентабельность продаж, %	9,53	15,39	27,54	5,86	12,15	161, 4	178, 9
Чистая рентабельность, %	3,85	8,60	23,17	4,75	14,57	в 2,2 раза	в 2,7 раз
Средняя стоимость основных средств, тыс. руб.	7189136 4	7602784 9	9046835 9	4136485	1444051 0	105, 8	119
Фондоотдача, руб.	1,81	1,40	2,09	-0,42	0,69	76,9 8	149, 7

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

### Аналитическая форма бухгалтерского баланса

АО «РСХБ» за 2022 – 2024 гг.

Наименование показателя	Значение показателя, руб.			Абсолютное отклонение, руб.	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
	Денежные средства	78750481	48787563	55740444	-29962918
Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	72059368	144811596	185812323	72752228	41000727
Средства в кредитных организациях	5367111	7781849	153496053	2414738	145714204
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	173305580	208073030	248608603	34767450	40535573
Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	3345867940	3705440990	4315757742	359573050	610316752
Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	247152939	225793153	194243231	-21359786	-31549922
Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной задолженности)	92391637	88912847	92188321	-3478790	3275474
Отложенный налоговый актив	13138954	11397534	10257781	-1741420	-1139753
Основные средства, активы в форме права пользования и нематериальные активы	72615338	79440359	101496358	6825021	22055999
Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	631036	246810	99668	-384226	-147142
<b>Всего активов</b>	<b>4243815131</b>	<b>4722702376</b>	<b>5542123242</b>	<b>478887245</b>	<b>819420866</b>

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 4

Наименование показателя	2022	2023	2024	Абсолютное отклонение	
				2023-2022	2024-2023
Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	196585190	197969903	308419008	1384713	110449105
Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости, в т.ч.:	3505808790	3788458762	4455850231	282649972	667391469
средства кредитных организаций	12858866	96757007	322518800	83898141	225761793
средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	3492949924	3691701755	4133331431	198751831	441629676
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	1884987	389048	652793	-1495939	263745
Выпущенные долговые ценные бумаги	261735208	158829483	176840356	-102905725	18010873
Привлеченные субординированные кредиты (депозиты, займы) и выпущенные субординированные облигационные займы, классифицированные в качестве обязательств	-	234208683	224164694	234208683	-10043989
Обязательства по текущему налогу на прибыль	498870	698378	1107040	199508	408662
Отложенные налоговые обязательства	324753	324753	1949890	0	1625137
Всего обязательств	3988278968	4411029446	5203175664	422750478	792146218

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 4

Наименование показателя	2022	2023	2024	Абсолютное отклонение	
				2023-2022	2024-2023
Средства акционеров (участников)	522583000	522583000	522583000	0	0
Резервный фонд	17840451	20353479	24919780	2513028	4566301
Переоценка финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)	-5093878	-645248	-11780829	4448630	-11135581
Переоценка основных средств, активов в форме права пользования и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	1299013	1299013	5822678	0	4523665
Привлеченные субординированные кредиты (депозиты, займы) и выпущенные субординированные облигационные займы, классифицированные в качестве долевых инструментов	-	45114518	49145485	45114518	4030967
Оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки	492780	446822	309984	-45958	-136838
Неиспользованная прибыль (убыток)	-281585203	-277478654	-252052520	4106549	25426134
Всего источников собственных средств	255536163	311672930	338947578	56136767	27274648

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

### Аналитическая форма отчета о финансовых результатах

АО «РСХБ» за 2022 – 2024 гг.

Наименование показателя	Значение показателя, руб.			Абсолютное отклонение, руб.	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
	Процентные доходы, всего, в том числе:	358600364	417929094	674473353	59328730
от размещения средств в кредитных организациях	17532757	24090581	66952963	6557824	42862382
от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями	301027979	354085437	550839248	53057458	196753811
от вложений в ценные бумаги	40039628	39753076	56681142	-286552	16928066
Процентные расходы, всего, в том числе:	287979000	295584069	559928037	7605069	264343968
по привлеченным средствам кредитных организаций	8402607	19278290	48966563	10875683	29688273
по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями	257539128	259048195	486296807	1509067	227248612
по выпущенным ценным бумагам	22037265	17257584	24664667	-4779681	7407083
Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	70621364	122345025	114545316	51723661	-7799709
Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	-16776555	-51918062	-4465144	-35141507	47452918
изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по начисленным процентным доходам	-2609006	-4560175	-855000	-1951169	3705175
Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери	53844809	70426963	110080172	16582154	39653209
Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	4012463	-866521	-12250928	-4878984	-11384407

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

Наименование показателя	2022	2023	2024	Абсолютное отклонение, руб.	
				2023-2022	2024-2023
Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	-43770	-4235242	-161055	-4191472	4074187
Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемым по амортизированной стоимости	501	7409968	33972	7409467	-7375996
Чистые доходы от операций с драгоценными металлами	1145337	1579131	358097	433794	-1221034
Комиссионные доходы	28538284	25547855	25164533	-2990429	-383322
Комиссионные расходы	4829841	4378231	4810294	-451610	432063
Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	181520	89437	134714	-92083	45277
Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по амортизированной стоимости	-236369	-10168426	-1003026	-9932057	9165400
Изменение резерва по прочим потерям	-1714648	-7079042	-252997	-5364394	6826045
Прочие операционные доходы	44840476	21565416	51297799	-23275060	29732383
Чистые доходы (расходы)	130390875	106144037	189059932	-24246838	82915895
Операционные расходы	117958661	89805984	136987402	-28152677	47181418
Прибыль (убыток) до налогообложения	12432214	16338053	52072530	3905839	35734477
Возмещение (расход) по налогу на прибыль	7406158	7205448	8266001	-200710	1060553
Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности	4857027	8908841	43686677	4051814	34777836
Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности	169029	223764	119852	54735	-103912
Прибыль (убыток) за отчетный период	5026056	9132605	43806529	4106549	34673924

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Состав и структура источников средств АО «РСХБ» за 2022 – 2024 гг.

Показатели	Значение показателя, тыс. руб.			Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Темп изменения, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023 / 2022	2024/ 2023
Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ	196585190	197969903	308419008	1384713	110449105	100,7	155,8
Сред. клиент., оцениваемые по амортизированной стоимости, в т.ч.:	3505808790	3788458762	4455850231	282649972	667391469	108,1	117,6
средства кредитных организаций	12858866	96757007	322518800	83898141	225761793	в 7,5 раз	в 3,3 раза
средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	3492949924	3691701755	4133331431	198751831	441629676	105,7	112
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	1884987	389048	652793	-1495939	263745	20,64	167,8
Выпущенные долговые ценные бумаги	261735208	158829483	176840356	-102905725	18010873	60,68	111,3
Привлеченные субординированные кредиты и выпущенные субординированные облигационные займы, классифицированные в качестве обязательств	-	234208683	224164694	234208683	-10043989	-	95,71
Обязательства по налогу на прибыль	498870	698378	1107040	199508	408662	140	158,5

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 6

Отложенные налоговые обязательства	324753	324753	1949890	0	1625137	100	в 6 раз
Средства акционеров	522583000	522583000	522583000	0	0	100	100
Резервный фонд	17840451	20353479	24919780	2513028	4566301	114,1	122,4
Переоценка финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)	-5093878	-645248	-11780829	4448630	-11135581	12,67	в 18,3 раза
Переоценка основных средств, активов в форме права пользования и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	1299013	1299013	5822678	0	4523665	100	448,2
Оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки	492780	446822	309984	-45958	-136838	90,67	69,38
Привлеченные субординированные кредиты (депозиты, займы) и выпущенные субординированные облигационные займы, классифицированные в качестве долевых инструментов	-	45114518	49145485	45114518	4030967	-	108,9
Неиспользованная прибыль (убыток)	-281585203	-277478654	-252052520	4106549	25426134	98,54	90,84
Всего	4243815131	4722702376	5542123242	478887245	819420866	111,3	117,4