

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

КУУЛАР АЯНА АЛЕКСЕЕВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ ФИНАНСОВОГО
СОСТОЯНИЯ АО «РОССЕЛЬХОЗБАНК»

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы

Финансовый менеджмент

Обучающийся

Руководитель

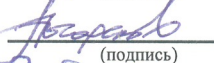
Нормоконтролер

доцент, к.э.н., доцент
(должность, ученая степень, ученое звание)


(подпись)

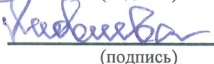
А.А. Куулар

(инициалы, фамилия)


(подпись)

И.З. Погорелов

(инициалы, фамилия)


(подпись)

Е.А. Яковлева

(инициалы, фамилия)

Допускается к защите

Зав. кафедрой менеджмента

к.э.н., доцент, И.З. Погорелов

(ученая степень, ученое звание, инициалы, фамилия)


(подпись)

« 26 »

06

2025 г.

Красноярск 2025

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический

(полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль) образовательной программы Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента

(полное наименование кафедры)

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студенту(ке) Куулар Аяне Алексеевне группы 220-м

(Ф.И.О. полностью)

1. Тема выпускной квалификационной работы

Разработка мероприятий по улучшению финансового состояния АО

«Россельхозбанк»

(полное наименование темы согласно приказу)

утверждена приказом по институту от «13» апреля 2025 г. № 47/2-уо на основании решения заседания выпускающей кафедры Менеджмента

(полное наименование кафедры)

Протокол от «06» апреля 2025 г., № 08

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «03» июля 2025 г.

3. Содержание выпускной квалификационной работы

Введение; 1 Теоретические основы управления финансового состояния

коммерческого банка; 2 анализ финансового филиала АО «Россельхозбанк» в

Городе Кызыл; 3 Разработка мероприятий по улучшению финансового

состояния филиала АО «Россельхозбанк»; Заключение; Список

использованных источников; Приложения.

4. Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

Нормоконтролер Яковлева Е.А.

5. График выполнения выпускной квалификационной работы

Введение, 1 глава с 28.05.2025 г. по 05.06.2025 г.

2 глава с 06.06.2025 г. по 12.06.2025 г.

3 глава, заключение, оформление с 13.06.2025 г. по 16.06.2025 г.

Подготовка доклада, презентации, защита ВКР с 17.06.2025 г. по 19.06.2025 г.

Дата выдачи задания «14» апреля 2025 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы

(подпись)

(инициалы, фамилия)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 75 с., иллюстраций 8, таблиц 15, источников 30, приложений 6.

ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ, ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ, БАНКРОТСТВО, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ АКТИВОВ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА, ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА.

Цель работы - разработка мероприятий по улучшению финансового состояния АО "Россельхозбанк".

Метод исследования – аналитический, опытно-статистический методы, метод сравнения.

Проведен анализ финансового состояния коммерческого банка. Для улучшения финансового состояния и совершенствования процесса управления финансами разработан ряд новых проектов с различными вариантами внедрения.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА.....	8
1.1 Теоретические основы управления финансового состояния коммерческого банка	8
1.2 Выбор методик оценки эффективности мероприятий по улучшению финансового состояния коммерческого банка.....	13
1.3 Современные методы улучшения финансового состояния коммерческого банка	18
2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ФИЛИАЛА АО "РОССЕЛЬХОЗБАНК" В ГОРОДЕ КЫЗЫЛ	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика филиала коммерческого банка	23
2.2 Анализ финансового состояния филиала коммерческого банка	31
2.3 SWOT-анализ	42
2.4 Стресс тестирование	44
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ФИЛИАЛА АО "РОССЕЛЬХОЗБАНК"	50
3.1 Обоснование мероприятий по улучшению финансового состояния филиала.....	50
3.2 Оценка экономической эффективности внедрения мероприятий	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	66
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	70

ВВЕДЕНИЕ

Банковская система занимает ключевую роль в формировании и развитии национальной экономики страны. Эффективная и стабильная работа каждого банка является залогом общего успеха системы в целом. Взаимодействуя с Центральным банком и коммерческими организациями, банки выступают важными посредниками, обеспечивающими экономику необходимыми финансовыми ресурсами и способствующими реализации инвестиционных и платежных процессов. Именно их деятельность оказывает существенное влияние на состояние национальной экономики и развитие различных секторов хозяйства.

В современных условиях рыночных отношений актуальность оценки эффективности функционирования банковской системы значительно возросла. С одной стороны, для внутренних целей банки должны проводить анализ своего состояния с целью выявления резервов для дальнейшего развития. С другой — необходимо проводить внешнюю оценку контрагентов для определения их надежности, что способствует повышению прозрачности и предсказуемости деятельности всей системы. Влияние глобальных финансовых кризисов и экономических потрясений подчеркивает необходимость разработки новых подходов к оценке ключевых аспектов работы банков в условиях усиленной конкуренции и нестабильности, а также выявления взаимосвязей между факторами, определяющими эффективность их деятельности.

Многие отечественные и зарубежные ученые, такие как Д.Г. Алексеева, Ю.Ф. Долгосрочных, Н.Е. Жигалова, Г.Е. Каратава, А.С. Коньков, О.И. Лаврушин, Н.Н. Мартыненко, О.В. Молчанов, О.М. Пеганова, Р.А. Татаркулова, Д.Д. Шаманский, Л.И. Юзвович, М.М. Ямпольский и другие, уделяют особое внимание вопросам оценки и анализа экономической эффективности деятельности коммерческих банков. Однако, несмотря на значительный объем научных исследований, многие вопросы остаются предметом дискуссий, а отсутствие единой методологии и стандартов оценки

эффективности работы банков подчеркивает необходимость дальнейших разработок в этой области. Создание универсальных подходов и методов оценки станет важным шагом к повышению прозрачности, надежности и эффективности банковской системы в условиях современного рынка.

Современная экономическая ситуация в России характеризуется высокой волатильностью финансового рынка, санкционными ограничениями и внутренними вызовами, что требует от банковской системы повышения устойчивости и адаптивности. Особенно важным является обеспечение финансовой устойчивости специализированных кредитных организаций, таких как АО «Россельхозбанк», основная задача которых — поддержка агропромышленного комплекса и развитие сельских территорий. В условиях экономической неопределенности повышается необходимость разработки эффективных мероприятий по укреплению финансового положения банка, что делает актуальной тему повышения его финансовой устойчивости.

Цель работы – разработка мероприятий по улучшению финансового состояния коммерческого банка.

Объектом исследования является филиал АО «Россельхозбанк» в городе Кызыл.

Предметом исследования являются методы и инструменты применяемые для улучшения финансового состояния в АО «Россельхозбанк» .

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие эффективности в деятельности банковских учреждений;
- выбор методик оценки эффективности мероприятий по повышению финансового состояния;
- провести анализ текущего финансового состояния АО «Россельхозбанк»;
- провести SWOT-анализ и стресс-тестирование коммерческого банка;
- выявить основные факторы, влияющие на финансовое состояние банка;

- разработать рекомендации по совершенствованию финансовой политики и управлению рисками;
- определить приоритетные мероприятия по улучшению финансового состояния коммерческого банка.

В основе исследования лежат современные теории финансового менеджмента, анализа финансового состояния и управления рисками банков, а также концепции устойчивого развития финансовых институтов. Используются материалы научных публикаций, нормативно-правовые документы и аналитические отчеты регуляторов.

Методологической основой работы являются методы системного анализа, финансового анализа, SWOT-анализа, моделирования и оценки эффективности мероприятий. Также применяются методы сбора и обработки статистических данных, сравнительный анализ и экспертные оценки.

Практическая ценность работы заключается в разработке конкретных рекомендаций и мероприятий, которые могут быть внедрены в деятельность АО «Россельхозбанк» для улучшения его финансового состояния. Это позволит улучшить финансовое положение банка, повысить его конкурентоспособность и обеспечить стабильное выполнение функций по поддержке агропромышленного комплекса, что, в свою очередь, положительно скажется на экономическом развитии сельских территорий и национальной экономики в целом.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

1.1 Теоретические основы управления финансового состояния коммерческого банка

Глобализация экономических процессов является характерным признаком современного этапа мирового развития во всех странах, что оказывает существенное влияние на развитие любого сектора экономики и на развитие банковского бизнеса.

Многообразие существующих трактовок термина «эффективность» вызывает вопрос о том, что именно следует понимать под эффективностью вообще и эффективностью деятельности банковских учреждений в частности.

Эффективность – одно из наиболее общих экономических понятий, не имеющих в настоящее время единого общепризнанного определения.

В научной литературе все понятия «эффективность» сводятся к двум общим определениям:

- эффективность – это соотношение затрат ресурсов и результатов, полученных от использования этих ресурсов;
- эффективность – это социально-экономическая категория, отражающая влияние механизмов организации труда участников процесса, на уровень достигнутых ими результатов.

Для анализа эффективности деятельности коммерческого банка на практике чаще всего используют первый подход – расчет исходя из соответствия значений показателей деятельности каждого банка (например: затрат, прибыли и т.д.) к заранее определенной границе эффективности [9, с. 185].

Анализируя отечественные теоретические разработки по банковскому делу по определению понятия «эффективности деятельности коммерческого

банка», становится очевидным отсутствие общей согласованной позиции ученых. Суть самого понятия трактуется учеными по-разному (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Подходы к определению «эффективности деятельности
коммерческого банка»

Автор	Подход
Л. И. Юзвович, Е. А. Трофимова	«эффективность деятельности коммерческого банка – это конкурентоспособные результаты деятельности, предполагающие создание и увеличение стоимости банка, рост благосостояния собственников бизнеса в режиме соблюдения банковского законодательства и пруденциальных норм регулятора» [28, с. 27].
О. И. Лаврушин	«эффективность банковской деятельности – это способность кредитной организации достигать своей цели в соответствии с экономическими и социально-культурными нормами общества» [15, с. 39].
Г. Е. Каратаева, Д. К. Шихвеледова	«эффективность деятельности коммерческого банка – это экономическая категория, характеризующая достигнутый банком в процессе деятельности финансовый результат, а также некие заранее установленные стратегические цели или ориентиры, обеспечивающие его конкурентоспособность и устойчивое развитие» [10, с. 8].
И. В. Ключев	«многоаспектность и многозначность понятия «эффективность деятельности коммерческого банка» позволяет в качестве критериев эффективности рассматривать финансовые результаты (доход и прибыль), результативность (рентабельность) и всю совокупность показателей финансового состояния (устойчивость, ликвидность, платежеспособность), достигнутых банком с учетом их ценностной или целевой значимости как для самого банка, так и для социальноэкономической среды его деятельности» [17, с. 68].
В. В. Давыдова, А. В. Медведев, И.А.Швецова	«эффективность деятельности коммерческого банка – это не только результаты его деятельности, но и эффективная система управления, построенная на формировании научно обоснованной стратегии деятельности банка (системы целей деятельности банка, ранжированных по значимости и ценности) и контроле за процессом ее реализации» [5].
Н. И. Валенцева	«эффективность деятельности коммерческого банка может трактоваться как результат перераспределения средств на финансовом рынке, характеризующийся уровнем традиционных активных и пассивных операций, а также уровнем их рентабельности, который должен быть адекватен потребностям общества» [18, с. 64].

В целом, как мы видим, нет единого понятия «эффективности банковской деятельности», однако можно определить критерии оценки эффективности деятельности коммерческого банка, причем в таких важнейших аспектах:

- с точки зрения экономической эффективности это показатели прибыли, рентабельности, соотношение затрат ресурсов и результатов, полученных от использования этих ресурсов;

- социально-экономическая эффективность определяется тем, насколько успешно достигает банк свои стратегические цели (ориентиры), обеспечивающие его конкурентоспособность и устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Аграрный сектор, являясь одним из важнейших сегментов экономики, выступает катализатором, характеризующим социально-экономическое развитие государства, его продовольственную безопасность. Эффективность деятельности коммерческого банка, обслуживающего многочисленные предприятия аграрного сектора экономики в существенной мере зависит от создания банком выгодных условий обслуживания, кредитования, эффективности управления кредитными рисками и др. для этих клиентов. Безусловно, это возможно только при активном участии государства в разработке и реализации программ финансовой поддержки аграриев, осуществляемой непосредственно через банковский сектор.

Уникальность банковской деятельности заключается в следующем:

- в том, что большую часть ресурсов банка составляют кредитные и заемные средства и что банки несут особую ответственность за эффективное использование средств вкладчиков и кредиторов;

- чрезвычайная ликвидность и волатильность параметров, связанных с функционированием финансовых рынков, которые определяются не только экономическими, но и политическими, социальными и другими факторами. Это обстоятельство требует от сотрудников, особенно менеджеров, постоянной аналитической интенсивности и максимальной эффективности, чтобы не снижать качество анализов и результативность работы;

- необходимость постоянно и одновременно работать с самой разнообразной клиентурой, представляющей почти все сектора и отрасли экономики, и согласовывать их противоречивые интересы и цели;

– тот факт, что банковские продукты неосязаемы и что почти каждая часть (подразделение) банка должна быть вовлечена в производство каждого продукта.

Эффективная потребность в банковских продуктах и услугах позволяет коммерческим банкам влиять на экономику страны путем расчетов денежных средств, привлечения средств в банковские сферы и размещения прибыли. Т. е., коммерческие банки функционируют как финансовый институт, влияют на экономическое развитие государства, однако без создания ассортимента товаров и услуг их деятельность невозможна [11, с. 61].

Банк может оказывать влияние на экономику страны, уровень которого зависит от эффективности банков сформированных ресурсов, чем больше их, тем больше эффективность [12, с. 97]. И чем больше привлечет банк клиентов, тем более эффективны будут активы и пассивы банка, которые обеспечат надежность банка (рисунок 1.1) [5, с. 248].



Рис. 1.1 - Виды операций в АО «Россельхозбанк»

Функция привлечения относится к пассивной стороне банка и является основным источником формирования ресурсов кредитных организаций путем привлечения капитала для банковских учреждений. Основная функция – это усилия кредитных организаций по привлечению как можно большего количества видов депозитов, а также по продаже акций и ценных бумаг. В данном случае к ресурсам следует отнести собственный капитал,

нераспределенную прибыль, депозиты, вклады до востребования и срочные вклады, а также движение средств от клиентов на текущие счета [15, с. 320].

В банковской деятельности активные и пассивные операции тесно связаны между собой. Кредитные организации при проведении банковских операций всегда обращают внимание на пассивную сторону. Здесь банку важно иметь как можно больше долга, который создается за счет депозитов и других кредитов. Если приток долговых обязательств сокращается, банки должны погасить выданные ими кредиты или продать собственные ценные бумаги. Таким образом у банков появится возможность погасить свои обязательства и увеличить долю активов [17, с. 69].

Итак, эффективность деятельности коммерческого банка характеризует достижение банком финансового результата, достигнутого банком в ходе своей деятельности, и предварительно установленных стратегических целей или ориентиров, обеспечивающих ее конкурентоспособность, устойчивый рост.

Сущность эффективности банковской деятельности состоит в решении таких целей: «получение максимальной прибыли – поддержание на достаточном уровне ликвидности – обеспечение надежности (минимизация рисков)» при условии обеспечения надлежащего выполнения функций, возложенных на банковскую систему.

Эффективность банковской системы включает в себя два уровня:

- микроэкономическая эффективность, суть которой заключается в достижении банковской системой положительных значений операционной эффективности, рентабельности и доходности;
- макроэкономическая эффективность, суть которой заключается в безупречном выполнении функций банковской системой и создании условий для достижения ценовой, валютной стабильности и экономического роста.

При анализе банковской эффективности обычно принимается во внимание влияние специфических особенностей отдельных стран на деятельность их банков, в частности структура экономики, характер

макроэкономической политики, специфику структурных и институциональных реформ в финансовом секторе, другие особенности.

Изменения, происходящие в последнее время в экономической системе страны, кардинально влияют на направления и темпы развития банковской системы. При таких обстоятельствах требования к эффективности деятельности банковской системы и отдельно взятого банка значительно возрастают.

1.2 Выбор методик оценки эффективности мероприятий по повышению финансового состояния

Традиционный анализ банков базируется на множестве количественных инструментов, включавший коэффициентный анализ оценки финансового состояния банков.

Для расчета количественных параметров эффективности банковской системы используют систему показателей рентабельности: рентабельность прибыли; рентабельность собственного капитала; рентабельность активов; общая рентабельность.

Центральный Банк Российской Федерации определил группу показателей, необходимых для оценки финансовой устойчивости коммерческих банков (рис. 1.2).

Рентабельность в отличие от прибыли более полно отражает конечные результаты деятельности и указывает соотношение экономического эффекта с привлеченными и размещенными ресурсами банков.

Также, чтобы анализировать и оценивать капитал банка, необходимо рассчитывать нормативы Н1.0, Н1.1, Н1.2 и Н1.4, регулирующие риск несостоятельности коммерческого банка, определяющие требования к минимальному размеру собственных средств банка, которые нужны для того, чтобы покрывать кредитные, операционные и рыночные риски. В Инструкции Банка России представлен порядок расчета нормативов.

оценка капитала	• достаточность собственных средств (капитала) банка (ПК1), оценка качества капитала (ПК2), достаточность базового капитала (ПК3), достаточность основного капитала (ПК4)
оценка активов	• качество ссуд (ПА1), риск потерь (ПА2), доля просроченных ссуд (ПА3), размер резерва на потери по ссудам и иным активам (ПА4), концентрация кредитных рисков на одного заемщика или группу связанных заемщиков (ПА5), концентрация кредитных рисков на связанное банком лицо (ПА6)
оценка доходности	• прибыльность активов (ПД1), прибыльность капитала (ПД2), структура расходов (ПД4), чистая процентная маржа (ПД5), чистый спред от кредитных организаций (ПД6)
оценка ликвидности	• краткосрочная ликвидность (ПЛ1), мгновенная ликвидность (ПЛ2), текущая ликвидность (ПЛ3), структура привлеченных средств (ПЛ4), зависимость от межбанковского рынка (ПЛ5), риск собственных вексельных обязательств (ПЛ6), небанковские ссуды (ПЛ7), риск на крупных кредиторов и вкладчиков (ПЛ10)
оценка качества управления банком	• достаточность объема раскрываемой информации о структуре собственности банка (ПУ1), достаточность информации о лицах, под контролем либо значительным влиянием которых находится банк (ПУ2), значительность влияния на управление банков резидентов офшорных зон (ПУ3), показатель организации системы управления рисками (ПУ4), показатель организации службы внутреннего контроля (ПУ5)

Рис. 1.2 - Группа показателей для оценки финансовой устойчивости коммерческих банков, устанавливаемые ЦБ РФ

Показатели операционной эффективности и рентабельности применяются в комплексе с показателями ликвидности и надежности для оценки решения так называемого «магического треугольника»: получение оптимальной прибыли при поддержании на достаточном уровне ликвидности обеспечении надежности [29, с. 29].

Дополнительно следует провести расчет следующих нормативов ЦБ РФ:

1. Н2 – Норматив мгновенной ликвидности банка:

$$Н2 = \frac{Лам}{Овм - Овм^*} \times 100\%, \quad (1.1)$$

где Лам – высоколиквидные активы;

Овм – обязательства по счетам до востребования;

Овм* – величина минимального совокупного остатка средств по счетам физических и юридических лиц.

2. Н3 – Норматив текущей ликвидности банка:

$$H3 = \text{Лат} / \text{Овт} - \text{Овт} \times 100\%, \quad (1.2)$$

где Лат – ликвидные активы;

Овт – обязательства по счетам до востребования;

Овт* – величина минимального совокупного остатка по счетам физических и юридических лиц до востребования и обязательств со сроком их исполнения в ближайшие 30 календарных дней.

3. H4 – Норматив долгосрочной ликвидности банка:

$$H4 = \text{Крд} / \text{К} + \text{ОД} + \text{О} \times 100\%, \quad (1.3)$$

где Крд – кредитные требования;

ОД – обязательства по кредитам и депозитам;

О – величина минимального совокупного остатка средств по счетам [27, с. 120].

Итак, можно сделать вывод, что на результаты финансового анализа эффективности деятельности коммерческих банков влияет полнота и достоверность информации.

Следующий этап – оценка деловой активности коммерческого банка, за счет чего можно сделать вывод об эффективности и интенсивности использования ресурсов и положение самого банка на рынке ценных бумаг. В первую очередь следует провести горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах, что даст возможность проанализировать состав, динамику и структуру доходов и расходов коммерческого банка. Вторым этапом необходимо рассчитать показатели рыночной активности и рентабельности коммерческого банка [23, с. 174].

Диагностика финансового состояния банков в России базируется на основе двух Федеральных законов: «О банках и банковской деятельности» от

02.12.1990 № 395-1 [1], «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» от 10.07.2002 № 86-ФЗ [2].

Комплексная оценка эффективности деятельности коммерческого банка заключается в обязательном применении не только количественных, но и качественных показателей.

Главные методы для количественной и качественной характеристики факторов деятельности коммерческого банка при комплексной оценке для прогнозирования его будущего состояния:

- метод рейтинговой оценки (балльно-рейтинговая система);
- коэффициентный метод;
- параметрические и непараметрические методы;

Метод формирования сбалансированной системы показателей.

Самая известная концепция построения сбалансированной системы показателей – Balanced Scorecard (BSC). Эта система имеет огромнейшую популярность у менеджеров современных кредитных организаций, причиной чего является получение четкого представления о влиянии обособленных структурных подразделений, отдельных сотрудников и реализуемых проектов на достижение стратегических целей банка. Также данная система может скорректировать их деятельность при необходимости, а также оптимизировать бизнес-процессы, тем самым повысив собственную конкурентоспособность.



Рис. 1.3 - Схема причинно-следственных связей между элементами разных измерений в соответствии с концепцией BSC

Использование BSC дает возможность преобразовать стратегию и миссию коммерческого банка в перечень конкретных поэтапно решаемых задач и соответствующие показатели, по которым становится возможным оценить степень реализации задач организации (банка) (рисунок 1.3) [10, с. 11].

Однако стоит сказать, что в настоящее время концепция BSC, основанная на разработке KPI, применяется не во всех российских банках, что связано со следующими причинами (рисунок 1.4) [10, с. 12]:

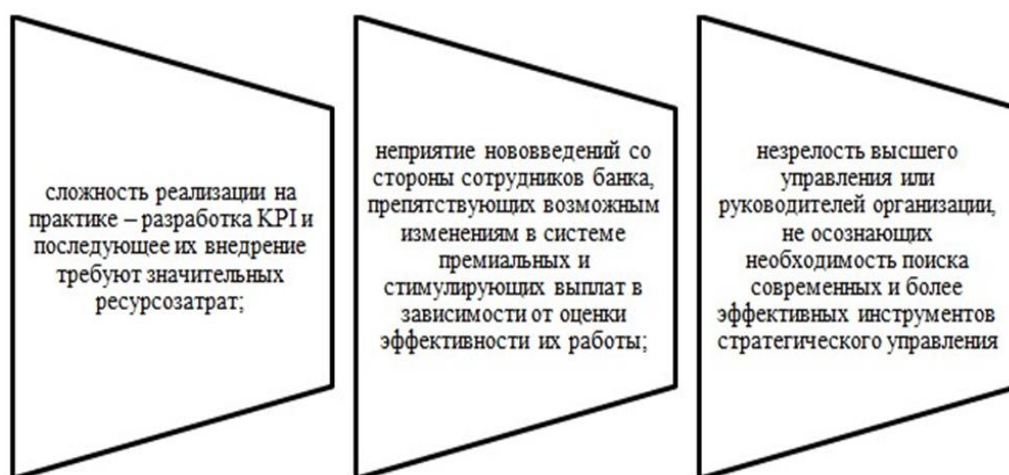


Рис. 1.4 - Причины применения концепции BSC
не во всех российских банках

Поскольку полноценная система оценки финансового состояния банка должна предусматривать так же учет макроэкономических факторов, влияющих на работу банка, предлагается использование таких показателей, как доли банка на рынке различных банковских услуг. Таким образом, происходит уход от классической оценки финансового состояния, используя непосредственно показатель, отражающий результат деятельности банка на банковском рынке и зависит от динамики банковского рынка. Дополнительно возможно использование чистого денежного потока от деятельности банка, что позволит скорректировать доход банка от объема реализованных банковских

услуг на расходы, что несет соответствующий банк, которые непосредственно не отображают его эффективность.

В случае необходимости исследования определенного направления этапа деятельности банка вместо использования прибыли/убытка возможно применять интегральные показатели, составляющими элементами которых могут быть совокупность финансовых показателей, используемых для анализа ликвидности, кредитоспособности, платежеспособности, финансовой устойчивости банка и тому подобное [20, с. 291].

Таким образом, оценку эффективности деятельности банка следует проводить, используя как количественные, так и методы качественной оценки его работы, используя при этом не только микроэкономический подход, но и проводить учет макроэкономических факторов влияния на состояние и функционирование банка.

1.3 Современные методы по улучшению финансового состояния коммерческого банка

Сегодня наблюдается довольно нестабильная ситуация в банковской системе, некоторые банки вообще приостанавливают свою деятельность, за 2022-2024 годы сильно уменьшилось количество депозитов. Все эти факторы негативно сказываются на деятельности всей банковской системы.

Вышеназванные особенности требуют от банковского сектора более эффективного функционирования, что возможно только за счет:

- повышения финансовой устойчивости путем использования всех инструментов и услуг коммерческого банка;
- определенного управления в условиях нестабильной внешней среды, в том числе экономической, а также прямая принадлежность банков к различным видам промышленно-финансовых коалиций;
- финансовой поддержки путем присоединения, слияния, реорганизация;
- корпораций и холдингов, занимающихся банковской деятельностью.

Этот вопрос сегодня – очень актуальный для банковского сектора экономики и в целом финансовой сферы государства, так как очень актуальным в современных условиях трансформации отечественно экономики является выбор самых рациональных путей повышения эффективности банковских организаций. По этой причине появляется острая необходимость разработки путей совершенствования и повышения финансового положения коммерческих банков. С этой целью следует проанализировать, оценить и пересмотреть теоретические аспекты характеристики в целом банковской системы, и в итоге дать рекомендации по особенностям выбора направления путей в нужное русло для экономики и общества в целом [3, с. 451-452].

Современные требования рыночной экономики к отечественным банкам можно свести к одной задаче – повышения эффективности управления банком. И оценка финансового состояния коммерческого банка является важной функцией в реализации этой задачи, с помощью которой современные требования рыночной экономики от российских банковских учреждений объединяются в единую задачу - повышение эффективности управления банковской деятельностью. При этом важную функцию в осуществлении этой задачи выполняет оценка финансового положения банковского учреждения, с помощью которой:

- осуществляется стратегическое и тактическое развития банка;
- составляются планы и принимаются управленческие решения;
- осуществляются функции по контролю за их выполнением;
- выявляются эффективные условия для активных и пассивных операций;
- оценивается работа банка и его отдельных подразделений;
- проводятся аналитические мероприятия, позволяющие конкретно и детально оценить результаты, достигнутые в деятельности банка;
- достаточно легко можно обнаружить сильные и слабые стороны банков;
- выясняются реальные направления действия по оптимизации их финансового положения [22, с. 396].

Российская экономическая система в настоящее время переживает изменения, которые оказывают существенное влияние на все сферы развития банковской системы. За последние несколько лет стало очевидно, что банковский сектор приобрел черты динамичной, высокотехнологичной и конкурентоспособной отрасли. В этом контексте будет легче выбрать направления повышения эффективности банковской системы и отдельных банков.

Для того чтобы уверенно продолжать выполнять свои обязанности по сохранению и приумножению капитала, коммерческим банкам необходимо постоянно повышать эффективность своей деятельности. В нынешнем контексте экономическую эффективность следует рассматривать как встроенную характеристику, которая концентрируется на общих показателях деятельности коммерческого банка [24, с. 415].

К направлениям улучшения финансового состояния коммерческих банков можно отнести следующие рекомендации, предоставленные в таблице 1.2 [4, с. 308-309].

Банковская деятельность по своей природе является специфической, поэтому и методы повышения эффективности деятельности коммерческого банка также являются особенными.

Доходы являются одним из важнейших показателей деятельности банка и обеспечивают его устойчивость. Это показатель, который обычно интересует практически всех, кто вовлечен в финансовый процесс. Размер доходов банка представляет наибольший интерес для акционеров, поскольку является показателем доходности, которую они получают на свои инвестиции. Увеличение банковских резервов и частного капитала свидетельствует о стабильности банка и, следовательно, гарантирует вкладчикам определенный уровень доходности и надежности.

Таблица 1.2

Направления улучшения финансового состояния коммерческих банков

Направления	Особенности
1	2
Улучшение всех методов функциональной деятельности банковской системы России с учетом специфического развития переходного периода.	Рыночный механизм перовоплощается в единую составляющую системы удачного развития экономики и важнейшее значение в роли постоянного и эффективного развития банковской системы.
Банковская система России должна стать большой - эффективной, динамичной, развитой, целеустремленной и открытой системой.	Такая система должна: - отмечаться фактом присутствия многоуровневой иерархической структуры; - иметь значительное количество элементов этой структуры; - иметь значительное количество различных функций, которые должны выполняться этими элементами указанной структуры; - проявляться через динамичность элементов во всех подсистемах иерархической структуры; - обязательно иметь взаимосвязей; - своевременно реагировать поведением системы на воздействие внешней среды; - установить и определить определенные процедуры принятия экономических решений.
Национальная банковская система должна стать системой переходного типа.	К атрибутам этого направления следует отнести: - значение банковского капитала как фундамента финансовой стабильности всей банковской системы; - чрезвычайный уровень взаимоотношения элементов компонентов системы; - недовершенную организационно-функциональную структуру и, как следствие, неэффективное выполнение функций; - развитие из-за истощения, а не воспроизводства природных сил, который характеризуется незначительной расходом капитала и труда; - быстрое развитие банковских институтов по сравнению с более или менее динамичным развитием предприятий реального сектора экономики.
Политика Центрального банка должна иметь существенное влияние на эффективность развития банковской системы страны.	Для улучшения денежно-кредитной политики в нашей стране необходимы: - постоянная стабильность рынка финансов; – прогнозирование рисков любой экономической ситуации для большинства субъектов экономической системы; - если обнаружится недостаточная ликвидность на финансовом рынке или требуется усиление стабильности процентных ставок, тогда следует применять механизмы рефинансирования проблемного банка со стороны ЦБ РФ.
Повышение уровня капитализации коммерческих банков методом стимулирования слияние объединение небольших банковских учреждений.	Реализация направления предоставит следующие результаты: - увеличение капитала; - повышение эффективности через сокращение расходов. Особое внимание обратить на небольшие за капиталом, но финансово устойчивые рентабельные банки

Эффективное использование собственного и заемного капитала влияет на прибыльность коммерческого банка. Банки имеют право повышать уровень

своей прибыльности путем изменения структуры своей активной деятельности между более прибыльными видами кредитования и инвестиционной деятельностью, а также путем организации собственных краткосрочных ссудных и депозитных счетов.

Банки должны рационально и эффективно распределять собственные средства для обеспечения финансовой устойчивости. Выполнение этих условий позволит разрешить противоречие между ликвидностью, надежностью и прибыльностью коммерческих банков [15, с. 632].

В теоретической части выпускной квалификационной работы нами раскрыта экономическая сущность понятия «эффективность деятельности коммерческого банка», определены критерии оценки ее эффективности. На основе изучения специальной литературы, обобщения практики специалистов описаны основные методы количественной и качественной оценки эффективности деятельности коммерческого банка, систематизирована научная информация об особенностях их применения. Изучены так же применяемые в банковской практике современные методы повышения эффективности деятельности коммерческого банка.

2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ФИЛИАЛА АО «РОССЕЛЬХОЗБАНК» В ГОРОДЕ КЫЗЫЛ

2.1 Организационно - экономическая характеристика филиала коммерческого банка

Акционерное общество «Российский Сельскохозяйственный банк» (сокращенно — АО «Россельхозбанк»), было создано в 2000 году с целью укрепления национальной кредитно-финансовой системы, ориентированной на развитие агропромышленного комплекса и сельских регионов РФ. В настоящее время данный банк функционирует как универсальный коммерческий банк, предоставляющий полный спектр банковских услуг и занимая ведущие позиции в области финансирования агропромышленного сектора в России.

Регистрационные данные банка свидетельствуют, что его учредительная документация датирована 13 июня 2000 года. В качестве юридического адреса указаны город Москва, Гагаринский переулок, дом 3, индекс 119034. Основной офис банка находится по адресу: Москва, Пресненская набережная, дом 10, строение 2, индекс 123112. Законодательство Российской Федерации определяет организационно - правовую форму банка как акционерное общество.

Тувинский региональный филиал находится по адресу 667000, Республика Тыва, г. Кызыл, ул. Тувинских добровольцев, д. 23, имеет 19 доп. офисов расположенных по территории республики.

Основная задача Россельхозбанка заключается в реализации функций финансового инструмента государственной поддержки в различных секторах экономики, особенно в аграрном, рыбохозяйственном и лесном комплексах. Банк стремится содействовать формированию и развитию национальной системы кредитования и финансов, а также обеспечивать эффективное и комплексное выполнение запросов бизнеса и населения в качественных банковских услугах и сопутствующих продуктах.

Филиал АО «Россельхозбанк» функционирует в рамках региональной сети банка и включает следующие структурные подразделения: управление, кредитный отдел, кассовый отдел, отдел по работе с корпоративными клиентами, отдел по работе с частными лицами, отдел риск - менеджмента и внутреннего контроля. Управленческие решения принимаются на уровне филиала в соответствии с внутренней стратегией банка и нормативными требованиями Центрального банка Российской Федерации.

Основные направления деятельности филиала связаны с привлечением депозитных средств, кредитованием агропромышленного комплекса, предоставлением расчетных и платежных услуг, а также операциями на рынке ценных бумаг и валютных операций. Важной особенностью деятельности является ориентация на клиентуру региона, что определяет специфику продуктового портфеля и уровень риска.

Основные направления деятельности АО «Россельхозбанк» включают:

- привлечение вкладов от физических и юридических лиц;
- открытие и ведение банковских счетов для частных лиц и компаний;
- проведение расчетных операций для физических и юридических лиц;
- проведение валютных операций;
- осуществление операций с драгоценными металлами;
- предоставление банковских гарантий;
- доверительное управление денежными средствами;
- предоставление услуг по хранению документов и ценностей;
- осуществление лизинговых операций;
- различные виды страхования.

Все эти операции и сделки проводятся в рублях и иностранной валюте. Банк также занимается деятельностью на рынке ценных бумаг в соответствии с федеральными законами.

Основным направлением деятельности АО «Россельхозбанк» являются коммерческие и розничные банковские операции на территории Российской Федерации, с акцентом на кредитование предприятий агропромышленного

комплекса. Основные задачи банка включают участие в реализации кредитно-денежной политики страны в аграрной сфере; создание условий для формирования национальной системы кредитования в агропромышленности, обслуживающей отечественных сельскохозяйственных производителей; а также обеспечение бесперебойного и эффективного функционирования систем расчетов в агросекторе по всей России.

АО «Россельхозбанк предлагает различные виды счетов, подробное описание которых представлено в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Виды счетов в АО «Россельхозбанк»

Вид счета	Характеристика
банковский счет	в валюте РФ иностранной валюте;
специальный банковский счет	адвоката, учредившего адвокатский кабинет (арбитражного управляющего) нотариуса в валюте РФ, специальный банковский счет должника в валюте РФ;
специальный банковский счет	открываемый платежному агенту в валюте Российской Федерации;
специальный банковский счет	Открываемый банковскому платежному агенту (субагенту) в валюте РФ;
специальный банковский счет	открываемый поставщику в валюте РФ;
специальный брокерский счет	специальный брокерский счет в валюте РФ;
специальный банковский счет	открываемый предприятию ЖКХ в валюте РФ.

Банк обладает генеральной лицензией Центрального банка РФ от 25 июля 2007 года, обновленной 12 августа 2015-го, которая дает право проводить все виды операций в национальной валюте и иностранной валюте. За 20 лет своего существования Россельхозбанк зарекомендовал себя как ключевой институт поддержки агропромышленного комплекса и сельских территорий страны. В условиях различных экономических кризисов и вызовов он продолжает активно способствовать улучшению качества жизни в сельской местности, содействовать занятости и поддержке социально-экономической стабильности.

На сегодняшний день Россельхозбанк входит в число пяти крупнейших банков России и занимает важнейшую позицию в национальной экономике. Его клиенты — более семи миллионов физических лиц и организаций. По объему региональной сети он занимает четвертое место среди российских кредитных учреждений, значительная часть отделений (около 70%) расположены в сельской местности и малых городах. За 25 лет банк инвестировал в развитие агропромышленного комплекса около 9,6 трлн рублей и остается его ведущим кредитором.

На начало 2024 года филиальная сеть банка включает 66 отделений по всей России и более 1400 точек (дополнительные офисы) обслуживания в регионах, а также один зарубежный представитель. Кредитный портфель на 1 января 2025 года превышал 4,2 трлн рублей, показал прирост на 14% чем в 2023г.

Российское агентство рейтингов АКРА (Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство) установило для АО «Россельхозбанк» рейтинг уровня AA(RU) с прогнозом стабильности. Также Российский союз промышленников и предпринимателей присвоил данной организации самый высокий класс — А1, в рамках Антикоррупционного рейтинга российского бизнеса.

В 2020 году руководство банка утвердило новую стратегию развития и управления информационными технологиями на период с 2020 по 2024 годы. Основной задачей указанного документа стало формирование условий для внедрения передовых технологий и обеспечение поддержки информационной инфраструктуры, необходимых для достижения ключевых бизнес-целей. В августе 2021 года Совет директоров одобрил проект «Стратегия цифровой трансформации АО «Россельхозбанк» до 2024 года» — часть национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» и федерального проекта «Цифровые технологии».

В таблице 2.2 представлен список системно значимых кредитных учреждений, утвержденный Банком России согласно Указанию от 13.04.2021 № 5778-У «Об методике определения системно значимых кредитных

организаций». Анализ данных показывает, что наиболее крупные и надежные банки, обладающие статусом системной важности, контролируют примерно 77% активов российского банковского сектора, несмотря на то, что их размер не является критерием при определении рейтингов. В данном перечне «Россельхозбанк» занимает 19-ю позицию по важности для системы. В качестве сравнения представлен график рейтинга крупнейших российских банков по чистой прибыли на 1 января 2024 (см. табл. 2.2).

Таблица 2.2

Рейтинг крупнейших банков России по чистой прибыли
на 1 января 2024 года

Место на 1 января 2024 года	Название банка	Объем чистой прибыли в 2023год у, млрд руб.	Прирост чистой прибыли в IV квартале 2023 года, млрд руб.	Отношени е прибыли к капиталу на 1 января 2024 года
1	2	3	4	5
1	СБЕРБАНК РОССИИ	1493.1	363.9	23.8%
2	ВТБ	241.5	74.5	13.6%
3	ГАЗПРОМБАНК	178.4	11.5	14.5%
4	РАЙФФАЙЗЕНБАНК	125.2	32.3	28.0%
5	АЛЬФА-БАНК	117.8	32.0	13.8%
6	ПРОМСВЯЗЬБАНК	98.3	20.3	18.0%
7	СОВКОМБАНК	97.9	13.9	29.5%
8	ТРАСТ	86.2	38.5	
9	ФК ОТКРЫТИЕ	59.6	9.7	15.7%
10	ЮНИКРЕДИТ	58.3	12.8	19.4%
11	БАНК "САНКТ-ПЕТЕРБУРГ"	48.7	10.7	28.1%
12	ТИНЬКОФФ БАНК	46.3	12.6	18.9%
13	МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК	42.9	2.5	11.0%
14	НАЦИОНАЛЬНЫЙ КЛИРИНГОВЫЙ ЦЕНТР	36.0	11.6	32.2%
15	РОСБАНК	32.8	0.7	13.6%
16	БАНК ДОМ.РФ	31.0	5.6	11.8%
17	ПЛАТЕЖНЫЙ ЦЕНТР	26.9	0.4	125.9%
18	УРАЛСИБ	22.2	4.7	23.8%
19	РОССЕЛЬХОЗБАНК	21.9	-12.3	13.6%
20	ОТП БАНК	21.7	5.3	49.1%
21	АЙСИБИСИ БАНК	21.2	6.2	39.8%

Окончание таблицы 2.2

1	2	3	4	5
22	НРД	21.2	6.5	44.2%
23	МОБИЛЬНАЯ КАРТА	20.7	6.3	205.3%
24	БМ-БАНК	19.4	7.7	10.8%
25	НОВИКОМБАНК	16.6	2.8	17.9%
26	БЭНК ОФ ЧАЙНА	16.0	7.2	37.8%
27	ЭКСПОБАНК	15.3	4.6	37.2%
28	ХКФ БАНК	14.3	-2.0	23.4%
29	КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК	14.0	3.4	56.0%
30	МТС-БАНК	13.7	1.4	19.7%
31	РОССИЙСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ОММЕРЧЕСКИЙ БАНК	13.0	0.9	15.0%
32	ПОЧТА БАНК	12.7	0.4	18.3%

К концу 2024 года все десять ведущих российских банков продемонстрировали положительную динамику по ключевому показателю - росту объема активов. Среди них АО «Россельхозбанк» удерживает пятую позицию по размеру активов среди крупнейших банков страны. Изначально основная миссия банка заключалась в поддержке сельскохозяйственного сектора России. Однако со временем спектр предоставляемых услуг значительно расширился. Помимо кредитных продуктов для начинающих фермеров и сельскохозяйственных предприятий, клиентам доступны депозитные программы с разнообразными условиями, а также классические банковские услуги. Уже 25 лет АО «Россельхозбанк» служит опорой агропромышленного комплекса и сельских территорий страны. Несмотря на экономические трудности и кризисы, организация продолжает играть важную роль в повышении уровня жизни в сельской местности, способствуя занятости и социальной стабильности в России.

На сегодняшний день АО «Россельхозбанк» входит в семёрку ведущих кредитных организаций России и играет важную системообразующую роль в национальной экономике. В работу банка вовлечено около семи миллионов физических лиц и организаций. Среди приоритетных направлений деятельности «Россельхозбанка» особое место занимает работа с малыми и средними предприятиями агропромышленного комплекса, фермерами,

экспортёрами сельскохозяйственной продукции, жителями сельских районов и студентами сельскохозяйственных вузов. Главная цель банка - стать предпочтительным финансовым партнером для участников АПК, способствуя реализации Стратегии развития агропромышленного комплекса, государственной программы «Комплексное развитие сельских территорий» и реализуя задачи социальной ответственности. Основные направления кредитной поддержки российского АПК связаны с участием в реализации Государственной программы по развитию сельского хозяйства и регулированию рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия. Поэтому сегодня «Россельхозбанк» стабильно занимает место одного из ведущих банков по региональной сети - 70% его филиалов расположены в сельской местности и небольших городах, он занимает четвертую позицию в России по объему ипотечных и бизнес-кредитов и пятую — по комиссиям и персональным займам. Банковская организация остается незаменимым игроком в сфере кредитования сельскохозяйственного сектора, инвестировав за два десятилетия около 9,6 триллионов рублей. Однако стремление к развитию не останавливается: согласно стратегии до 2027 года, банк сосредоточен на поддержке государственной политики развития АПК, повышении качества жизни клиентов, внедрении инновационных технологий и адаптации бизнес-процессов под новые требования. С 2019 года «Россельхозбанк» активно ускоряет свою цифровую трансформацию, расширяет собственные цифровые решения для агропрома, содействует экспортным возможностям, внедряет передовые агротехнологии.

Организационная структура АО «Россельхозбанк», основанная на принципах линейно-функционального управления. Эта структура базируется на разделении функций по ключевым подсистемам организации, таким как маркетинг, производство, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, финансы, кадровая политика и другие области, а также на специализации управленческого состава. Основной моделью управления является принцип «шахматной доски», при котором на ключевых уровнях

формируются специализированные подразделения, отвечающие за подготовку проектных решений, утверждение которых происходит по распоряжениям линейных руководителей. Высшим руководящим органом банка является Общее собрание акционеров, проводимое ежегодно. Совет директоров, избираемый акционерами, контролирует деятельность исполнительных органов, включая Председателя Совета директоров и сам Совет. Назначение ключевых должностных лиц - председателя совета и членов совета - осуществляется советом директоров. Основные функции Департамента финансового учета и взаимоотношений с клиентами включают организацию платежных процедур, внедрение современных информационных систем для финансового управления, разработку корпоративных стандартов и регламентов по управленческому учету, формирование учетной политики, подготовку управленческой отчетности и контроль финансовых потоков. В рамках деятельности департамента осуществляется управление кредитным портфелем, бюджетирование, контроль исполнения бюджетов, анализ эффективности финансовых операций и снижение финансовых рисков. Структура ориентирована на сегментированный подход, что позволяет каждому отделу отвечать за свои направления с высокой степенью автоматизации контроля и эффективности. Такой подход обеспечивает позиционирование банка в качестве одного из ведущих операторов в области кредитования и финансовых услуг для сельскохозяйственного сектора и частных клиентов.

2.2 Анализ финансового состояния филиала коммерческого банка

Финансовое состояние является одним из ключевых аспектов эффективности функционирования банковских структур, в том числе и филиалов. Она характеризует способность организации сохранять финансовое равновесие при различных внешних и внутренних воздействиях, обеспечивая выполнение обязательств перед клиентами, партнерами и регуляторами. В рамках данного раздела осуществляется комплексный анализ уровня

финансовой устойчивости филиала АО «Россельхозбанк» в городе Кызыл, являющегося одним из значимых субъектов региональной банковской системы.

Объект исследования - филиал, расположенный в столице Республики Тыва, что обуславливает специфику его деятельности, связанную с особенностями региональной экономики, уровня конкуренции, а также социально-экономической ситуации. Для оценки уровня устойчивости использовались современные методы анализа, включая расчет ключевых коэффициентов, оценку структуры активов и пассивов, а также анализ динамики показателей за отчетный период.

Филиал АО «Россельхозбанк» в Кызыле является структурным подразделением, обеспечивающим реализацию стратегических задач банка на территории региона. Основные направления деятельности включают привлечение депозитных средств, кредитование и кредитование агропромышленного комплекса и населения, оказание расчетных и кассовых услуг, а также выполнение операций с ценными бумагами.

Организационная структура филиала включает управление, кредитный отдел, отдел по работе с физическими и юридическими лицами, отдел риск-менеджмента и внутреннего контроля. Внутренние процессы регламентированы нормативными актами банка и соответствуют требованиям Центрального банка РФ.

Рассмотрим более подробно динамику всех разделов бухгалтерского баланса АО «Россельхозбанк».

Анализируя данные предоставленных показателей за период 2022-2024 гг., можно сделать несколько интересных выводов.

Таблица 2.3

Горизонтальный анализ бухгалтерской отчетности
АО «Россельхозбанк» на 2022 – 2024 гг., в млн. руб.

Наименование показателя	2022 г. (млн. руб.)	2023 г. (млн. руб.)	2024 г. (млн. руб.)	Отклонение 2023 от 2022 гг.		Отклонение 2024 от 2023 гг.	
				Абсолют. откл	Темп роста, %	Абсолют. откл	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Актив							
Денежные средства и их эквиваленты	378303	495987	305568	117684	131,11	-72735	80,77
Обязательные резервы на счетах в ЦБ	24999	28972	5236	3973	115,89	-19763	20,94
Ценные бумаги и производные финансовые инструменты	68729	597739	614302	529010	869,70	545573	893,80
Средства в других банках	43299	50293	30632	6994	116,15	-12667	70,75
Кредиты и авансы клиентам	2692254	2854359	3177822	162105	106,02	485568	118,04
Отложенный налоговый актив	15291	13698	12762	-1593	89,58	-2529	83,46
Основные средства, нематериальные активы	67506	75407	76159	7901	111,70	8653	112,82
Прочие активы	34753	39317	38734	4564	113,13	3981	111,46
Итого активы	3819788	4155772	4261215	335984	108,80	441427	111,56
Обязательства							
Средства других банков	254175	116524	209261	-137651	45,84	-44914	82,33
Средства клиентов	2862321	3290845	3363165	428524	114,97	500844	117,50
Выпущенные векселя	67023	77875	64652	10852	116,19	-2371	96,46
Выпущенные облигации	168988	167994	115227	-994	99,41	-53761	68,19
Отложенное налоговое обязательство	1915	386	660	-1529	20,16	-1255	34,46
Прочие обязательства	73338	88169	85233	14831	120,22	11895	116,22
Итого обязательства	3585085	3741793	3838198	156708	104,37	253113	107,06

Окончание таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Капитал							
Уставный капитал	470733	505733	523333	35000	107,44	52600	111,17
Бессрочные облигации	52296	51325	49865	-971	98,14	-2431	95,35
Накопленный убыток	-294591	-277478	-275678	17113	94,19	18913	93,58
Итого капитал	234703	274518	288614	39815	116,96	53911	122,97
Итого обязательства и капитал	3819788	4155772	4261215	335984	108,80	441427	111,56

Во-первых, активы компании значительно увеличились за этот период, отражая рост финансовых показателей. Наибольший прирост наблюдается в сегменте ценных бумаг и производных финансовых инструментов, где абсолютное отклонение составляет 529,010 млн. руб. или 769,70%. Это свидетельствует о стратегии компании, связанной с инвестиционными операциями на финансовом рынке.

Однако, несмотря на общий рост активов, некоторые показатели все же снизились. Например, денежные средства и их эквиваленты сократились на 72,735 млн. руб. или 19,23%, что может свидетельствовать о более активных инвестициях компании или использовании средств для других целей.

В отношении обязательств можно отметить рост средств клиентов на 428,524 млн. руб. или 14,97%, что указывает на повышенный интерес и доверие клиентов к компании. Тем не менее, некоторые показатели, такие как выпущенные облигации, сократились на 994 тыс. руб. или 0,59%. Это может быть связано с ожидаемым снижением интереса инвесторов к облигациям.

В целом, капитал компании также растет, что говорит о ее финансовой устойчивости. Особую роль играет уставный капитал, который увеличился на 35,000 млн. руб. или 7,44%. Вместе с тем, накопленный убыток снизился на 17,113 млн. руб. или 5,81%, что свидетельствует о положительной тенденции и финансовом улучшении компании.

В итоге анализ данных показывает, что компания продемонстрировала хорошие финансовые результаты, активно развивая свои операции и привлекая

новых клиентов. Однако некоторые показатели все же снизились, в связи с определенными инвестиционными решениями или изменением экономической ситуации. В целом, компания показывает положительную динамику и перспективы для будущего роста.

Таблица 2.4

Вертикальный анализ бухгалтерской отчетности АО «Россельхозбанк» за 2022 – 2024 гг., в млн. Руб.

Наименование показателя	2024 г. млн. руб.	2022 г.	2023 г. млн. руб.	2023 г.	2022 г. млн. руб.	2024 г.	Откло нение	Отклон ение
		% к итогу		% к итогу		% к итогу	2023 от 2022 гг.	2024 от 2023 гг.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Актив								
Денежные средства и их эквиваленты	378303	9,90	495987	11,93	305568	7,17	2,03	-2,73
Обязательные резервы на счетах в ЦБ	24999	0,65	28972	0,70	5236	0,12	0,04	-0,53
Ценные бумаги и производные финансовые инструменты	68729	1,80	597739	14,38	614302	14,4	12,58	12,62
Средства в других банках	43299	1,13	50293	1,21	30632	0,7	0,08	-0,41
Кредиты и авансы клиентам	2692254	70,48	2854359	68,68	3177822	74,5	-1,80	4,09
Отложенный налог. актив	15291	0,40	13698	0,33	12762	0,30	-0,07	-0,10
ОС, нематериальные активы	67506	1,77	75407	1,81	76159	1,8	0,05	0,02
Прочие активы	34753	0,91	39317	0,95	38734	0,91	0,04	0,00
Итого активы	3819788	00	4155772	100	4261215	100		
Обязательства								
Средства других банков	254175	7,09	116524	3,11	209261	5,5	-3,98	-1,64
Средства клиентов	2862321	79,84	3290845	87,95	3363165	87,6	8,11	7,78
Выпущенные векселя	67023	0,87	77875	2,08	64652	1,7	0,21	-0,19
Выпущенные облигации	168988	4,71	167994	4,49	115227	3,00	-0,22	-1,71

Окончание таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Отложенное налоговое обязательство	1915	0,05	386	0,01	660	0,02	-0,04	-0,04
Прочие обязательства	73338	2,05	88169	2,36	85233	2,22	0,31	0,18
Итого обязательства	3585085	100	3741793	100	3838198	100		
Капитал								
Уставный капитал	470733	12,32	505733	12,17	523333	12,28	-0,15	-0,04
Бессрочные облигации	52296	1,37	51325	1,24	49865	1,17	-0,13	-0,20
Накопленный убыток	-294591	-7,71	-277478	-6,68	-275678	-6,47	1,04	,24
Итого капитал	234703	6,14	274518	6,61	288614	6,77	0,46	0,63
Итого обязательства и капитал	3819788	100	4155772	100	4261215	100	-	-

По данным таблицы можно увидеть, что в 2022 году денежные средства и их эквиваленты составляли 9,90%, а в 2023 году их доля увеличилась до 11,93%. Однако в 2024 году произошло снижение этого показателя до 7,17%. В целом за два последних года отмечается отрицательная динамика, снижение на 2,73% по сравнению с 2022 годом.

Обязательные резервы на счетах в Банке России также имеют нестабильную динамику. В 2023 году данный показатель составил 0,70%, однако в 2024 году он снизился до 0,12%. Отклонение в 2024 году составило - 0,53%. Сейчас кредитные организации должны постоянно держать на своих счетах у регулятора минимальный процент от рублевых и валютных пассивов.

Наращивание доли ценных бумаг и производных финансовых инструментов отмечается с 1,80% в 2022 году до 14,38% в 2021 году, и составило 14,42% в 2024 году. За период 2022-2024 годы данный показатель увеличился на 12,58%.

Доля средств в других банках в 2022 году составляла 1,13% и незначительно увеличилась до 1,21% в 2023 году. Однако в 2024 году произошло снижение до 0,72%.

Кредиты и авансы клиентам являются самым значимым показателем активов банка. В 2022 году данная доля составляла 70,48% и увеличилась до 68,68% в 2023 году. Однако в 2024 году наблюдается рост данного показателя до 74,58%. За период 2022-2024 годы данное значение увеличилось на 4,09%.

Отложенный налоговый актив и основные средства, нематериальные активы имеют стабильное изменение относительно итогового значения.

Таким образом, финансовое состояние банка за период 2022-2024 годы можно охарактеризовать как динамичное. Увеличение доли ценных бумаг и производных финансовых инструментов и кредитов и авансов клиентам говорит о диверсификации активов банка. Однако, нестабильность в доле денежных средств и их эквивалентов и обязательных резервов на счетах в Банке России требует дальнейшего анализа и мониторинга.

Целью анализа финансовых результатов является выявление резервов роста прибыльности банковской деятельности и формирования на этой основе рекомендаций по дальнейшей работе. При этом стратегия банка должна основываться на следующих принципах: как можно дешевле приобрести капитал, продать капитал и услуги по рентабельной ставке, снизить банковские риски потерь путем отбора надежных клиентов и получения гарантий, диверсификация операций и освоения рынков ссудного капитала.

Анализ результативности банковской деятельности начинается с анализа доходов и расходов, а заканчивается исследованием прибыли.

Для получения наглядной картины о соотношении и динамики источников финансирования обратимся к основным финансовым показателям за 2024 – 2023 года, представленным в таблице 2.5.

Из представленных данных отчета о доходах, расходах и финансовых результатах за период с 2022 по 2024 годы, можно сделать несколько интересных выводов.

Таблица 2.5

Динамика финансовых результатов АО «Россельхозбанк»

за 2022 – 2024 гг., млн. руб.

Элемент доходов, расходов или финансовых результатов	Год			Отклонение 2023 от 2022 гг.		Отклонение 2024 от 2023 гг.	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение	Темп роста, %	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Чистый процентный доход	79546	99036	82359	19490	124,50	2813	103,54
Чистый комиссионный доход	25706	32823	29491	7117	127,69	3785	114,72
Чистый комиссионный расход	3404	3730	3771	326	109,58	367	110,78
Чистый операционный доход	1639	1468	26715	-171	89,57	25076	1629,96
Чистый операционный расход	66915	79907	79123	12992	119,42	12208	118,24
Прибыль (убыток) до налогообложения	17855	29047	13555	11192	162,68	-4300	75,92
Чистая прибыль (убыток)	13014	22198	5042	9184	170,57	-7972	38,74

Во-первых, наблюдается положительная динамика в различных элементах доходов компании. Чистый процентный доход вырос на 124,50% за два года, что свидетельствует о эффективной работе на рынке процентных ставок. Также чистый комиссионный доход увеличился на 127,69%, что может говорить о росте клиентской базы или успешной стратегии по комиссионным операциям.

Во-вторых, стоит обратить внимание на отклонение в чистом операционном доходе между 2023 и 2024 годами. Оно составляет 25,076, что является значительным ростом в размере 1529,96%. Это может свидетельствовать о каком-то крупном событии или стратегическом изменении в бизнесе компании, которое привело к такому экстраординарному результату.

В-третьих, можно наблюдать, что хотя некоторые элементы доходов и результатов имеют положительную динамику, чистая прибыль (убыток) снизилась на 7,972 или 38,74%. Это может быть вызвано различными факторами, такими как увеличение налоговых платежей, повышение расходов или неэффективное управление средствами компании.

Таким образом, из полученных данных можно сделать вывод о том, что компания достигла успеха в отдельных сферах своей деятельности, однако ей необходимо принять меры для увеличения чистой прибыли и обеспечения устойчивого роста. Возможно, следует более детально проанализировать факторы, влияющие на результаты доходов и расходов компании, и разработать соответствующие стратегии для улучшения финансовых показателей.

Таблица 2.6 отражает показатели системы сбалансированных показателей (ССП) для АО «Россельхозбанк», которые разделены по блокам.

Таблица 2.6

Показатели ССП для АО «Россельхозбанк» за период 2022-2024 гг.

Показатели ССП	Расчетный показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
1	2	3	4	5
Доходность, тыс. руб.	Прибыль	2 194 312	4 265 745	3 220 948
Ликвидность, в т. ч.	Расчет основных банковских нормативов			
H2	-	191	133,9	90,4
H3	-	213,9	247,7	118,7
H4	-	54	52,1	65,3
Управление рисками, в т. ч.	Вероятность наступления, расчет рисков			
рыночный, тыс. руб.	-	257 189 418	99 070 825	119 568 502
процентный, тыс. руб.	-	12 210 907	7 860 798	9 517 881
фондовый, тыс. руб.	-	1 901	15 991	11 526
валютный, тыс. руб.	-	8 357 105	0	0
товарный, тыс. руб.	-	5 240	48 877	36 073
Клиентская база, млрд. руб.	Вклады (средства) физических лиц и индивидуальных предпринимателей	1058	1210	1378
Время выполнения работы, мин.	Время, затраченное на 1 операцию в общем	45	35	35
Эффективность работы	Выполнение количества операций сотрудников в 1 рабочую смену	9	12	12

Окончание таблицы 2.6

1	2	3	4	5
Квалификация сотрудников, чел.	Количество компетентных сотрудников	26 317	26 823	27 986
Мотивация труда, тыс. руб.	Премии	48673	51540	76873
Текучесть кадров, %	Соотношение уволенных к нанятым	24	24	22
Качество работы с клиентами, кол-во отзывов	Количество положительных и отрицательных отзывов	350	270	400

Проанализировав данные таблицы. 2.6, можем сделать следующие выводы:

1. Блок «Финансы» - показывает, что доходность банка имеет тенденцию к снижению, также у него присутствует достаточно высокий уровень банковских рисков, но ССП позволит банку минимизировать их, укрепить нормативы ликвидности, а также увеличить доходность по прогнозам.

2. Блок «Клиенты» - отражает, что банку необходимо принимать во внимание все отзывы, оставленные клиентами, своевременно реагировать на них и в случае чего, обязательно решать появившиеся проблемы, чтобы в дальнейшем клиенты снова пользовались услугами банка.

3. Блок «Внутренние бизнес-процессы» - отражает, что банк имеет низкий рейтинг по сравнению с другими финансово-кредитными учреждениями.

4. Блок «Кадры» - отражает низкий уровень системы мотивации труда работников, достаточно большое количество времени уходит на выполнение одной операции. Текучесть кадров велика, и квалифицированных работников достаточно много, однако, необходимо сделать так, чтобы компетентные работники, которые долго работают в банке, не увольнялись, поскольку они очень важны для успешной и стабильной работы банка в будущем.

Обобщая результаты анализа, можно сделать следующие выводы:

1. Филиал в Кызыле обладает достаточным уровнем ликвидности и капитализации, что обеспечивает его финансовую устойчивость в текущих условиях.

2. Структура активов и обязательств способствует сбалансированному развитию и снижает риски.

3. Показатели прибыльности находятся на среднем уровне, что свидетельствует о стабильной деятельности.

4. Качественный кредитный портфель и низкий уровень просроченных кредитов позволяют считать уровень кредитных рисков минимальным.

5. Основные угрозы связаны с возможными внешними экономическими шоками, однако наличие резервов и диверсификация источников финансирования позволяют поддерживать устойчивость.

На основе проведенного анализа рекомендуется:

- увеличивать собственный капитал за счет внутренних резервов и привлечения дополнительных источников финансирования;
- развивать новые направления деятельности, повышая доходность;
- усиливать внутренний контроль и управление рисками;
- внедрять современные информационные системы для повышения эффективности процессов.

2.3 SWOT- Анализ

На основании проведенного анализа текущего состояния АО «Россельхозбанк» выявлены ключевые факторы, влияющие на его финансовую устойчивость, а также основные внутренние и внешние угрозы и возможности.

Россельхозбанк занимает важное место в системе кредитных организаций России, являясь стратегическим институтом поддержки аграрного сектора. За последние годы банк демонстрировал устойчивый рост активов и увеличивал объемы кредитования сельскохозяйственного и смежных секторов экономики. Однако, несмотря на положительные показатели, сохраняются определенные риски, связанные с изменением рыночной конъюнктуры, уровнем кредитных рисков и эффективностью управления активами и пассивами.

Кредитный риск: высокая доля просроченной кредитной задолженности в портфеле, особенно в сегменте малых и средних предприятий, что негативно влияет на прибыльность и капитализацию банка.

Риск ликвидности: недостаточное управление ликвидностью в условиях возможных оттоков средств, особенно в периоды рыночной нестабильности.

Операционные риски: слабая автоматизация некоторых бизнес-процессов, что ведет к увеличению операционных затрат и возможным ошибкам.

Негативное воздействие внешних факторов: изменения в государственной политике, санкционные ограничения и колебания валютных курсов оказывают влияние на финансовое состояние банка.

В таблице 2.7 на основе SWOT-анализа выявим проблемы обеспечения эффективной деятельности АО «Россельхозбанк».

Таблица 2.7

SWOT-анализ АО «Россельхозбанк»

Сильные стороны	Слабые стороны
1.Репутация банка 2.Филиалы по всей стране 3.Выход в другие страны Центральной и Восточной Европы 4.Высококвалифицированные и опытные работники	1.Сложное взаимодействие системы «Банк-Клиент». 2.Мошенничество с банковскими операциями. 3 Медленная цифровая трансформация банковских услуг. 4 Большие комиссии.
Возможности	Угрозы
1.Расширение международных сетей 2.Расширение рынка кредитования малообеспеченным слоям населения 3.Создание более удобных приложений для мобильных телефонов и планшетов 4.Сохранение небольших процентных ставок по ипотеке	1.Экономический кризис в России 2.Сокращение рентабельности операций 3.Мировой финансовый кризис 4.Усиление конкуренции на Российском финансовом рынке

На основании SWOT-анализа, представленном в таблице 2.3, можно сделать вывод, что АО «Россельхозбанк» обладает значительным числом сильных сторон. В то же время, слабые стороны оказывают заметное влияние

на общую эффективность деятельности финансового учреждения. Возможности развития, предоставляемые банком, имеют высокий потенциал, однако их реализация ограничена рядом угроз, связанных с конкуренцией и текущими рыночными условиями.

При анализе ключевых проблем, негативно влияющих на показатели деятельности АО «Россельхозбанк», выделяются такие факторы, как сложности во взаимодействии с системой «Банк-Клиент», случаи мошенничества в области банковских операций, и недостаточная активность в цифровой трансформации банковских услуг. Проведенное исследование эффективности работы банка показывает, что:

За отчетный период наблюдается стабильный рост доходности капитала и активов, что свидетельствует о высокой компетентности руководства и его способности реализовывать эффективные стратегии.

Также отмечается постепенное снижение соотношения операционных расходов к общей величине затрат, что говорит о повышении эффективности управленческих решений.

В целом, показатели рентабельности банковских операций демонстрируют рост.

Несмотря на нестабильность макроэкономической ситуации в стране, показатели доходности капитала и активов банка демонстрируют положительную динамику. Это указывает не только на расширение спектра предоставляемых услуг, но и на внедрение мер по обеспечению финансовой безопасности, особенно в условиях санкционных ограничений и последствий пандемии.

Стоит подчеркнуть, что при одновременном снижении доходов и расходов банка, темп уменьшения расходов превышает темп снижения доходов, что способствует росту прибыли кредитной организации. Таким образом, АО «Россельхозбанк» подтверждает наличие позитивных тенденций в увеличении доходов и демонстрирует потенциал для дальнейшего повышения прибыльности, несмотря на сложные экономические условия в стране.

Возможности для повышения устойчивости

Расширение ассортимента финансовых продуктов и услуг для сельскохозяйственных предприятий и населения.

Внедрение новых технологий и цифровых решений для оптимизации бизнес-процессов.

Активное использование программ государственной поддержки и субсидий.

Укрепление риск-менеджмента и системы мониторинга кредитного портфеля.

На основе анализа выявленных проблем и возможностей рекомендуется сосредоточиться на следующих направлениях:

Повышение качества кредитного портфеля за счет внедрения более строгих процедур оценки заемщиков.

Развитие цифровых платформ для улучшения клиентского сервиса и автоматизации внутренних процессов.

Укрепление системы управления ликвидностью и капиталом.

Совершенствование системы мониторинга и управления операционными рисками.

Активное использование программ государственной поддержки для снижения кредитных рисков и повышения доходности.

2.4 Стресс тестирование

Стресс-тестирование является ключевым инструментом оценки устойчивости банка в условиях потенциальных кризисных сценариев. В условиях современной финансовой среды, характеризующейся высокой волатильностью и непредсказуемостью внешних факторов, проведение таких тестов приобретает особую актуальность. В данном разделе подробно рассмотрены временные рамки проведения стресс-тестирования, используемые

сценарии, методические подходы и руководящие нормативные документы, регламентирующие данный процесс.

В рамках настоящего исследования стресс-тестирование было проведено в период с января по май 2025 года. Основной целью было моделирование реакции банка на экстремальные макроэкономические и внутренние риски, предполагая реализацию гипотетических сценариев в краткосрочной (до 1 года) и среднесрочной (до 3 лет) перспективе.

Таблица 2.8

Стресс -тестирование АО «Россельхозбанк» по различным сценариям (по состоянию на июнь 2024 г.)

Показатель	Базовый сценарий (отсутствии кризиса)	Экстремальный кризис 1	Финансовый кризис	Геополитическая нестабильность
Коэффициент достаточности капитала (КР), %	13,5	11,2	10,8	11
Общий объем капитала, млн. руб.	150	140	138	139
Объем кредитных рисков, млн. руб.	500	600	620	590
Процент просроченной задолженности (ПЗ), %	4,00%	8,50%	9%	8,80%
Объем ликвидных средств, млн. руб.	70	60	58	62
Объем новых кредитных рисков, млн. руб.	50	62	65	60
Рентабельность активов (ROA), %	1,2	0,4	0,3	0,5
Коэффициент ликвидности (КЛ), %	25	18	17,5	19

Результаты стресс-тестирования АО «Россельхозбанк» по различным сценариям (по состоянию на июнь 2024 г.)

Интерпретация результатов:

В базовом сценарии все показатели находятся в пределах нормативных требований, что подтверждает устойчивость банка.

В условиях экстремального кризиса коэффициент достаточности капитала снижается до 11,2%, но остается выше минимального регулятивного порога (10,5%).

Уровень просроченной задолженности увеличивается до 8,5%, что требует усиленных мер по управлению кредитными рисками.

Ликвидные средства снижаются почти на 15%, однако остаются на уровне, обеспечивающем выполнение обязательств.

Рентабельность снижается почти в 3 раза, что свидетельствует о необходимости корректировки бизнес-стратегии в кризисных условиях.

Данная таблица позволяет быстро оценить степень уязвимости и подготовить соответствующие меры реагирования в кризисных ситуациях.

Для анализа использовались данные за 2024 год, включая показатели капитала, ликвидности, кредитного портфеля и операционной деятельности. В качестве базы для моделирования сценариев были взяты исторические кризисные ситуации, такие как мировой финансовый кризис 2008 года, кризис еврозоны 2010-х годов, а также локальные события, связанные с санкционными ограничениями и геополитическими рисками, возникшими в 2023-2024 годах.

Период проведения стресс-тестирования был выбран с учетом необходимости получения актуальных данных и возможности своевременного реагирования на выявленные уязвимости. Такой временной подход позволяет не только оценить текущую устойчивость банка, но и подготовиться к возможным будущим кризисам.

Методические основы и руководящие документы.

Для проведения стресс-тестирования использовались методические рекомендации Центрального банка Российской Федерации (ЦБ РФ), а также международных регуляторов и организаций, таких как Базельский комитет по банковскому надзору (Basel Committee on Banking Supervision). В частности, были применены следующие нормативные документы:

1. Методические указания ЦБ РФ по стресс-тестированию банков, утвержденные в 2022 году, в которых определены основные принципы проведения стресс-тестирования, состав сценариев и метрики оценки устойчивости. В документах подчеркивается необходимость использования как внутренних моделей, так и подходов "от обратного" для выявления уязвимых сегментов.

2. Рекомендации Базельского комитета по стресс-тестированию в рамках

международных стандартов надзорной деятельности, включающие принципы «надежности сценариев», «временных горизонтов» и «критериев оценки».

3. Руководство по моделированию стрессовых сценариев, разработанное Европейским центральным банком (ЕЦБ), где особое внимание уделяется моделям чувствительности и сценарным анализам.

Эти нормативные документы регламентируют как содержание сценариев, так и методики оценки результатов, а также требуют документирования процесса и обеспечения прозрачности моделирования.

Подходы и модели, используемые при стресс-тестировании.

В рамках исследования применялись два основных подхода: моделирование сценариев и анализ чувствительности.

1. Сценарный анализ.

Данный подход подразумевает разработку гипотетических сценариев с учетом возможных событий и их воздействия на ключевые показатели банка. В качестве сценариев использовались:

- экстремальный макроэкономический кризис: снижение ВВП страны на 10%, рост уровня безработицы до 15%, падение цен на основные экспортные товары на 30%, повышение инфляции до 12%;
- финансовый кризис: резкое снижение стоимости активов на 20-25%, увеличение уровня просроченной задолженности в кредитном портфеле в два раза, сокращение ликвидных средств на 15%;
- геополитическая нестабильность: введение санкций, удорожание внешних заимствований, снижение валютных резервов.

Для моделирования использовались сценарии, охватывающие периоды от 6 месяцев до 3 лет, что позволило оценить динамику реакции банка на потенциальные кризисные ситуации.

2. Модели чувствительности.

Эти модели позволяют определить влияние отдельных факторов на финансовое состояние банка при изменении их значений. В рамках исследования использовались такие показатели, как:

- уровень просроченной задолженности (ПЗ);
- стоимость кредитных активов;
- объем ликвидных средств;
- объем новых кредитных рисков;

Модели чувствительности позволили определить, насколько изменение каждого параметра влияет на показатели достаточности капитала, ликвидности и рентабельности.

Этапы проведения стресс-тестирования.

Процесс проведения стресс-тестирования включал несколько этапов:

- подготовительный этап: сбор и анализ исходных данных, определение сценариев, согласование моделей и методик с регуляторами;
- моделирование сценариев: применение разработанных сценариев к внутренним моделям банка, расчет ключевых показателей после реализации сценариев;
- анализ результатов: оценка уровня капитала, ликвидности, прибыли и других показателей относительно нормативных требований;
- формирование рекомендаций: на основе анализа выявленных уязвимостей и рисков разрабатывались меры по их минимизации;
- отчетность и документирование: подготовка отчетов для внутренних и внешних регуляторов, а также для руководства банка.

Результаты и выводы.

Проведенное стресс-тестирование показало, что при моделируемых сценариях АО «Россельхозбанк» сохраняет достаточно высокий уровень устойчивости. Основные выводы включают:

1. Уровень достаточности капитала (КР) остается выше нормативных требований, что свидетельствует о достаточной резервной базе для покрытия потенциальных убытков.
2. Ликвидность банка сохраняется на уровне, позволяющем выполнить обязательства по текущим внеоборотным и текущим обязательствам.

При этом отмечается снижение рентабельности и рост рисков концентрации в отдельных сегментах, что требует дальнейшей работы по диверсификации и управлению рисками.

Рекомендации по улучшению модели стресс - тестирования.

На основе анализа результатов рекомендуется:

1. Усилить мониторинг и управление кредитным портфелем, внедряя более четкие лимиты концентрации и системы раннего предупреждения.
2. Укреплять ликвидную позицию за счет формирования резервных фондов и диверсификации источников финансирования.
3. Разработать планы действий на случай возникновения кризисных сценариев, включая реструктуризацию кредитов, оптимизацию операционной деятельности и проведение стрессовых учений.
4. Обновлять сценарии и модели на регулярной основе, учитывая новые вызовы и тенденции внешней среды.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ФИЛИАЛА АО «РОССЕЛЬХОЗБАНК»

3.1 Обоснование мероприятий по улучшению финансового состояния филиала

На основании проведенного анализа эффективности деятельности АО «Россельхозбанк» и таких выявленных проблем, как сложное взаимодействие системы «Банк-Клиент», мошенничество с банковскими операциями, а также медленная цифровая трансформация банковских услуг, можно порекомендовать следующее.

Активизировать усилия банка по расширению клиентской базы.

Для того чтобы АО «Россельхозбанк» мог привлечь к себе большее количество клиентов необходимо оповещать своих потенциальных клиентов о появлении новых и выгодных продуктах банка. Для этого стоит проводить рекламные акции, разместить как можно больше рекламы на экранах телевизора, баннерах и в сети интернет, воспользоваться СМС-рассылкой, или уведомлениями в личные кабинеты клиентов. Основной задачей банка является привлечения большего количества клиентов и соответственно получение прибыли. Большое количество клиентов идут в банк, о котором они уже слышали, и чья реклама их заинтересовала.

Усовершенствование и расширение маркетинга положительно скажется на работе банка, правильная реклама и интересные для потребителя предложения поможет банку привлечь как можно больше клиентов и тем самым банк сможет повысить спрос на имеющиеся и новые услуги, предлагаемые банком, в конечном итоге банк сможет увеличить свою прибыль, что является его основной задачей.

Для прибыльной работы данной кредитной организации стоит максимально минимизировать потерю клиентов любой финансовой категории, но, как показывает практика, совсем избежать потерь не всегда удастся, и в

связи с этим, если банк потерял какой то процент своих клиентов, то этот показатель необходимо восстановить с применением новых мероприятий по привлечению клиентов. Для привлечения новых клиентов и сохранения, действующих банку необходимо держать «марку».

Необходимо чтобы у банка и клиента обязательно была хорошая обратная связь, это является залогом успешного сотрудничества между банком и клиентом, банк может предоставить своему клиенту все современные услуги, которые пользуются спросом на рынке, максимально расширенный функционал интернет приложения банка (открытие, закрытие счетов; оплата услуг; переводы; заявки на новый кредит или карту; и т.д.), грамотно обученный персонал, который может грамотно проконсультировать клиента и ответить на все необходимые вопросы, наличие офисов банка.

Продолжить и совершенствовать усилия банка по снижению риска мошенничества с банковскими операциями.

Необходимо также остановиться на проблеме безопасности при проведении операций с банковскими картами, поскольку за 2024 год увеличилась доля держателей банковских карт, которые сталкивались с мошенничеством.

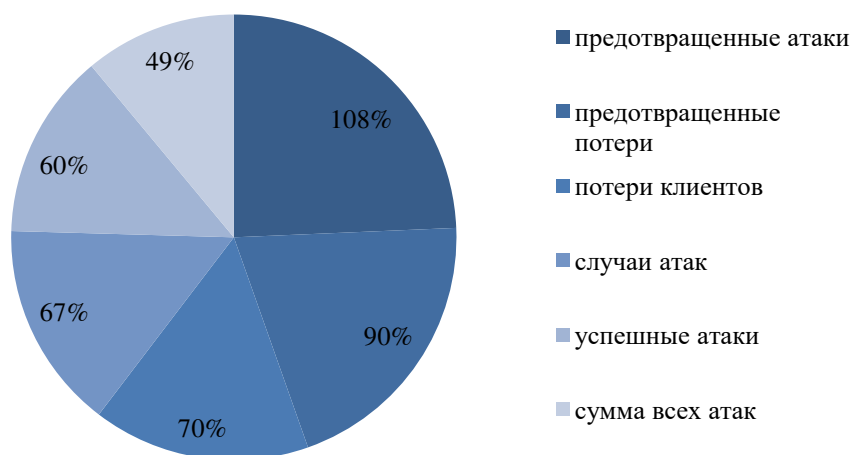


Рис.3.1 – Мошеннические действия по филиалу АО «Россельхозбанк» в 2024

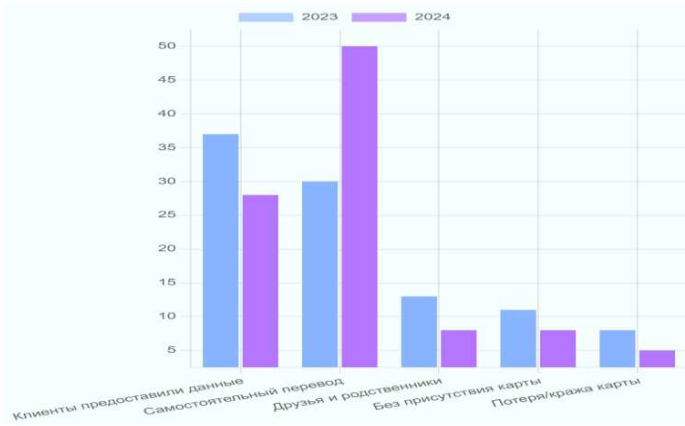


Рис. 3.2 - Типы фрода

АО «Россельхозбанк в 2024 году относительно 2023 года злоумышленники поставили рекорд: сумма фрода увеличилась на 151%, а количество случаев – на 40% по сравнению с предыдущим максимумом в 2023 году. Еще 28% составили потери от того, что клиенты раскрывали данные карт или секретные коды от банка (рисунок 3.2)

На основании представленных данных можно выделить следующие проблемы при использовании инструментов снижения риска мошенничества и возможные варианты их решения (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Проблемы при использовании инструментов снижения риска мошенничества и возможные варианты их решения

Инструмент	Проблема	Решение	Итог
1	2	3	4
Мониторинг операций	Ошибки сотрудников мониторинга	Обучение сотрудников мониторинга, повышение квалификации	Больше предотвращенных операций без согласия
	Неверно отработало правило / операция не отразилась как подозрительная	Анализировать причины не попавших в мониторинг операций без согласия клиента	Исправление ошибок доработка системы
	В правила не заложена новая схема мошенничества	Сделать обязательным заполнение поля схема мошенничества и рассылать банкам	Предупреждающий фактор для возможности изменить правила мониторинга в других банках

Окончание таблицы 3.1

1	2	3	4
	Клиент подтверждает операцию, при этом она является явно мошеннической	Разработать скрипты для сотрудников мониторинга, в моменте проводить расследование для дальнейшей работы с клиентом	Больше предотвращенных операций без согласия
	Низкая грамотность клиента	При выявлении операции без согласия клиента, информировать клиента о причинах, мерах предосторожности. Информировать клиентов при выявлении новых схем мошенничества по (SMS, по электронной почте)	
	Не подключение /отключение SMS-информирования клиентами	Информировать клиента о неполучении клиентом сообщений при операции без согласия	Быстрое реагирование клиента на операцию без согласия
Претензионная работа	Нет регламентированного процесса возврата денежных средств клиенту, если денежные средства сохранены на карте мошенника	Законодательно закрепить возможность возврата денежных средств со счета мошенника	Возможность возвращать клиентам похищенные денежные средства

Для предотвращения мошенничеств с банковскими картами также предлагается на сайте банка создать раздел «Меры предосторожности при использовании банковских продуктов», в котором разместить информацию о наиболее частых способах мошенничества с пластиковыми картами и способы защиты от них.

Пример оформления данного раздела представлен на рисунке 3.3.

Также можно разработать для клиентов памятку «Советы защиты банковских карт», которую разместить в офисах банка.

Таким образом, для снижения рисков, связанных с мошенническими действиями по банковским картам и системам ДБО, банкам предлагается выполнять следующие действия :

- при использовании системы мониторинга операций, совершенных по картам и операций, с использованием систем ДБО, учитывать кросс-канальное мошенничество, на постоянной основе отслеживать новые схемы

мошенничества и вносить изменения в правила работы системы мониторинга, разрабатывать новые скрипты для общения с клиентами, а также проводить постоянное повышение квалификации сотрудников;

- работать с операторами связи по выявлению номеров мошенников;
- не подключать пожилым людям возможность осуществлять операции в интернете по умолчанию, подключение должно быть инициировано владельцем карты по факту возникновения необходимости в совершении операции;
- при выдаче карты клиенту направлять в SMS-сообщении или на электронную почту клиенту информацию о мошенничестве;
- обучать клиентов, а также сотрудников банка, безопасному использованию банковских карт и систем ДБО. Предлагается использовать методы тестирования клиентов на знание безопасного использования карты и системы ДБО, с предоставлением результатов тестирования. Для прохождения тестирования стимулировать клиентов, например, повышенным кэшбэком за покупки или бесплатным обслуживанием карты на определенный период. Сотрудникам в обязательном порядке всем проходить тестирование;
- при отключении клиентом SMS-информирования или отказе от подключения направлять информацию клиенту о том, что если по карте будут совершаться несанкционированные операции, то клиент сможет оперативно карту заблокировать.

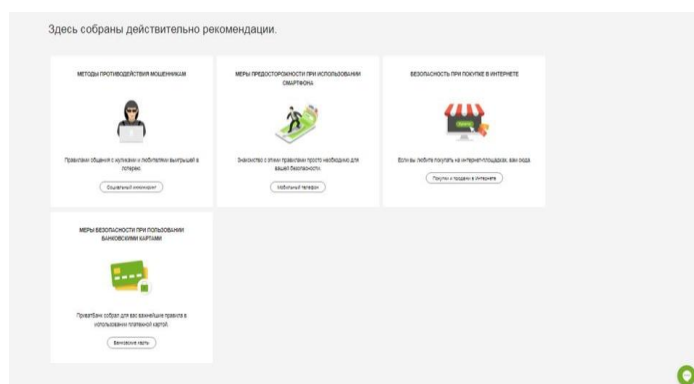


Рис. 3.3 - Оформление раздела «Меры предосторожности при использовании банковских продуктов»

Предложенные мероприятия позволят снизить количество подозрительных операций по банковским картам в АО «Россельхозбанк».

До 2023 года реализованный функционал мониторинга карточных транзакций в АО «Россельхозбанк» строился на выявлении подозрительных операций путем обработки всех карточных транзакций по определенному набору правил.

Количество подозрительных карточных транзакций в 2024 году сократилось в связи с совершенствованием алгоритмов выявления подозрительных карточных операций с целью снижения ложных срабатываний. С учетом предложенных мероприятий прогнозируется дальнейшее снижение количества подозрительных карточных операций в прогнозном периоде как минимум в 2 раза – до 208 шт. в год.

Исследовав деятельность АО «Россельхозбанк», выявив основные тренды развития рынка банковских карт в России, а именно: развитие национальной платежной карточной системы, курс на новые технологии в финансовой сфере и цифровую экономику, а также заинтересованность АО «Россельхозбанк» в расширении клиентской базы и углублении взаимоотношений с клиентами, в работе предлагаются пути совершенствования деятельности банка на рынке банковских карт.

Предлагается расширить линейку дебетовых цифровых карт, как для корпоративных, так и индивидуальных клиентов, выпуском кобейджинговой карты «Мир- JCB».

Выбор платежной системы был обусловлен тем, что JCB – известный международный платежный бренд, его карты и программы широко известны и востребованы во всем мире, а АО «Россельхозбанк» всегда ориентировался на предложение универсальных, высокотехнологичных продуктов своим клиентам. Поэтому карта JCB идеально вписывается в продуктовую стратегию АО «Россельхозбанк».

Конкурентное преимущество «Мир» с JCB заключается в том, что держатели карт JCB имеют право на два преимущества и широкую зону приема.

С одной стороны, ко-брендовые карты «Мир-JCB» можно использовать во всех POS-терминалах и банкоматах страны, а с другой стороны, у них есть возможность совершать платежи в более чем 30 миллионах POS-терминалов в 190 странах мира.

Предлагая изменения в стратегии АО «Россельхозбанк» на рынке банковских карт, особое внимание следует уделить меняющимся потребительским предпочтениям, а именно цифровизации всех сфер жизни и интересу потребителей к уникальному предложению банка. Многие клиенты банковского сектора становятся представителями молодого поколения, для которого характерна, прежде всего, цифровизация всех сфер жизни. Они отдают предпочтение мобильным каналам и ожидают персонального, своевременного и удобного обслуживания. Поэтому АО «Россельхозбанк» стоит предложить выпуск цифровой I-карты и дополнительную опцию начисления процентов на остатки по счету. При выпуске цифровой карты начислять приветственные баллы. Данная опция сделает карту более привлекательной для клиентов и будет способствовать росту безналичных платежей, что является ключевой стратегической задачей АО «Россельхозбанк» (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Цифровая карта с начислением процентов на остаток по счету

Вид карты	Платежная система	Особые условия	Стоимость выпуска/обслуживания	Выдача наличных в банкомате	Выдача наличных в кассе банка	Начисление % на остаток по счету
Цифровая карта «I-Card»	Мир	Оформление онлайн за пару минут	0 / 0 в первый год, далее 1200 в год	Не предусмотрена	100 000 руб. в день, 200 000 руб. в месяц	4,5 % годовых

Учитывая, что в нашей стране началась реализация комплексной цифровой трансформации в экономической и социальной сфере Российской

Федерации, АО «Россельхозбанк» следует разработать и внедрить кредитные карты для поддержки и развития малых IT-компаний, осуществляющих экономическую деятельность на территории России. АО «Россельхозбанк» следует уделить особое внимание развитию данного банковского продукта для малых компаний, занимающихся цифровым бизнесом, так как в настоящее время нет других банков, специализирующихся на предоставлении кредитов и банковских услуг для данного вида бизнеса.

АО «Россельхозбанк» советуем рассмотреть возможность разработки и выпуска кредитной карты «IT-card» в качестве базового банковского продукта для владельцев малого и среднего IT-бизнеса. Например, данный банковский продукт идеально подойдет для предпринимателей, разрабатывающих небольшие проекты для интернет-магазинов, приложений и различных цифровых устройств. Название «IT-card» говорит о том, что данный продукт в основном ориентирован на молодых предпринимателей, у которых есть креативные идеи по развитию технологий, но нет достаточных средств для их реализации. Поскольку этот банковский продукт больше используется молодым поколением среди клиентов банка, предлагаем оцифровать кредитную карту без пластикового носителя. Эта разработка будет выгодна как клиентам, так и банку АО «Россельхозбанк», поскольку клиентам не придется тратить деньги на ежегодное обслуживание своих карт, а банк сможет развивать новые банковские продукты на российском рынке.

В таблице 3.3 представим условия кредитной карты «IT-card»

Таблица 3.3

Условия кредитной карты «IT-card»

Название карты	Стоимость обслуживания	Лимит выдачи в кассе банка	Кредитный лимит	Льготный период	Лимит на внесение наличных
IT-card	Бесплатно	500 000 руб. в сутки	До 1 000 000 рублей по ставке 45%	До 130 дней без процентов	Нет

Кроме того, для владельцев кредитной карты «IT-card» можно предусмотреть дополнительные предложения от партнеров АО «Россельхозбанк».

3.2 Оценка экономической эффективности внедрения мероприятий

Проведем оценку экономической эффективности предложенных мероприятий. Ниже проведем расчет экономического эффекта от введения цифровой «I-Card».

Средний ежемесячный остаток предлагается на уровне 35 000 рублей. Эта сумма денег, которую россияне выделяют в месяц, согласно статистике.

Ежемесячные затраты банка за обслуживание процентов по этой карте выглядит следующим образом:

$$Ex_p = w * i / (100 * 12) = 35000 * 4,5 / (100 * 12) = 131,25 \text{ руб.}, \quad (3.1)$$

где i – годовая процентная ставка на остаток по карте ;

w – средний остаток по карте.

Учитывая, что карта является цифровой, себестоимость карты в расчетах не учитывается. Предполагается, что интерес к данному продукту будет выше из-за возможного начисления процентов на остаток и что в год будет выпущено 600000 карт. Ежемесячные расходы банка на обслуживание карты:

$$\begin{aligned} Ex_{pn} &= n * w * i / (100 * 12) = 600000 * 35000 * 4,5 / (100 * 12) = \\ &= 131,25 * 600\,000 = 78,75 \text{ млн.руб.} \end{aligned} \quad (3.2)$$

где n – количество выпущенных карт.

Исходя из того, что банк может использовать баланс индивидуального счета, связанного с цифровой картой, предлагаем рассчитать доход от продажи данного продукта за один месяц. За один месяц банк заработает:

$$600000 * 35000 = 21,00 \text{ млн. руб.}$$

Процентная ставка по кредитам АО «Россельхозбанк» составляет в среднем 33,9% годовых.

$$I = w * r / (100 * 12) = 35000 * 33,9 / (100 * 12) = 988,75 \text{ млн.руб.}, \quad (3.3)$$

где I – ежемесячный доход от кредитования;

r – процентная ставка по кредиту (в год).

$$In = n * w * r / (100 * 12) = 600000 * 988,75 = 593,25 \text{ млн.руб.} \quad (3.4)$$

Тогда в месяц прибыль АО «Россельхозбанк» от продажи цифровой «I-Card»:

$$P = In - Ex_{pn} = 593,25 - 78,75 = 514,5 \text{ млн.руб.} \quad (3.5)$$

Таким образом, можем констатировать, что разработанный проект для АО «Россельхозбанк» будет прибыльным, и соответственно, выгоден.

Далее рассмотрим экономический эффект от внедрения кредитной карты «IT-card».

Для запуска данного кредитного продукта АО «Россельхозбанк» не понесет никаких новых затрат, поэтому необходимо провести расчет прибыли банка. Процентный доход банка на сумму равную 500 000 рублей при ежемесячной выплате процентов из расчетов годовых рассчитаем следующим образом:

$$ДП = S * g * n / 100 * 360 = 500000 * 45 * 30 / 100 * 360 = 18750, \quad (3.6)$$

где ДП – процентный доход банка за месяц, руб.;

S – сумма кредита, руб.;

q– годовая процентная ставка по кредиту, %;

n – количество дней в месяце.

Общий процентный доход АО «Россельхозбанк» на одного клиента составит 18 750 рублей. Если предположить, что этим предложением воспользуются 10 000 клиентов по всей России, то банк будет зарабатывать в месяц в среднем около 187,5 млн. руб.

Исходя из расчетов выше, банк заработает 702 млн руб. в месяц и 8 424 млн руб. в год от продажи новых банковских продуктов –дебетовых кредитных цифровых платежных карт «I-Card» и цифровой кредитной карты «IT-card» .

По цифровой карте доступны все операции, как в обычных пластиковых картах. Управлять картой можно в мобильном приложении и в личном кабинете банка.

Таблица 3.4

Эффективность предлагаемых мероприятий для АО «Россельхозбанк»

Проблема	Мероприятия	Ожидаемый эффект в месяц	Ожидаемый эффект в год
Отсутствие кобрендинговых карт	Выпуском кобейджинговых карт "МИР-JCB"	Повышение лояльности клиентов, повышение узнаваемости бренда банка	Увеличение лояльности
Отсутствие цифровых карт с начислением процентов на остаток (млн.руб.)	Выпуск цифровой карты "I-Card"	514,5	6 174
Отсутствие кредитных карт для малого бизнеса (млн.руб.)	Выпуск кредитной карты для ИТ-бизнеса "IT-card"	187,5	2 250
Итого (млн.руб.)		702	8 424

Также, предлагая клиентам банковский продукт «IT-card», АО «Россельхозбанк» примет активное участие в цифровизации российской

экономики и в развитии и поддержки малого и среднего IT – бизнеса и защитить природу не используя пластик.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что разработанные предложения (а именно расширение клиентской базы, снижение риска мошенничества с банковскими операциями, расширение линейки дебетовых карт путем внедрения цифровых карт) принесут прибыль, а значит, повысят эффективность деятельности исследуемого коммерческого банка, а также АО «Россельхозбанк» повысит конкурентоспособность среди российских банков за счет использования новых технологий и индивидуального подхода к каждому клиенту.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В широком смысле устойчивость коммерческого банка рассчитывается стабильностью окружающей его экономической среды и как рыночная категория характеризует состояние кредитной организации в существующей рыночной среде. Вопросы устойчивости коммерческого банка следует рассматривать с точки зрения банка, имеющего все признаки открытой системы - упорядоченной, самостабилизирующейся и самоорганизующейся целостности.

Понятие надежности и устойчивости банка включает в себя следующие качественные характеристики: достаточности (или адекватности) капитала банка, способность противодействовать неблагоприятным для него факторам, компенсировать ущерб от убытков.

В теоретической части работы была раскрыта экономическая сущность понятия эффективность деятельности коммерческого банка и исследованы методы ее повышения. В частности:

- раскрыто понятие «эффективность деятельности коммерческого банка» и приведены критерии эффективности банковской деятельности;
- определены основные методы оценки эффективности деятельности коммерческого банка, систематизирована научная информация об их сущности и направлениях применения;
- изучены современные методы повышения эффективности деятельности коммерческого банка.

В результате анализа представленных авторами определений, мы пришли к выводу, что эффективность деятельности банка характеризует достигнутый банком в процессе деятельности финансовый результат, а также степень достижения заранее установленных стратегических целей, обеспечивающих его конкурентоспособность и устойчивое развитие.

Ключевым моментом, определяющим сущность эффективности банковской деятельности является оптимальное достижение таких

конфликтных целей как «получение максимальной прибыли – поддержание на достаточном уровне ликвидности – обеспечение надежности (минимизация рисков)» при условии обеспечения надлежащего выполнения функций, возложенных на банковскую систему.

Установленные критерии оценки эффективности деятельности коммерческого банка позволяет верно определить направления и методику финансового анализа финансово-экономической деятельности коммерческого банка. Этапы и методика оценки эффективности банковской деятельности должна включать показатели доходности, ликвидности и устойчивости, что позволит оценить экономическую эффективность деятельности. Оценка эффективности деятельности банка с социально-экономических позиций (критериев) предполагает использование качественных критериев, таких как достижение стратегических целей (ориентиров), прежде всего в области операций кредитования и новых более эффективных форм и методов обслуживания предприятий АПК; ближайшие конкуренты и установление относительной позиции банка среди других с точки зрения восприятия факторов ценовой и неценовой конкуренции и др.

Правильно проведенный анализ эффективности деятельности коммерческого банка помогает определить степень его надежности и конкурентоспособности. Положительный результат проведенного финансового анализа банка свидетельствует также о заинтересованности клиентов, выражающейся в финансовой составляющей.

В практической части работы был проведен анализ эффективности деятельности коммерческого банка АО «Россельхозбанк» – одного из крупнейших и устойчивых банков в России по размеру активов и капитала.

Анализ динамики и структуры бухгалтерского баланса АО «Россельхозбанк» за 2022-2024 гг. позволяет сделать вывод, что тенденция прироста активов является положительной и свидетельствует о расширении деятельности банка за отчетный 2024 год.

В целом по результатам проведенного анализа финансовых результатов деятельности банка установлено, что эффективность деятельности АО «Россельхозбанк» в отчетном периоде выросла. И хотя наблюдается снижение и доходов, и расходов банка, темп снижения расходов больше темпа снижения доходов, за счет чего прибыль банка в итоге выросла.

Исследование качественных показателей деятельности (рентабельности) АО «Россельхозбанк» позволило выявить, что в предыдущем периоде показатели имели отрицательную динамику, а в отчетном периоде ситуация улучшилась и динамика изменилась на положительную. Данная динамика обусловлена тем, что продолжается спад в экономике, снижается деловая активность, но в отчетном 2024 году рентабельность, хоть и незначительно, но выросла, что является положительной тенденцией.

Итак, несмотря на сложность финансовой ситуации в стране, прослеживается положительная тенденция наращивания доходов кредитной организации и улучшения основных показателей оценки эффективности.

SWOT-анализ показал, что среди основных проблем, влияющим на эффективность деятельности АО «Россельхозбанк»: сложности во взаимодействии системы «Банк-Клиент», все еще частые случаи мошенничества с банковскими операциями, а также недостаточно высокие темпы процессов цифровой трансформации банковских услуг.

На основании проведенного анализа эффективности деятельности коммерческого банка АО «Россельхозбанк» были даны следующие рекомендации по ее повышению:

1. Расширение клиентской базы. Так как основной целью работы банка является большее количество привлеченных клиентов и получение прибыли, стоит уделять большее значение рекламе банка и его продуктов, улучшать программы лояльности для своих клиентов, улучшать условия пользования карт, для привлечения новых клиентов стоит задуматься о более выгодных условиях и начисления различных бонусов за пользование картой.

2. Снижение риска мошенничества с банковскими операциями. Для защиты операций клиентов с пластиковыми картами от мошеннических действий предлагается разместить на сайте информацию о способах защиты от мошенников.

3. Расширение линейки дебетовых карт путем внедрения цифровых карт. По итогам анализа банковских пластиковых карт АО «Россельхозбанк» даны рекомендации и предложения по развитию операций с банковскими картами:

- выпуск кобейджинговой карты «Мир-JCB»;
- выпуск цифровой карты Мир «I-Card»;
- выпуск кредитной карты для ИТ-бизнеса «IT-card».

Реализация новых банковских продуктов – цифровой карты «I-Card» и цифровой кредитной карты «IT-card» – в сумме будет приносить АО «Россельхозбанк» 124 730 000 рублей в месяц и 1 496 760 000 рублей в год. К тому же, предлагая клиентам банковский продукт «IT-card», АО «Россельхозбанк» примет активное участие в цифровизации российской экономики и в развитии и поддержке малого и среднего бизнеса.

Данные предложения обеспечат прирост прибыли, повысят эффективность его деятельности и положительно скажутся на конкурентных позициях АО «Россельхозбанк».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : федеральный закон № 51-ФЗ : [принят Гос. Думой 21 октября 1994 г. : в ред. Федерального закона от 08.12.2020 № 427-ФЗ]. – СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: локальная сеть.
2. Российская Федерация. Законы. О несостоятельности (банкротстве) : федеральный закон № 127-ФЗ : [принят Гос. Думой 27 сентября 2002 г. : одобрен Советом Федерации 16 октября 2002 г. : в ред. Федерального закона 30.12.2020 № 542-ФЗ]. – СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: локальная сеть.
3. Российская Федерация. Законы. О бухгалтерском учете : федеральный закон № 402-ФЗ : [принят Гос. Думой 22 ноября 2011 г. : одобрен Советом Федерации 29 ноября 2011 г. : в ред. Федерального закона 26.07.2019 № 247-ФЗ]. – СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: локальная сеть.
4. Банки и банковское дело: учебник и практикум / под ред. В. А. Боровковой. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2022. – 375 с.
5. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятий и объединений. Учебник / ред. В.И. Рыбин. - Москва: Финансы и статистика, 2020. - 392 с.
6. Поморина, Марина Финансовое управление в коммерческом банке / Марина Поморина. - М.: КноРус, 2020. - 594 с.
7. Немчинов, В. К. Учет и операционная техника в банках / В.К. Немчинов, А.В. Рогозенков. - М.: Вузовский учебник, Инфра-М, 2020. - 352 с.
8. Достов В. Л. Развитие платежных институтов в России: проблемы и перспективы / В. Л. Достов, П. М. Шуст, П. В. Пименов // Финансовый журнал. 2021. – № 3. – С. 13.
9. Каратаева Г. Е. Эффективность деятельности коммерческих банков: понятие и методы ее оценки / Г. Е. Каратаева, Д. К. Шихвеледова // Вестник СурГУ. – 2020. – № 3 (29). – С. 6-16.

10. Виноходова, А. Ф. Деньги, кредит, банки. Учебное пособие / А.Ф. Виноходова, И.Н. Васильева, А.А. Черникова. - Москва: ТНТ, 2020. - 512 с.
11. Петлина Д.И. Информационная база для проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Д.И. Петлина. – Текст: непосредственный // Электронный бизнес: проблемы, развитие и перспективы. 2024. - С. 219-221.
12. Крымова И.П. Организация деятельности Центрального банка : учебник для вузов / И. П. Крымова, С. П. Дядичко. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 275 с.
13. Кузьмина Е. Е. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник и практикум / Е. Е. Кузьмина, Л. П. Кузьмина; под общ. ред. Е. Е. Кузьминой. – М: Юрайт, 2022. – 225 с.
14. Ибрагимов Р. Д. Современная банковская система РФ в условиях западных санкций // Финансово-кредитная система Российской Федерации в условиях экономических санкций : сборник статей по материалам региональной студенческой науч.-практ. конф. 2015. – С. 50–53.
15. Марченкова Е. Р., Дворецкая Ю.А. Цифровизация банковской системы Российской Федерации // Тенденции и перспективы развития банковской системы в современных экономических условиях : Материалы IV международной научно-практической конференции, Брянск, 08 декабря 2022 года. – 2023. – С. 87-90.
16. Усенко А.М. Методические аспекты анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий / А.М. Усенко. – Текст: непосредственный // Аграрная экономика: новые решения в новой реальности. 2024. - С. 95-98.
17. Михачева В.А. Финансовая устойчивость организации как объекта управления / В.А. Михачева. – Текст: непосредственный // Первая ступень в науке. – 2024. – С. 79-81
18. Пеганова О. М. Банковское дело: учебник / О. М. Пеганова. – М: Юрайт, 2022. – 574 с.

19. Толпегина О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник и практикум / О. А. Толпегина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М: Юрайт, 2022. – 610 с.
20. Шеремет, А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник. - 2-е изд., доп. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 374 с.
21. Шадрина Г. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник / Г. В. Шадрина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М: Юрайт, 2022. – 461 с.
22. Фадеева, А.Р. Анализ финансового состояния предприятия // Форум молодых ученых. - 2020. - № 12(52). - С. 518-522.
23. Кузьмина Д.А. Финансовая устойчивость организации и пути ее укрепления / Д.А. Кузьмина. – Текст: непосредственный // Аллея науки. – 2024. – № 5 (92). – С. 419-423.
24. Кадакин Н.С. Бухгалтерская (финансовая) отчетность как источник анализа финансового состояния экономического субъекта / Н.С. Кадакин. – Текст: непосредственный // Современная наука: прогнозы, факты, тенденции развития. – 2024. – С. 297-301.
25. Жминько А.Е. Прогнозирование финансового состояния: теоретический аспект / А.Е. Жминько. – Текст: непосредственный // Современные вызовы и перспективы их решения: от теории к практике. 2024. - С. 130-137.
26. АО «Россельхозбанк»: официальный сайт. – Москва 2025 URL: <https://www.rshb.ru>. (дата обращения 16.05.2025).
27. Центральный банк Российской Федерации: официальный сайт. Москва 2025 URL: <http://www.cbr.ru>. (дата обращения 16.05.2025).
28. Балабанов, И. Т. Основы финансового менеджмента : учебное пособие / И. Т. Балабанов. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва : Финансы и статистика, 2020 – 512 с.
29. Пухова Д.Р. Финансовая устойчивость организации в рамках анализа ее финансово-хозяйственной деятельности / Д.Р. Пухова. – Текст:

непосредственный // Экономика и управление в современных условиях: проблемы и перспективы 2024. – С. 79-87.

30. Нурлаева Н,Р Методика составления бухгалтерского баланса организации / Н,Р, Нурлаева. – Текст: непосредственный // Проблемы и перспективы развития системы учета, аудита и государственного управления в условиях цифровой экономики. 2024. – С. 154-176.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)
45	52750822	3349

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

(публикуемая форма)

за 2023 год

Кредитной организации Акционерное общество «Российский Сельскохозяйственный банк»
(АО «Россельхозбанк»)

(полное или сокращенное фирменное наименование)

Адрес (место нахождения) кредитной организации: 119034, Москва, Гагаринский пер., д.3.

Код формы по ОКУД 0409806

Квартальная (Годовая)

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за предыдущий отчетный год, тыс. руб.
1	2	3	4	5
I. АКТИВЫ				
1	Денежные средства	X	48 787 563	78 750 481
2	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	X	144 811 596	72 059 368
2.1	Обязательные резервы	X	8 958 365	5 236 171
3	Средства в кредитных организациях	X	7 781 849	5 367 111
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	208 073 030	173 305 580
4a	Производные финансовые инструменты для целей хеджирования	X	X	X
5	Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	X	3 693 717 149	3 345 867 940
6	Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	225 793 153	247 152 939
7	Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной задолженности)	X	88 912 847	92 391 637
8	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	X	X	X
9	Требование по текущему налогу на прибыль	X	-	-
10	Отложенный налоговый актив	X	11 397 534	13 138 954
11	Основные средства, активы в форме права пользования и нематериальные активы	X	79 440 359	72 615 338
12	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	X	246 810	631 036

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

13	Прочие активы	X	X	X
14	Всего активов	X	4 722 702 376	4 243 815 131
II. ПАССИВЫ				
15	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	X	197 969 903	196 585 190
16	Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости	X	3 991 865 845	3 505 808 790
16.1	средства кредитных организаций	X	96 757 007	12 858 866
16.2	средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	X	3 895 108 838	3 492 949 924
16.2.1	вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей	X	1 991 399 581	1 708 649 452
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	389 048	1 884 987
17.1	вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей	X	-	-
17a	Производные финансовые инструменты для целей хеджирования	X	X	X
18	Выпущенные долговые ценные бумаги	X	244 528 260	261 735 208
18.1	оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	-	-
18.2	оцениваемые по амортизированной стоимости	X	244 528 260	261 735 208
19	Обязательства по текущему налогу на прибыль	X	698 378	498 870
20	Отложенные налоговые обязательства	X	324 753	324 753
21	Прочие обязательства	X	X	X
22	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	X	X	X
23	Всего обязательств	X	4 465 203 607	3 988 278 968
III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ				
24	Средства акционеров (участников)	X	522 583 000	522 583 000
25	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	X	X	X
26	Эмиссионный доход	X	-	-
27	Резервный фонд	X	20 353 479	17 840 451
28	Переоценка по справедливой стоимости финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)	X	-645 248	-5 093 878
29	Переоценка основных средств, активов в форме права пользования и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	X	1 299 013	1 299 013
30	Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений	X	-	-
31	Переоценка инструментов хеджирования	X	X	X
32	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)	X	-	-
33	Изменение справедливой стоимости финансового обязательства, обусловленное изменением кредитного риска	X	-	-
34	Оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки	X	446 822	492 780

35	Неиспользованная прибыль (убыток)	X	-286 538 297	-281 585 203
36	Всего источников собственных средств	X	257 498 769	255 536 163
IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
37	Безотзывные обязательства кредитной организации	X	181 701 353	176 423 495
38	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства	X	66 643 224	77 983 849
39	Условные обязательства некредитного характера	X	-	-

Председатель Правления

Б.П. Листов

Заместитель Председателя Правления,
главный бухгалтер

Е.А. Романькова



29 марта 2024 года

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Код территории по ОКATO	Банковская отчетность	
	Код кредитной организации (филиала)	регистрационный номер (/порядковый номер)
45	52750822	3349

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ

(публикуемая форма)

за 2023 год

Кредитной организации Акционерное общество «Российский Сельскохозяйственный банк»
(АО «Россельхозбанк»)

(полное или сокращенное фирменное наименование)

Адрес (место нахождения) кредитной организации: 119034, Москва, Гагаринский пер., д.3.

Код формы по ОКУД 0409807

Квартальная (Годовая)

Раздел 1. Прибыли и убытки

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе:	X	417 929 094	358 600 364
1.1	от размещения средств в кредитных организациях	X	24 090 581	17 532 757
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями	X	354 085 437	301 027 979
1.3	от вложений в ценные бумаги	X	39 753 076	40 039 628
2	Процентные расходы, всего, в том числе:	X	295 584 069	287 979 000
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций	X	19 278 290	8 402 607
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями	X	259 048 195	257 539 128
2.3	по выпущенным ценным бумагам	X	17 257 584	22 037 265
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	X	122 345 025	70 621 364
4	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:	X	-51 918 062	-16 776 555
4.1	изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по начисленным процентным доходам	X	-4 560 175	-2 609 006
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери	X	70 426 963	53 844 809
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	-866 521	4 012 463

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	-	-
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	-4 235 242	-43 770
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемым по амортизированной стоимости	X	7 409 968	501
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой	X	X	X
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	X	X	X
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами	X	1 579 131	1 145 337
13	Доходы от участия в капитале других юридических лиц	X	X	X
14	Комиссионные доходы	X	25 547 855	28 538 284
15	Комиссионные расходы	X	4 378 231	4 829 841
16	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	89 437	181 520
17	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по амортизированной стоимости	X	-10 168 426	-236 369
18	Изменение резерва по прочим потерям	X	-7 079 042	-1 714 648
19	Прочие операционные доходы	X	21 565 416	44 840 476
20	Чистые доходы (расходы)	X	106 144 037	130 390 875
21	Операционные расходы	X	89 805 984	117 958 661
22	Прибыль (убыток) до налогообложения	X	16 338 053	12 432 214
23	Возмещение (расход) по налогу на прибыль	X	7 205 448	7 406 158
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности	X	8 908 841	4 857 027
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности	X	223 764	169 029
26	Прибыль (убыток) за отчетный период	X	9 132 605	5 026 056

Раздел 2. Прочий совокупный доход

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Прибыль (убыток) за отчетный период	X	9 132 605	5 026 056
2	Прочий совокупный доход (убыток)	X	X	X
3	Статьи, которые не переклассифицируются в прибыль или убыток, всего, в том числе:	X	-	-15 293
3.1	изменение фонда переоценки основных средств и нематериальных активов	X	-	-15 293
3.2	изменение фонда переоценки обязательств (требований) по пенсионному обеспечению работников по программам с установленными выплатами	X	-	-
4	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	X	-	-3 059
5	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль	X	-	-12 234
6	Статьи, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, всего, в том числе:	X	4 402 672	2 781 691
6.1	изменение фонда переоценки финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	X	X
6.2	изменение фонда переоценки финансовых обязательств, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	X	X
6.3	изменение фонда хеджирования денежных потоков	X	X	X
7	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	X	-	-1 575
8	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль	X	4 402 672	2 783 266
9	Прочий совокупный доход (убыток) за вычетом налога на прибыль	X	4 402 672	2 771 032
10	Финансовый результат за отчетный период	X	13 535 277	7 797 088

Председатель Правления

Заместитель Председателя Правления,
главный бухгалтер

Б.П. Листов

Е.А. Романькова

29 марта 2024 года

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический

(полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль) образовательной программы _____

Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента

(полное наименование кафедры)

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Куулар Аяны Алексеевны группы 220-м

(Ф.И.О. полностью)

на тему Разработка мероприятий по улучшению финансового состояния АО «Россельхозбанк»

(полное наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 75 страницах, содержит приложение(ия) на 6 страницах.

1. Актуальность, новизна и практическая значимость темы Тема
вопросной квалификационной работы актуальна
для коммерческого банка
2. Логическая последовательность содержание работ
вложено в соответствии со всеми
необходимыми требованиями.
3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Выводы и
предложения в выпускной квалификационной работе
выданы правильно и аргументированы.
4. Полнота проработки литературных источников В ходе написания
вопросной квалификационной работы было
использовано 30 источников, в том числе
нормативные документы.
5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков качество таблиц, иллюстраций и общее
оформление работ полностью соответствует
требованиям.
6. Положительные стороны работы предложенные
мероприятия заслуживают внимания
7. Недостатки работы _____

8. Оценка сформированности ОК, ОПК и ПК, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы В работе было отработано умение анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию

9. Какие предложения целесообразно внедрить в практику В работе было предложено внедрение цифровой карт I-саяс и IT-саяс

10. Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) всем установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной (итоговой) комиссии.

Работа заслуживает оценки хорошо, а ее автор заслуживает присвоения квалификации¹ _____
(оценка прописью)

Рецензент выпускной квалификационной работы Заместитель начальника ОМО Рубинского РР АО "Россельхозбанк" Ждан Наталья Михайловна
(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание, место работы)

« 20 » 06 2025 г.



¹ Прописывается при условии положительной оценки.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический
(полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) образовательной программы Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента
(полное наименование кафедры)

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу
Студента(ки) Куулар Аяны Алексеевны группы 220-м
(Ф.И.О. полностью)

на тему Разработка мероприятий по улучшению финансового состояния АО «Россельхозбанк»
(наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 75
страницах, содержит приложение(ия) на 6 страницах.

1. Актуальность и значимость темы Актуальна для коммерческого банка
2. Логическая последовательность выдержана полностью
3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений предложений конкретны и аргументированы
4. Полнота проработки литературных источников полнотой
5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков хорошее
6. Положительные стороны работы мероприятия закупаются внедрены

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы Достаточно высокий

8. Недостатки работы —

9. Оценка сформированности ОК, ОПК и ПК, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы Хорошо

сформированности компетенций, особенно ПК достаточно
высокой

10. Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки

хорошо

(оценка прописью)

Руководитель выпускной квалификационной работы Александр Ильи

Зинoviev, зав. кат. Методический, к. э. н., доц.

(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание)

« 26 » 06 20 25 г.

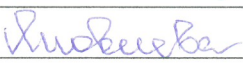
Александр Ильи
(подпись руководителя)

Автономная некоммерческая
организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса,
управления и психологии»

СПРАВКА

о результатах проверки текстового документа на наличие заимствований

Проверка выполнена в электронно-библиотечной системе
Znanium.com

Автор работы	Куулар Аяна Алексеевна
Подразделение	Экономический факультет
Тип работы	Выпускная квалификационная работа
Название работы	Разработка мероприятий по улучшению финансового состояния АО «Россельхозбанк»
Название файла	Разработка мероприятий по улучшению финансового состояния АО «Россельхозбанк».doc
Процент заимствования	14,87%
Процент оригинальности	85,13%
Дата проверки	21.06.2025
Работу проверил	Яковлева Екатерина Андреевна
Подпись ответственного	

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Согласие

выпускника на размещение выпускной квалификационной работы в электронно-библиотечной системе АНО ВО СИБУП

1. Я,

Курлов Алексей Александрович

(фамилия, имя, отчество полностью)

студент (ка) группы 322-м экономического факультета Автономной некоммерческой организации высшего образования «Сибирский институт бизнеса, управления и психологии» (далее – АНО ВО СИБУП), разрешаю АНО ВО СИБУП воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме написанную мною в рамках выполнения образовательной программы выпускную квалификационную работу бакалавра на тему

Разработка мероприятий по улучшению
финансового состояния АО «Роснефтегаз»

(наименование работы)

в открытом доступе в электронно-библиотечной системе, таким образом, чтобы любой пользователь данного портала мог получить доступ к выпускной квалификационной работе из любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия исключительного права на выпускную квалификационную работу.

2. Я подтверждаю, что выпускная квалификационная работа написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает авторских прав иных лиц.

«20» 06 2025 г.

Курлов
(подпись)

Ректору

АНО ВО СИБУП

В.Ф. ЗАБУГЕ

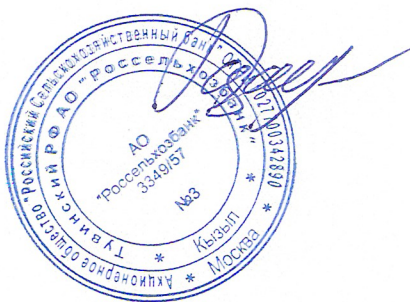
660033, г. Красноярск

Ул. Московская д. 7 «А»

+ 7 (391)265-55-29

Уважаемый Владимир Федорович!

Прошу Вас утвердить тему выпускной квалификационной работы студентке группы 220-м Куулар Аяны Алексеевны «Разработка мероприятий по улучшению финансовой устойчивости АО «Россельхозбанк»».



Ректору

АНО ВО СИБУП

В.Ф. ЗАБУГЕ

660033, г. Красноярск

Ул. Московская д. 7 «А»

+ 7 (391)265-55-29

Справка о выслушивании рекомендаций

Настоящей справкой подтверждаю, что рекомендации, предложенные студенткой группы 220-м Куулар Аяны Алексеевны в ее выпускной квалификационной работе на тему: «Разработка мероприятий по улучшению финансового состояния АО «Россельхозбанк»» были рассмотрены и выслушаны на общем собрании руководителей Тувинского филиала АО «Россельхозбанк».

