

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА I. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА</b> .....	6
1.1. Значение доходов и расходов коммерческого банка.....	6
1.2. Классификация доходов и расходов коммерческого банка.....	8
1.3. Методы оценки уровня прибыльности коммерческого банка .....	14
<b>ГЛАВА II. УПРАВЛЕНИЕ ДОХОДАМИ И РАСХОДАМИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА НА ПРИМЕРЕ ФИЛИАЛА ВОЛОГОДСКОГО ООО МУРМАНСКИЙ ПАО «СКБ-БАНК»</b> .....	17
2.1. Организационно-экономическая характеристика филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк» .....	17
2.2. Анализ доходов и расходов коммерческого банка филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк» .....	29
2.3. Оценка эффективности управления доходами и расходами филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк» .....	33
<b>ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ И РАСХОДАМИ ФИЛИАЛА ВОЛОГОДСКОГО ООО МУРМАНСКИЙ ПАО «СКБ-БАНК»</b> .....	37
3.1. Основные мероприятия по совершенствованию управления доходами и расходами филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк».....	37
3.2. Оценки эффективности предприятий по оптимизации системы управления ПАО «СКБ-Банк» .....	37
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	58
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	61
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	65

## ВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Базовым звеном кредитной системы, на которой основывается вся деятельность, связанная с кредитно-финансовым обслуживанием народного хозяйства, являются коммерческие банки. Они создают второй (по порядку, а не по значению) уровень банковской системы после центрального банка. Коммерческие банки – это многопрофильные кредитные учреждения, которые осуществляют операции в разных секторах рынка ссудных капиталов, обслуживая предприятия всех областей экономики и население.

Коммерческие банки играют важную роль в экономических преобразованиях, которые происходят в нашей стране. Как регуляторы денежного обращения и центры аккумуляции денежных ресурсов, и их перераспределения, коммерческие банки владеют важными рычагами влияния на финансовую, инвестиционную, производственную и другие сферы экономики, а также на развитие экономического и общественного отношения.

Ведущая роль банковской системы в привлечении, накоплении и размещении средств с целью финансирования субъектов всех областей национальной экономики требует особенно внимательного отношения к управлению их развитием. Результаты анализа динамики банковской системы за основными показателями позволяют утверждать, что в данный час банковскую систему Российской Федерации в основном сформировано, и дальнейшее ее развитие прямо зависит от эффективности деятельности уже существующих банков и от их способности обеспечить рынок банковскими продуктами.

Прибыль является одной из стратегических целей управления и важнейшим объектом анализа и прогнозирования деятельности банка. В современных условиях хозяйствования вопроса о стабильности финансовой деятельности отечественных коммерческих банков приобретает особое значение. Их неустойчивое финансовое состояние, с одной стороны, и

необходимость расширения инвестиций в экономику, с другой стороны, заостряют эту проблему, превращают ее в одно из актуальных теоретических и практических вопросов национальной экономики.

Теоретической основой исследования стали концепции банковского дела и менеджмента, модели оценки и регулирование прибыльности, ликвидности и финансовой стойкости коммерческого банка, которые изложены в научных работах отечественных и иностранных исследователей этой проблемы.

Предметом исследования является финансовая деятельность коммерческого банка, методы и инструменты ее оценки, а также процесс управления доходами и расходами коммерческого банка.

Объектом исследования является практика работы ПАО «СКБ-Банк».

Целью выпускной квалификационной работы является обобщение методических и теоретических основ и разработка практических рекомендаций относительно управления доходами и расходами коммерческого банка в современных рыночных условиях хозяйствования с целью оптимизации эффективности деятельности коммерческого банка.

Исходя из цели работы, требуется решить ряд следующих задач:

- раскрыть значение доходов и расходов коммерческого банка;
- исследовать классификацию доходов и расходов коммерческого банка;
- рассмотреть методы оценки уровня прибыльности коммерческого банка;
- представить организационно-экономическую характеристику филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк»;
- провести анализ доходов и расходов коммерческого банка филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк»;
- дать оценку эффективности управления доходами и расходами филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк»;

- предложить основные мероприятия по совершенствованию управления доходами и расходами филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк»;

- дать оценку эффективности предприятий по оптимизации системы управления ПАО «СКБ-Банк».

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, логическим образом разбитых на параграфы, заключения, списка литературы и приложений.

# ГЛАВА I. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

## 1.1. ЗНАЧЕНИЕ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Финансовое состояние банка характеризуется такими показателями, как доходы, расходы, прибыль (убыток) – разница между доходами и расходами, чистая прибыль – после уплаты налога. С целью выявления резервов роста прибыльности банковской деятельности как источника формирования банковского капитала, что обеспечивает стабильность финансового состояния банка, осуществляется комплексный анализ его доходов и расходов<sup>1</sup>.

Задачей такого анализа являются:

1. Определение постатейной структуры доходов и расходов и их динамики.
2. Оценка выполнения финансового плана или бизнес-плана по показателям доходов и расходов.
3. Выявление факторов и определение степени их влияния на изменение доходов и расходов.
4. Коэффициентный анализ доходов и расходов.
5. Анализ и оценка уровня доходности банка и разработка мероприятий по использованию резервов повышения доходности банковской деятельности.
6. Анализ и оценка соотношения активов, пассивов, доходов и расходов с целью прогнозирования финансового состояния коммерческого банку.

Поэтому сегодня актуальным является разработка методов оценки, сопоставления и отбора данных, характеризующих результативность деятельности банка, полученных из различных источников. Для

---

<sup>1</sup> Черкашенко В.Н. Управление рисками кредитования малого и среднего бизнеса // Банковское кредитование. – 2024. – № 6. – С. 156.

информационного обеспечения анализа доходов и расходов можно использовать все виды директивной, нормативной, учетной, финансовой, статистической, справочной и методической информации. Но базовой информацией для финансового анализа являются данные отчета о финансовых результаты, который отражает величину доходных и расходных статей, сгруппированных по их характеру и основным направлениям; баланса (с примечаниями), который раскрывает наличие и направления размещения финансовых ресурсов банка на фиксированный момент времени; финансового плана, или бизнес-плана, коммерческого банка относительно ожидаемых доходов и расходов периода<sup>1</sup>.

Взаимосвязь между балансом и отчетом о финансовых результатах проявляется в том, что активы баланса генерируют основную часть операционных доходов, а пассивы – операционных расходов, на анализе которых основывается оценки эффективности банковской деятельности. Для более детального анализа финансовых результатов деятельности банка (в том числе доходов и расходов) как информационный источник могут быть использованы данные отчета о движении денежных средств и отчета о собственном капитале банка, а также данные аналитического и синтетического облику.

Что касается каждого раздела баланса и отчета о финансовых результатах, то должны быть рассчитаны:

- относительные величины, характеризующие долю отдельных статей в общем объеме группы направлений, анализируется;
- показатели динамики (абсолютный прирост, темпы роста, темпы прироста)
- показатели, характеризующие влияние изменения суммы средств по каждому направлению на общее изменение объема группы направлений, анализируются.

---

<sup>1</sup> Тихомирова Е.В. Кредитование малого и среднего бизнеса – перспективное направление кредитной политики банков // Деньги и кредит. – 2022. – № 1. – С. 46.

Оценка финансового состояния банка базируется на анализе доходов и расходов с использованием таких методов финансового анализа:

- горизонтальный (временной) анализ – сравнение каждого направления доходов или расходов с предыдущим периодом;
- вертикальный (структурный) анализ – определение структуры отдельных видов, групп или направлений доходов и расходов с определением влияния каждого фактора на результат в целом;
- трендовый анализ – сравнение каждой позиции доходов или расходов коммерческого банка с совокупностью предыдущих периодов и определение тренда, т.е. основной тенденции динамики выбранного показателя, анализ осуществляется на основе фактических данных за прошлые годы, в зарубежной практике используется период продолжительностью не менее трех лет;
- анализ относительных коэффициентов – расчет соотношения между отдельными позициями активов, пассивов, доходов и расходов или направлениям разных форм отчетности с целью определения взаимосвязей между показателями<sup>1</sup>.

## **1.2. Классификация доходов и расходов коммерческого банка**

Доходы банка – это получение экономической выгоды, которое ведет к увеличению собственного капитала банка, не связанному с вкладами акционеров.

Доходность банка выступает основным показателем эффективности его хозяйственно-финансовой и коммерческой деятельности. Уровень доходности зависит от целей деятельности банка, сложившихся пропорций и соотношений в структуре его активов и пассивов, качества управления банковскими рисками, расходами и доходами, от применяемых методов поддержания ликвидности.

---

<sup>1</sup> Самойлов Е.В. Рекомендации внутреннего аудита по оптимизации бизнес-процессов банка // Внутренний контроль в кредитной организации. – 2024. – № 2. – С. 294.

Следовательно, общий объем, динамика и структура доходов банка являются индикаторами эффективности управления<sup>1</sup>.

Расходы банка – это совокупность издержек в связи с проведением банком активных и пассивных операций, осуществлением административно-хозяйственной деятельности в целом, выполнением обязательств перед государственным бюджетом и внебюджетными фондами, формированием резервов по сомнительным активам, а также издержек на риски и платежи.

Расходами можно считать уменьшение экономических выгод в течение отчетного периода, ведущее к сокращению собственного капитала банка, не связанному с распределением между акционерами.

Разработка новых направлений деятельности банка, оценка его платежеспособности и конкурентоспособности, доходности операций, максимизация доходов банка и его операций требуют знания уровня расходов.

Доходы и расходы банков в зависимости от видов операций, характера и экономической сущности классифицируются следующим образом:

- процентные доходы, процентные расходы;
- комиссионные доходы, комиссионные расходы;
- прочие банковские доходы, прочие банковские расходы;
- операционные доходы, операционные расходы;
- уменьшение резервов, отчисления в резервы;
- поступления по ранее списанным долгам, долги, списанные с баланса;
- налог на прибыль (доходы).

Процентные – это доходы и расходы банка по активным и пассивным операциям, определяемые размером процентной ставки по размещенным активам и привлеченным пассивам.

Комиссионные – это фиксированная сумма доходов и расходов, получаемая за оказанные услуги, выполненные работы.

---

<sup>1</sup> Пашков Р. Методика прогнозирования среднесрочной ликвидности // Бухгалтерия и банки. – 2024. – № 12. – С. 248.

Прочие банковские – это доходы и расходы, обусловленные выполнением обязательств по договорам или требованиям законодательства.

Операционные – доходы и расходы, связанные с хозяйственной деятельностью банка.

Отражение в бухгалтерском учете доходов и расходов является их признанием. Эта операция возможна при одновременном соблюдении ряда условий<sup>1</sup>.

Доход признается в бухгалтерском учете при наличии следующих условий:

- право на получение дохода вытекает из условий договора, требований законодательства или подтверждено иным соответствующим образом;

- сумма дохода может быть надежно определена;

- существует безусловная (высокая) вероятность получения дохода;

- в результате конкретной операции по выбытию активов (за исключением финансовых активов), выполнению работ, оказанию услуг право собственности на поставляемый актив перешло от банка к покупателю или работа принята заказчиком, услуга оказана<sup>2</sup>.

Расход признается в бухгалтерском учете при наличии следующих условий:

- расход производится (возникает) в соответствии с договором, требованиями законодательства или обычаями делового оборота;

- сумма расхода может быть надежно определена;

- существует вероятность выплаты<sup>3</sup>.

Каждая группа доходов и расходов признается по-разному:

Процентные: доходы – в отчетном периоде, в котором возникает право на их получение; расходы – в периоде, к которому относятся;

---

<sup>1</sup> Пашков Р. Контроль лимитной политики банка // Бухгалтерия и банки. – 2024. – № 3. – С. 210.

<sup>2</sup> Голодова Ж.Г. Проблемы и перспективы развития отдельных групп коммерческих банков России // Финансы и кредит. – 2022. – № 40. – С. 7.

<sup>3</sup> Терновская Е.П. Банковское кредитование реального сектора: основные тенденции послекризисного периода // Финансы и кредит. – 2023. – № 27. – С. 23.

Комиссионные: доходы – в отчетном периоде, в котором возникает право на их получение; расходы – в котором оказаны услуги или выполнены работы;

– прочие банковские: по финансовым активам и обязательствам – в отчетном периоде, в котором происходит прекращение их признания; по операциям, связанным с изменением стоимости активов и пассивов, в отчетном периоде, в котором произошли изменения; по другим банковским операциям – так же, как и по процентным;

– операционные:

– дивиденды, причитающиеся к получению, признаются в бухгалтерском учете в качестве операционных доходов в том отчетном периоде, в котором они объявлены эмитентом ценных бумаг к выплате, на основании документов, свидетельствующих об объявлении указанных выше доходов, в том числе в открытой печати;

– неустойки (штрафы, пени) признаются в бухгалтерском учете в качестве операционных доходов в том отчетном периоде, в котором решение суда вступило в законную силу, или в том отчетном периоде, в котором они получены;

– излишки признаются в бухгалтерском учете в качестве операционных доходов в том отчетном периоде, в котором они выявлены;

– операционные доходы от сдачи лома и отходов, содержащих драгоценные металлы, признаются в бухгалтерском учете в том отчетном периоде, в котором поступила оплата от переработчика за извлеченные из лома и отходов драгоценные металлы.

– непредвиденные: доходы – в отчетном периоде, в котором получены; расходы – в котором обнаружены.

Операционные доходы включают прибыль от продажи имущества организации или его активов, средства, получаемые от совместной деятельности с другими компаниями, а также процентный доход от

инвестирования капитала. Исключением являются случаи, когда данный доход считается основной активностью субъекта<sup>1</sup>.

В банковской деятельности операционный доход в большинстве своем поступает от проведения специфических операций. Например, процентные суммы, которые являются платой за предоставленные займы или ссуды физическим или юридическим лицам, а также межбанковские кредиты. К таким доходам можно отнести средства, которые банк взимает в качестве небольшой платы за процедуру открытия или закрытия счета, его ведение.

Не стоит забывать и о том, что кредитные учреждения занимаются консультационной деятельностью, а некоторые из них достаточно активно проводят лизинговые, трастовые и факторинговые операции, прибыль от которых включается в статью «операционные доходы».

Кроме того, к данной группе можно отнести денежные средства, получаемые в качестве оплаты услуг для государства, например, размещение и реализация ценных бумаг государства и казначейских билетов, предоставление им займов и прочее. В бухгалтерской отчетности операционные доходы отражаются по видам в течение установленного срока, как правило, данный период составляет не больше квартала.

Они собираются на счете «доходы», а затем списываются на прибыль банка. На данном счете все операции в учете кредитного учреждения разделены на две большие группы: от процентных сделок и прочие операционные доходы. Специалисты утверждают, что по доле доходов от операционной деятельности можно судить об активности позиции банка на рынке<sup>2</sup>.

Таким образом, чем больше прибыли по данному виду, тем стабильнее позиция кредитного учреждения на денежном рынке. Отечественные банки предпочитают классифицировать доходную и расходную часть в отчете о прибылях и убытках по критерию процентных, прочих операционных,

---

<sup>1</sup> Ооржак О.С. Просроченная задолженность – не всегда проблемная // Банковское кредитование. – 2024. – № 5. – С. 216.

<sup>2</sup> Земелькин С. Применение данных о региональных рынках для повышения эффективности продаж розничных подразделений банка // Банковское обозрение. Приложение BEST PRACTICE. – 2024. – № 3. – С. 198.

комиссионных, а также непредвиденных операций. Данная классификация считается эффективной, так как позволяет специалистам наглядно увидеть, в какой именно сфере банковской деятельности необходимы улучшения, а какая совершенствований не требует и находится на достаточно высоком уровне<sup>1</sup>.

Для того чтобы найти величину прибыли от операционной деятельности, необходимо от итога по статье «операционные доходы» отнять итог по соответствующим расходам. К таковым издержкам можно отнести уплаченные банком проценты по депозитарной деятельности, по реализованным ценным бумагам и прочим активам, отрицательную разницу курса валют, отчисления в фонды по страхованию кредитного учреждения от непредвиденных расходов или для покрытия риска. Также можно отнести уплату некоторых налогов и неналоговых платежей в государственные органы, внебюджетные фонды и бюджеты всех уровней. Как правило, операционные доходы формируются под влиянием внешних факторов, то есть, им свойственна агрегированность<sup>2</sup>.

К внешним факторам влияния можно отнести политическое и экономическое положение страны на международной арене, конкурентоспособность конкретного банка, степень удовлетворения потребностей клиента и многое другое. Для эффективного функционирования и достижения главной цели любого коммерческого предприятия (а банк не является исключением) – максимизации прибыли, необходимо регулярно анализировать статью доходов и расходов от операционной деятельности. Кроме того, следует составлять плановые сметы и придерживаться их в течение всего отчетного периода. Важнейшим фактором считается составление качественной ценовой политики, которая бы устраивала обе стороны: и потребительскую группу, и руководителей кредитного учреждения<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Ооржак О.С. Управление проблемной задолженностью: в поисках максимальной эффективности // Банковское кредитование. – 2024. – № 2. – С. 204.

<sup>2</sup> Чертопруд С. Проблемные кредиты? Мы вам поможем // Банковское обозрение. – 2024. – № 10. – С. 228.

<sup>3</sup> Обозная О.В. Подходы к оценке обесценения кредитного портфеля и модель ожидаемых убытков // МСФО и МСА в кредитной организации. – 2024. – № 2. – С. 227.

### 1.3. Методы оценки уровня прибыльности коммерческого банка

Отмечается, что прибыль является основным финансовым показателем результативности деятельности банка; размер прибыли банка важен для всех, кто имеет отношение к этой деятельности. Делается вывод, что объем прибыли в целом по банковской системе обеспечивает ее надежность, гарантирующую безопасность вкладов и наличие источников кредита, от которых зависят потребители банковских услуг. Доказывается, что уровень прибыльности банка нуждается в постоянном количественном и качественном анализе. Подчеркивается, что прибыль по видам деятельности должна оцениваться «по горизонтали» – в динамике за исследуемые периоды и по вертикали – в плане структуры прибыли. Рассматривается система финансовых коэффициентов для оценки уровня доходности банка. Уделяется внимание способам проведения факторного анализа прибыли. Изучаются динамика, и структура нормы прибыли на капитал.

Получение прибыли – одна из основных целей в сфере банковского бизнеса<sup>1</sup>.

Сумма полученных банком доходов за минусом произведенных расходов называется финансовым результатом деятельности банка. Положительный финансовый результат называется прибылью, отрицательный – убытком. Прибыль представляет собой объективный показатель, характеризующий состояние жизненного цикла производственных и финансовых структур в процессе прохождения ими каждого этапа их развития: становления, подъема и упадка<sup>2</sup>.

Получение прибыли является одной из основных целей предпринимательской деятельности, в том числе и в сфере банковского бизнеса. Индивидуальный уровень прибыли кредитной организации позволяет

---

<sup>1</sup> Райзберг В.С. Структурный анализ кредитного портфеля по территориальному признаку // Банковское кредитование. – 2024. – № 4. – С. 160.

<sup>2</sup> Попов С.Е. Работа с триггерами для управления качеством кредитного портфеля // Банковский ритейл. – 2024. – № 4. – С. 339.

оценить эффективность ее функционирования (конкурентоспособность) в соответствующей отрасли экономики, на данном конкретном рынке, по сравнению с аналогичными банками.

Прибыль является основным внутренним источником формирования финансовых ресурсов кредитной организации, позволяющим решать такие важнейшие задачи, стоящие перед ней, как наращивание величины собственного капитала, пополнение резервных фондов, финансирование капитальных вложений, поддержание имиджа, платежеспособности и других жизненно важных условий и характеристик функционирования и развития банка. Если получаемая банком прибыль капитализируется, то это ведет к самовозрастанию его рыночной стоимости, определяемой при продаже, слиянии, поглощении банка и в других аналогичных случаях.

Прибыль банка является важнейшим источником удовлетворения социальных потребностей организации и ее персонала. Но главное назначение прибыли, получаемой коммерческим банком, состоит в том, что достаточный уровень генерирования прибыли предохраняет банк от угрозы банкротства.

Из изложенного следует, что прибыль является обобщающим (конечным) показателем анализа и оценки эффективности всей деятельности коммерческого банка<sup>1</sup>.

В общем виде размер прибыли зависит от трех глобальных компонентов: а) доходов; б) расходов; в) налогов и иных обязательных платежей банка.

Составные элементы управления прибылью банка таковы:

- управление доходами;
- контроль за формированием прибыли;
- количественная и качественная оценка доходности и прибыльности;
- оценка эффективности (рентабельности) отдельных подразделений;
- оценка рентабельности основных направлений деятельности;
- анализ и оценка рентабельности банковского продукта или услуг.

---

<sup>1</sup> Кашкин В. Кредитование МСБ: проблемы и решения: реализация доступности кредитования бизнеса // Экономист. – 2022. – № 7. – С. 82.

Все доходы банка подразделяются на процентные и беспроцентные. Значительная часть банковской прибыли формируется за счет процентного дохода от кредитных и депозитных операций, от вложения средств в ценные бумаги, факторинговых и лизинговых операций.

Управление процентным доходом включает в себя:

- формирование договорного процесса;
- определение максимальной процентной маржи;
- выбор способов начисления и взыскания процентов<sup>1</sup>.

При формировании договорного процента определяется его реальный размер на предстоящий период, исходя из стоимости процентных ресурсов и достаточной процентной маржи, а также разрабатывается шкала дифференциации процентных ставок.

Основная цель процентной маржи – покрыть издержки банка.

Активы, приносящие доход, это кредиты, вложенные средства в другие предприятия, ценные бумаги, факторинг, лизинговые операции.

Доходы прочие – комиссионные за банковские услуги (расчетно-кассовые, трастовые, информационные, консультативные). Реальная цена ресурсов и достаточность маржи определяются средней необходимой процентной ставкой по банковским операциям<sup>2</sup>.

Процентная ставка и ее дифференциация зависят от следующих показателей:

- срока ссуды;
- кредитоспособности клиента;
- вида кредита;
- качества залога, гарантий;
- ожидаемой инфляции<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Черкашенко В.Н. Состав и архитектура систем управления транзакционными кредитными рисками // Банковское кредитование. – 2024. – № 5. – С. 188.

<sup>2</sup> Тимофеев Н.А. Управление качеством кредитного портфеля на основе миграционного анализа // Банковский ритейл. – 2024. – № 4. – С. 193.

<sup>3</sup> Хусаинов Р.В. Администрирование кредитного портфеля региональной сети банка // Банковское кредитование. – 2024. – № 3. – С. 265.

## **ГЛАВА II. УПРАВЛЕНИЕ ДОХОДАМИ И РАСХОДАМИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА НА ПРИМЕРЕ ФИЛИАЛА ВОЛОГОДСКОГО ООО МУРМАНСКИЙ ПАО «СКБ-БАНК»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк»**

Открытое акционерное общество «Акционерный коммерческий банк содействия коммерции и бизнесу», именуемое в дальнейшем Банк, является кредитной организацией.

Банк был создан в соответствии с решениями собраний учредителей – пайщиков (протокол № 1 от 5 ноября 1991 года, протокол № 2 от 20 декабря 1991 года) с наименованием Акционерный коммерческий банк содействия коммерции и бизнесу «СКБ-Банк», путем реорганизации в форме преобразования Свердловского коммерческого банка «СКБ-БАНК» и является его правопреемником по всем обязательствам в отношении всех его кредиторов и должников, включая обязательства оспариваемые сторонами.

В соответствии с решением общего собрания акционеров (протокол № 1 от 17 мая 1996 года) наименование организационно-правовой формы Банка приведено в соответствие с действующим законодательством Российской Федерации и написание полного и сокращенного фирменных наименований Банка определено как открытое акционерное общество «Акционерный коммерческий банк содействия коммерции и бизнесу» (СКБ-Банк).

В соответствии с решением общего собрания акционеров (протокол № 1 от 14 июня 2002 года) изменено написание полного фирменного наименования Банка на ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «АКЦИОНЕРНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК СОДЕЙСТВИЯ КОММЕРЦИИ И БИЗНЕСУ», сокращенное фирменное наименование Банка приведено в соответствие с действующим законодательством и определено как Филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк».

В соответствии с решением общего собрания акционеров (протокол № 1 от 21 июня 2004 года) написание полного и сокращенного фирменных наименований Банка изменено на открытое акционерное общество «Акционерный коммерческий банк содействия коммерции и бизнесу» Филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк».

Банк входит в банковскую систему Российской Федерации и в своей деятельности руководствуется законодательством Российской Федерации, в том числе нормативными актами Банка России, Уставом, решениями общего собрания акционеров Банка, Совета директоров Банка, принятыми в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Банк создан без ограничения срока его деятельности и осуществляет свою деятельность на основании лицензии Банка России.

Полное фирменное наименование Банка:

- открытое акционерное общество «Акционерный коммерческий банк содействия коммерции и бизнесу».

Сокращенное фирменное наименование Банка: Филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк».

Полное фирменное наименование Банка на английском языке:

JOINT-STOCK COMMERCIAL BANK OF SUPPORT TO COMMERCE AND BUSINESS.

Сокращенное фирменное наименование Банка на английском языке:

SKB-BANK.

Место нахождения Банка: г. Екатеринбург, ул. Куйбышева, 75.

Адрес (место нахождения) органов управления Банка:

620026 г. Екатеринбург, ул. Куйбышева, 75.

Банк является юридическим лицом, которое для извлечения прибыли как основной цели своей деятельности на основании специального разрешения (лицензии) Банка России осуществляет банковские операции, предусмотренные федеральным законом.

Организационная структура представлена на рис. 1.

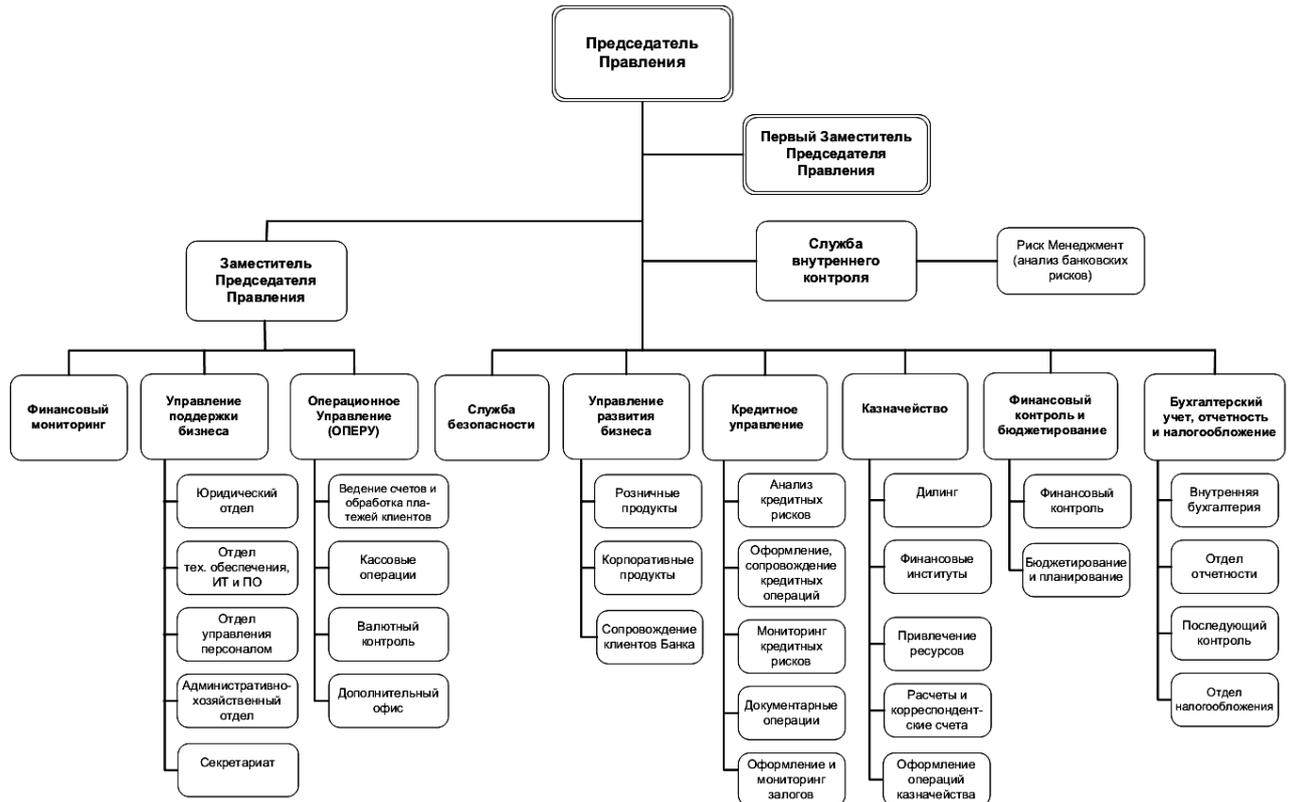


Рис. 1. Организационная структура Филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк»

Банк вправе участвовать в создании и создавать самостоятельно на территории Российской Федерации и за ее пределами другие коммерческие и некоммерческие организации в соответствии с законодательством Российской Федерации и соответствующего иностранного государства, входить в союзы и ассоциации кредитных организаций, создаваемые с целью защиты и представления интересов кредитных организаций, координации их деятельности, выработки рекомендаций по осуществлению банковской деятельности и решению иных совместных задач кредитных организаций.

Банк проводит работы, связанные с использованием сведений, составляющих государственную тайну, в порядке, установленном действующим законодательством.

Банк как юридическое лицо имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе. Банк может от

своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Банк вправе в установленном нормативными актами Банка России порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Банк имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения. Банк вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации.

Банк несет ответственность по своим обязательствам в пределах принадлежащего ему имущества и имущественных прав, на которые по действующему законодательству Российской Федерации может быть обращено взыскание.

Банк не отвечает по обязательствам своих акционеров. Акционеры Банка не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью Банка, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Банк не отвечает по обязательствам государства и его органов, Банка России, равно как государство и его органы, Банк России не отвечают по обязательствам Банка, за исключением случаев, когда государство и Банк России приняли на себя такие обязательства.

Пассивные операции Филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк» – это операции, в результате ведения которых увеличиваются денежные ресурсы, которыми банк реально располагает и может распоряжаться. Названные ресурсы состоят из двух комплексных частей – собственных средств банка и средств привлеченных. Соответственно можно определить конкретные направления деятельности банковских работников (виды пассивных операций), ведущие к наращиванию объемов собственных средств банка и/или ресурсов, привлекаемых им со стороны. Ими являются:

– операции накопления собственного капитала банка путем: формирования и последующего увеличения его УК – посредством выпуска и

размещения акций или паев среди постоянного или растущего числа участников банка (данные операции часто называют эмиссионными); формирования и последующего увеличения (в основном за счет отчислений от прибыли) его специальных фондов; привлечения субординированных кредитов (займов);

– операции привлечения заемных средств в форме: внесения в банк физическими и юридическими лицами вкладов и депозитов; распространения среди клиентов банковских векселей и сертификатов, банковских карт; накопления средств на расчетных и других счетах клиентов, открытых ими в банке (внесение определенных сумм на вновь открываемые счета, зачисление на действующие счета клиентов денежных поступлений в их адрес или сумм их собственной выручки); получения кредитов и займов от других юридических и физических лиц.

За 2024 г. Банк сохранил свои позиции по основным показателям деятельности.

Банк продолжил развивать свою деятельность в городах присутствия, повысил качество банковских продуктов.

На 01.01.2025 года Банк располагает сетью федерального масштаба, включающей 182 точки продаж.

Офисы Банка расположены в 52 субъектах РФ. На территории Уральского Федерального округа ПАО «СКБ-банк» обладает одной из самых крупных сетей среди коммерческих банков, состоящей из 96 офисов и охватывающей 28 городов Свердловской области, 22 города Тюменской области, ЯНАО и ХМАО, 3 города Челябинской области, а также 1 город Курганской области. Широкая сеть позволяет расширять клиентскую базу, расширять спектр и качество банковских продуктов, реализовывать межрегиональные программы, производить комплексное обслуживание системообразующих клиентов из числа крупнейших предприятий.

Банк в течение последних шести лет проходил аудит в одной из крупнейших и наиболее признанных во всем мире аудиторских компаний –

PricewaterhouseCoopers, которая подтверждала соответствие основных параметров деятельности ПАО «СКБ-банк» международным стандартам.

Одним из приоритетных направлений деятельности ПАО «СКБ-банк» в 2024 году являлся розничный бизнес. Банк помогает миллионам жителей эффективно распоряжаться собственными средствами, предоставляя равные возможности по использованию своей финансовой инфраструктуры всем категориям населения.

За 2023 год количество эмитированных банковских карт возросло более чем на 200 тысяч штук, что позволило Банку существенно увеличить клиентскую базу розничного бизнеса.

Банк продолжил предоставлять большой объем сервисов, доступных пользователям банковских карт.

При помощи банкоматов можно вносить платежи за пользование услугами сотовой связи, домашнего телефона, интернет, за пользование дошкольными образовательными учреждениями, спутниковым и кабельным телевидением и многих других предприятий сферы услуг. Клиенты Банка имеют возможность мгновенного перечисления и выплаты денежных средств с помощью карт Visa и MasterCard. Мобильный сервис «Банк-на-Ходу» занял 7 место в рейтинге лучших мобильных сайтов-банкингов. Пользователям «Банка-на-Ходу» доступны самые простые и востребованные услуги: получение выписок, отправление переводов, обмен валюты, оплата различных услуг.

Для физических лиц ПАО «СКБ-банк» предлагает выгодные и удобные кредиты с «прозрачными» условиями – без скрытых процентов и комиссий. Таким образом, Банк реализует социально-ориентированную политику, направленную на удовлетворение различных потребностей населения.

В течение года были реализованы мероприятия по улучшению структуры портфеля ценных бумаг.

Сформированная структура портфеля и его доля в активах Банка позволяет обеспечить безупречную платежеспособность и управляемость ликвидностью Банка. Банк сохранит свою универсальность при концентрации на двух основных направлениях. Все комплементарные направления будут давать синергетический эффект с основными, что позволит обеспечить высокую эффективность и устойчивость Банка. Розничный бизнес останется основным фокусом.

Основной для продвижения будет комплексный подход в облуживании клиентов – кредитные, депозитные продукты и продукты РКО для клиентов юридических лиц и физических лиц – сотрудников предприятий.

Целевой клиент для банка – это в первую очередь клиенты с низким уровнем риска и транзакционно активные клиенты.

Клиентам Банка будут предлагаться простые, понятные и прозрачные продукты на рыночных условиях. Существенная доля операций клиентов будет производиться в удаленных каналах обслуживания с удобным интерфейсом и высоким уровнем технологичности.

Основой для создания повседневного Банка послужит качественно иной подход к операционному обслуживанию клиентов – регулярные поддерживающие тренинги, высокие стандарты качества для сотрудников фронт-офиса, клиентоориентированный подход в обслуживании.

В результате Банк будет производить обслуживание преимущественно клиентов со средним уровнем дохода, с минимальными рисками, с высоким уровнем лояльности и удовлетворенности.

Показатели состава и динамики пассивов Филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк» за 2022-2024 гг. представлены в табл. 1.

Показатели состава и динамики пассивов Филиала Вологодского ООО  
Мурманский ПАО «СКБ-Банк» за 2022-2024 гг. (тыс. руб.)

Показатели	2022 г.		2023 г.		2024 г.		Отклонение (+,-)		Темп изменения, %	
	Тыс.руб	Уд.вес	Тыс.руб	Уд.вес	Тыс.руб	Уд.вес	2023 г. от 2022 г.	2024 г. от 2023 г.	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.
Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	60000	3,5	124816	4,4	-	-	64816	-124816	В 2,1 раза	-
Средства кредитных организаций	202556	11,8	540636	19,0	244	-	338080	-540392	В 2,7 раза	-
Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	1295526	75,3	2061273	72,6	4854286	97,5	765747	2793013	159,1	В 2,4 раза
Вклады физических лиц	604635	4,7	1238944	6,0	3759560	7,7	634309	2520616	В 2 раза	В 3 раза
Выпущенные долговые обязательства	148961	8,7	88984	3,1	42212	0,8	-59977	-46772	59,7	47,4
Прочие обязательства	12657	0,7	22387	0,8	72305	1,5	9730	49918	176,9	В 3,2 раза
Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	125	-	677	-	7454	0,1	552	6777	В 5,4 раза	В 1 раз
Всего обязательств	1719825	100,0	2838773	100,0	4976501	100,0	1118948	2137728	165,1	175,3

Как видно из табл. 1 банк в 2024 г. не привлекал кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации. В 2022 г. привлек кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации.

Федерации на сумму 60000 тыс. руб., в 2023 г. на сумму 124816 тыс. руб., которые в 2024 г. были полностью погашены.

При этом банк активно привлекал средства кредитных организаций, в 2023 г., которые возросли в 2,7 раза, в 2024 г. привлеченные средства сократились на 540392 тыс. руб.

Положительным является рост привлечения средств клиентов, не являющихся кредитными организациями: в 2023 г. на 59,1%, в 2024 г. в 2, 4 раза.

Всего обязательства банка в 2023 г. выросли на 65,1%, в 2024 г. на 75,3%.

Также происходит рост вкладов физических лиц: в 2023 г. в 2 раза, в 2024 г. в 3 раза.

Структура вкладов физических лиц диверсифицирована по срокам, наибольшую долю – 89%, составляют депозиты со сроком от 31 дня и выше. Доля вкладов физических лиц в общем объеме средств клиентов составляет 78%.

Банк предлагает широкий спектр услуг для населения – от традиционных операций по размещению средств во вклады до приема коммунальных платежей и совершения денежных переводов как внутри нашей страны, так и за ее пределы.

Помимо этого ресурсная база Банка снизилась за счет сокращения объема выпущенных долговых обязательств: в 2023 г. на 40,3%, в 2024 г. на 52,6%.

Прочие обязательства возросли в 2023 г. на 76,9%, в 2024 г. в 3,2 раза.

К активным операциям Филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк» относятся:

- краткосрочное и долгосрочное кредитование производственной, социальной, инвестиционной и научной деятельности предприятий и организаций;

- предоставление потребительских ссуд населению;

- приобретение ценных бумаг;

- лизинг;

- факторинг;
- инновационное финансирование и кредитование;
- долевое участие средствами банка в хозяйственной деятельности предприятий;
- ссуды, предоставленные другим банкам.

По экономическому содержанию активные операции делятся на:

- кредитные;
- расчетные;
- кассовые;
- инвестиционные;
- гарантийные.

Активные операции Филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк» - это операции по размещению собственных и привлеченных средств банка для получения прибыли. От качественного осуществления активных операций банка зависят ликвидность, доходность, а следовательно, финансовая надежность и устойчивость банка в целом.

Организация краткосрочного кредитования Филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк» предусматривает определенный порядок выдачи и погашения кредита, контроля за целевым его использованием и своевременным возвратом, обусловленный основными принципами кредитования.

К основным этапам (шкагам) кредитования Филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк» относятся:

1. Рассмотрение заявки на кредит и личные контакты специалистов банка с предполагаемым заемщиком.
2. Анализ кредитоспособности возможного заемщика и оценка качества заявки.
3. Подготовка кредитного договора, оформление кредита.
4. Погашение кредита и контроль над выполнением условий кредитного договора.

Основной задачей Банка в 2024 году являлось позиционирование на рынке как стабильного, универсального и надежного финансового института посредством наращивания объема кредитного портфеля при условии минимизации кредитных рисков, сохранения финансовой стабильности, надежности.

Структура активов Банка формируется с учётом ресурсной базы – срочности привлечённых и доли собственных средств

Показатели состава и динамики активов Филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк» за 2022-2024 гг. представлен в табл. 2.

Таблица 2

Показатели состава и динамики активов Филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк» за 2022-2024 гг. (тыс. руб.)

Показатели	2022 г.		2023 г.		2024 г.		Отклонение (+,-)		Темп изменения, %	
	Тыс.руб.	Уд.вес	Тыс.руб.	Уд.вес	Тыс.руб.	Уд.вес	2023 г. от 2022 г.	2024 г. от 2023 г.	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Денежные средства	104375	5,4	269527	8,8	398961	7,5	165152	129434	В 2,6 раза	148,0
Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	89621	4,6	150210	4,9	251137	4,7	60589	100927	167,6	167,2
Обязательные резервы	2024	2,2	14871	9,9	88798	35,4	12856	73927	В 7,4 раза	В 6 раз
Средства кредитных организациях	225867	11,7	120795	3,9	626092	11,8	-105072	505297	53,5	В 5,2 раза
Чистые вложения в ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	5139	0,3	808326	26,3	1299386	24,5	803187	491060	В 157 раз	160,8
Чистая ссудная задолженность	1350583	70,0	1470683	47,9	1653655	31,1	120230	182972	108,9	112,4

## Продолжение таблицы 2

Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	122400	6,3	158419	5,2	920566	17,3	36019	762147	129,4	В 5,8 раза
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	22330	1,2	38422	1,3	103463	1,9	16092	65041	172,1	В 2,7 раза
Прочие активы	9995	0,5	52305	1,7	55781	1,1	42310	3476	В 5,2 раза	106,6
Всего активов	1930310	100,0	3068687	100,0	5309041	100,0	1138377	2240354	159,0	173,0

Положительным является рост всех активов банка в 2024 г.

По данным табл. 2. можно сделать вывод, что положительным является рост денежных средств банка в 2023 г. на 165152 тыс. руб. или в 2,6 раза, в 2024 г. на 129434 тыс. руб. или на 48%.

Средства банка в Центральном банке Российской Федерации в 2023 г. возросли на 67,6%, в 2024 г. на 67,2% и как следствие обязательные резервы возросли в 7,4 раза и в 6 раз соответственно.

Всего активы выросли в 2023 г. на 59%, в 2024 г. на 73%, что свидетельствует о росте деловой активности банка и расширении им своей рыночной ниши.

Чистая ссудная задолженность Банка в 2024 г. составила 1653655 тыс.руб., из которой: 37,5% кредиты среднему и малому бизнесу (SMEs); 40,7% потребительские кредиты, предоставленные физическим лицам; 21,8% кредиты, предоставленные корпоративным клиентам Банка.

Наибольший удельный вес в активах банка в 2024 г. занимали обязательные резервы – 35,4%, чистая ссудная задолженность – 31,1% (рис. 2).

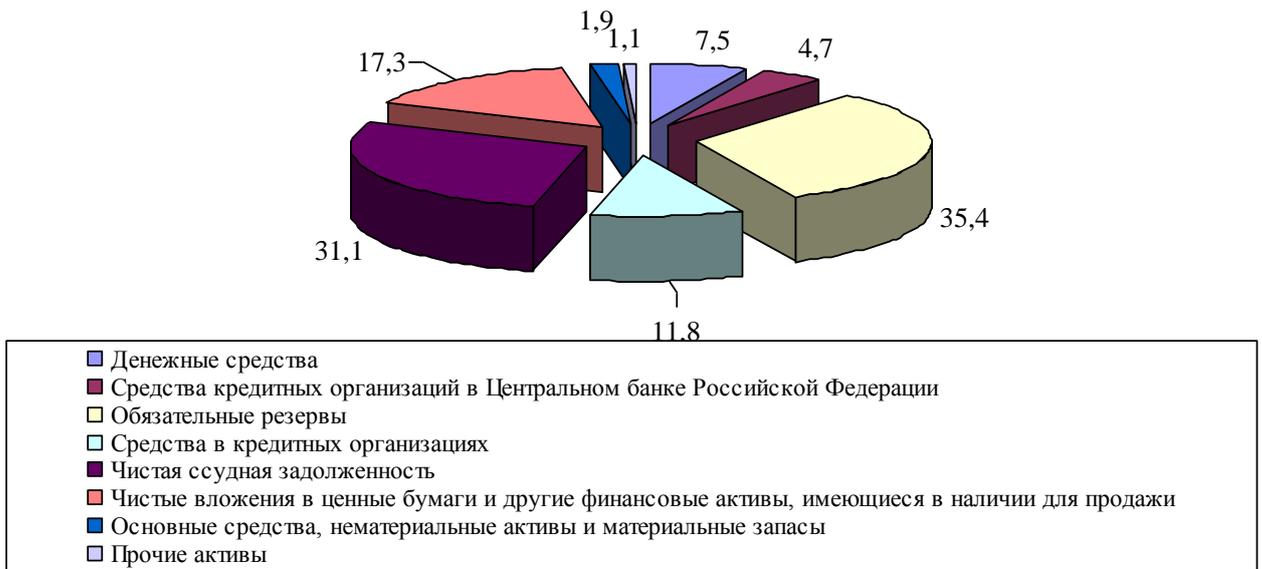


Рис. 2. Структура активов Филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк» в 2024 г.

Происходит рост чистых вложений в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи.

Положительным является рост стоимости основных средств, нематериальных активов и материальных запасов Банка.

При этом выросли прочие активы: в 2023 г. в 5,2 раза, в 2024 г. на 6,6%.

## 2.2. Анализ доходов и расходов коммерческого банка филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк»

Прибыль является основным внутренним источником формирования финансовых ресурсов банка, позволяющим решать такие важные задачи, как наращивание собственного капитала, пополнение резервных фондов, финансирование капитальных вложений, поддержание имиджа, платежеспособности и других важных условий и характеристик функционирования и развития банка.

Финансовые результаты Филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк» за 2022-2024 гг. представлены в приложении 1.

По данным приложений можно сделать положительные выводы о финансовых результатах деятельности (приложения 2-11).

Процентные доходы банка в 2023 г. возросли на 45,8%, в 2024 г. на 14,2% за счет роста доходов от сложения в ценные бумаги в 2,3 раза.

При этом отрицательным является рост процентных расходов банка в 2023 г. на 57,6%, в 2024 г. в 2,3 раза.

Несмотря на некоторые положительные моменты деятельности прибыль до налогообложения банка снизилась в 2023 г. на 14,6%, в 2024 г. на 30,4% и как следствие прибыль после налогообложения также снизилась на 68,6% и на 46,4% соответственно.

Чистые доходы банка 2023 г. возросли на 26,2%, в 2024 г. на 32,7%.

Рассмотрим рентабельность деятельности Филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк» в табл. 3.

Таблица 3

Показатели рентабельности деятельности Филиала Вологодского ООО  
Мурманский ПАО «СКБ-Банк» за 2022-2024 гг. (тыс. руб.)

№	Показатели	Годы			Отклонение (+,-)	
		2022	2023	2024	2023 г. от 2022 г.	2024 г. от 2023 г.
1	Коэффициент прибыльности E1	1,0	0,2	0,1	-0,8	-0,1
2	Коэффициент прибыльности E2	12,0	3,8	1,2	-8,2	-2,6
3	Коэффициент прибыльности E3	20,1	27,0	27,4	6,8	0,4

По результатам анализа можно судить о снижении рентабельности деятельности банка.

Рентабельность всех активов в 2024 г. снизилась на 0,1 п. и не соответствует нормативному значению.

Низкая норма прибыли может быть результатом консервативной ссудной и инвестиционной политики, а также следствием чрезмерных операционных расходов. Высокое отношение прибыли к активам достигается при эффективной деятельности банка и больших ставках дохода от активов. В последнем случае банк, возможно, подвергает себя значительному риску.

Однако также вероятно, что он удачно распоряжается своими активами, хотя при этом потенциально не исключены крупные потери.

Эффективность использования средств собственников также снизилась в 2024 г. на 2,6 п. и составила 1,2%.

Доходность кредитных операций выросла на 0,4 п.

Анализ уровня достаточности капитала Филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк» за 2022-2024 гг. представлен в табл. 4.

Таблица 4

Показатели достаточности капитала Филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк» за 2022-2024 гг. (тыс. руб.)

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)		Темп изменения, %	
	2021	2022	2023	2022 г. от 2021 г.	2023 г. от 2022 г.	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
2	3	4	5	6	7	8	9
Собственные средства (капитал), (тыс. руб.), всего, в том числе:	300772	314091	418468	13319	104377	104,4	133,2
Уставный капитал кредитной организации, в том числе:	156208	156208	260000	0	103792	100,0	166,4
Номинальная стоимость зарегистрированных обыкновенных акций (долей)	156208	156208	260000	0	103792	100,0	166,4
Резервный фонд кредитной организации	46246	46246	46246	0	0	100,0	100,0
Финансовый результат деятельности, принимаемый в расчет собственных средств (капитала):	15424	32945	22539	17521	-10406	В 2,1 раза	68,4
прошлых лет	8180	27052	32938	18872	5886	В 3,3 раза	121,8
отчетного года	7244	5893	-10399	-1351	-16292	81,4	-176,5
Нематериальные активы	44	36	29	-8	-7	81,8	80,6
Субординированный кредит (заем, депозит, облигационный заем)	82826	82485	89710	-341	7225	99,6	108,8
Нормативное значение достаточности собственных средств (капитала), (процентов)	10	10	10	0	0	100,0	100,0
Фактическое значение достаточности собственных средств (капитала), (процентов)	20,3	12,8	12,1	-7,5	-0,7	63,1	94,5
Фактически сформированные резервы на возможные потери (тыс. руб.), всего в том числе:	71528	147783	85821	76255	-61962	В 2,1 раза	58,1
по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности	69140	146500	74988	77360	-71512	В 2,1 раза	51,2

## Продолжение таблицы 4

по иным активам, по которым существует риск понесения потерь, и прочим потерям	2263	606	3385	-1657	2779	26,8	В 5,6 раза
по условным обязательствам кредитного характера, отраженным на внебалансовых счетах, и срочным сделкам	125	677	7448	552	6771	В 5,4 раза	В 11 раз

Положительным является рост собственных средств банка в 2023 г. на 4,4%, в 2024 г. на 33,2%, что говорит о росте достаточности капитала банка.

Уставный капитал вырос в 2024 г. на 66,4% и составил 260000 тыс. руб.

Норматив достаточности собственных средств (капитала) банка (Н1) регулирует (ограничивает) риск несостоятельности банка и определяет требования по минимальной величине собственных средств (капитала) банка, необходимых для покрытия кредитного, операционного и рыночного рисков.

Фактическое значение достаточности собственных средств банка выше нормативного значения: в 2022 г. – 20,3%, в 2023 г. – 12,8%, в 2024 г. – 12,1%. Отрицательным является его снижение в динамике.

Фактически сформированные резервы на возможные потери выросли в 2023 г. в 2,1 раза, в 2024 г. снизился на 41,9%, что является отрицательным моментом.

Резерв формируется кредитной организацией при обесценении ссуды (ссуд), то есть при потере ссудной стоимости вследствие неисполнения либо ненадлежащего исполнения заёмщиком обязательств по ссуде перед кредитной организацией либо существования реальной угрозы такого неисполнения (ненадлежащего исполнения) (далее кредитный риск по ссуде).

При выдаче кредита всегда существует вероятность его неуплаты, то есть банк не может однозначно определить в момент заключения сделки и в ходе сопровождения кредита факт возврата долга своевременно и в полном объеме. Поэтому при помощи формирования резерва банком закладывается риск невозврата (так называемый «кредитный риск»). Таким образом, данный резерв обеспечивает создание банку более стабильных условий финансовой деятельности, позволяя избегать колебаний величины прибыли, связанной со

списанием потерь по ссудам. Источником образования резерва являются отчисления, относимые на расходы банка. То есть в бухгалтерском учёте создание резервов отражается как расходы банка, а восстановление, вследствие гашения кредитов либо из-за снижения ставки резерва – как доходы банка.

Формирование резерва Филиалом Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк» производится:

- по каждой ссуде в том случае, если ссуда имеет индивидуальные признаки обесценения (как правило, это кредиты, выданные не на условиях действующих в банке программ кредитования, то есть имеющие отличительные особенности в сумме, сроке, ставке, обеспечении по сравнению с остальными кредитами);
- по портфелю однородных ссуд (ПОС), то есть по группе ссуд, незначительных по сумме и имеющих общие признаки.

### **2.3. Оценка эффективности управления доходами и расходами филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк»**

Основным источником информации для анализа банковской деятельности, наиболее комплексно ее характеризующим, является баланс банка. С помощью анализа балансовых данных финансовый аналитик может сделать выводы о реализации основных целевых установок, показателях доходности и рискованности его операций, сбалансированности активных и пассивных операций, а также о выполнении законодательно установленных нормативов деятельности банка. Анализ показателей ликвидности также базируется на информации, получаемой при анализе баланса банка.

Обязательные нормативы представлены в табл. 5.

Показатели динамики обязательных нормативов Филиала Вологодского ООО  
Мурманский ПАО «СКБ-Банк» за 2022-2024 гг. (тыс. руб.)

Показатели	Норматив	Годы			Отклонение (+,-)	
		2022	2023	2024	2023 г. от 2022 г.	2024 г. от 2023 г.
Норматив достаточности собственных средств (капитала) банка (Н1)	Минимум 10	20,3	12,9	12,1	-7,4	-0,8
Норматив мгновенной ликвидности банка (Н2)	Минимум 15	76,3	102,3	232,6	26	130,3
Норматив текущей ликвидности банка (Н3)	Минимум 50	70,4	114,5	236,3	44,1	121,8
Норматив долгосрочной ликвидности банка (Н4)	Максимум 120	91,2	20,1	26,7	-71,1	6,6
Норматив максимального размера риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков (Н6)	Максимум 25	24,5	21,7	21,4	-2,8	-0,3
Норматив максимального размера крупных кредитных рисков (Н7)	Максимум 800	290,7	483	638,8	192,3	155,8
Норматив максимального размера кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (акционерам) (Н9.1)	Максимум 50	0	0	0,3	0	0,3
Норматив совокупной величины риска по инсайдерам банка (Н10.1)	Максимум 3	0,1	1,6	1,3	1,5	-0,3

Банк поддерживает ликвидность на высоком уровне. Согласно Инструкции Банка России от 16.01.04г.№110-И «Об обязательных нормативах банков», Банк ежедневно рассчитывает обязательные нормативы на основании принципа достоверности, объективности и осмотрительности, преобладания экономической сущности данных для расчетов над формой.

Норматив достаточности собственных средств (капитала) банка (Н1) выше нормативного значения (минимум 10): в 2022 г. – 20,3%, в 2023 г. – 12,9%, в 2024 г. – 12,1%. При этом отрицательным является его снижение в 2023 г. на 7,4%, в 2024 г. на 0,8%.

Норматив мгновенной ликвидности банка (Н2) регулирует (ограничивает) риск потери банком ликвидности в течение одного операционного дня и определяет минимальное отношение суммы высоколиквидных активов банка к сумме обязательств (пассивов) банка по счетам до востребования,

скорректированных на величину минимального совокупного остатка средств по счетам физических и юридических лиц (кроме кредитных организаций) до востребования.

Норматив мгновенной ликвидности банка также выше нормативного значения (минимум 15): в 2022 г. – 76,3%, в 2023 г. – 102,3%, в 2024 г. – 232,6%. При этом положительным является его рост в 2024 г. на 130,3 пп.

Норматив текущей ликвидности банка (Н3) регулирует (ограничивает) риск потери банком ликвидности в течение ближайших к дате расчета норматива 30 календарных дней и определяет минимальное отношение суммы ликвидных активов банка к сумме обязательств (пассивов) банка по счетам до востребования и со сроком исполнения обязательств в ближайшие 30 календарных дней.

Норматив текущей ликвидности банка также выше нормативного значения (минимум 50): в 2022 г. – 70,4%, в 2023 г. – 114,5%, в 2024 г. – 236,3%. При этом положительным является его рост в 2023 г. на 44,1 пп., в 2024 г. на 121,8 пп.

Норматив долгосрочной ликвидности банка ниже нормативного значения (максимум 120): в 2022 г. – 91,2%, в 2023 г. – 20,1%, в 2024 г. – 26,7%. При этом положительным является его снижение в динамике.

Норматив максимального размера риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков (Н6) регулирует (ограничивает) кредитный риск банка в отношении одного заемщика или группы связанных заемщиков и определяет максимальное отношение совокупной суммы кредитных требований банка к заемщику или группе связанных заемщиков к собственным средствам (капиталу) банка.

Норматив максимального размера риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков банка ниже нормативного значения (максимум 25): в 2022 г. – 24,5%, в 2023 г. – 21,7%, в 2024 г. – 21,4%. При этом положительным является его снижение в динамике.

Норматив максимального размера крупных кредитных рисков (Н7) регулирует (ограничивает) совокупную величину крупных кредитных рисков банка и определяет максимальное отношение совокупной величины крупных кредитных рисков и размера собственных средств (капитала) банка.

Норматив максимального размера крупных кредитных рисков банка ниже нормативного значения (максимум 800): в 2022 г. – 290,7 п., в 2023 г. – 483 п., в 2024 г. – 638,8 пп. При этом отрицательным является его рост в динамике.

Норматив максимального размера кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (акционерам) (Н9.1), регулирует (ограничивает) кредитный риск банка в отношении участников (акционеров) банка и определяет максимальное отношение размера кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (акционерам) к собственным средствам (капиталу) банка.

Норматив максимального размера кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (акционерам) банка не соответствует нормативному значению (50): в анализируемом периоде данный коэффициент имел среднее значение 0,3.

Норматив совокупной величины риска по инсайдерам банка (Н10.1) регулирует (ограничивает) совокупный кредитный риск банка в отношении всех инсайдеров, к которым относятся физические лица, способные воздействовать на принятие решения о выдаче кредита банком.

Норматив совокупной величины риска по инсайдерам банка ниже нормативного значения (максимум 3): в 2022 г. – 0,1, в 2023 г. – 1,6 п., в 2024 г. – 1,3.

При этом отрицательным является его рост в динамике.

По результатам анализа можно судить о росте финансовой устойчивости Филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк».

## **ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ И РАСХОДАМИ ФИЛИАЛА ВОЛОГОДСКОГО ООО МУРМАНСКИЙ ПАО «СКБ-БАНК»**

### **3.1. Основные мероприятия по совершенствованию управления доходами и расходами филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк»**

Основные риски, связанные с деятельностью Банка, делятся на внешние и внутренние.

Внешние:

1. Сложившаяся устойчивая конкурентная среда регионов, в которых Банк открывает новые внутренние и обособленные структурные подразделения, консервативность и настороженность потребителей банковских услуг к незнакомым кредитным организациям;
2. Организационные и технические факторы взаимодействия с новой внешней территориальной инфраструктурой;
3. Сохраняющаяся вероятность потери занимаемых позиций на рынке банковских услуг в результате усиления конкуренции системообразующих банков РФ, проводящих политику демпинговых цен, в частности на рынке кредитования;
4. Снижение прибыльности Банка из-за тенденции снижения банковской маржи операций на рынке.

Внутренние:

Основными группами рисков, обусловленными наращиванием ресурсов Банка в составе собственных и заемных средств, а также их размещением в активы, развитие имущественного комплекса, являются экономические, организационные, нормативные, технологические.

Основной риск, которому подвержена деятельность Банка, это

кредитный риск, представляющий собой риск возникновения у кредитной организации убытков вследствие неисполнения, несвоевременного либо неполного исполнения должником финансовых обязательств перед кредитной организацией в соответствии с условиями договора.

Банк принимает на себя кредитный риск, а именно риск того, что контрагент не сможет полностью погасить задолженность в установленный срок. Банк контролирует кредитный риск как на уровне отдельных заемщиков/групп связанных заемщиков, так и на уровне кредитного портфеля Банка в целом.

Контроль кредитного риска на уровне отдельного заемщика, включая банки, осуществляется путем установления лимита риска на заемщика (группу связанных заемщиков). Фактическое соблюдение лимитов в отношении уровня принимаемого риска контролируется на ежедневной основе.

Управление рисками на уровне кредитного портфеля Банка осуществляется путем установления системы лимитов кредитного портфеля, задающих приемлемый уровень концентрации риска по отраслям, типу обеспечения, внутреннему кредитному рейтингу, а также максимально допустимый риск на одного заемщика.

Управление кредитным риском осуществляется посредством:

- регулярного анализа способности существующих и потенциальных заемщиков обслуживать и погашать своевременно и в полном объеме заемные средства,
- изменения кредитных лимитов в случае необходимости,
- оформления залога и поручительств компаний и физических лиц.

Банк определяет свою готовность к принятию кредитного риска путем утверждения Кредитной политики, целью которой является достижение ключевых показателей, закрепленных Стратегией развития Банка на 2024-2019 гг. Кредитная политика устанавливает основные этапы кредитного процесса, разграничивает полномочия принятия кредитных решений, определяет лимиты концентрации кредитного портфеля и систему

соблюдения этих лимитов.

При индивидуальной оценке ссуды кредитный риск выявляется на момент выдачи и в период ее действия:

- на момент выдачи ссуды сотрудник Департамента кредитования проводит комплексный анализ деятельности заемщика, включая анализ рынка на котором функционирует заемщик;
- по результатам анализа выявляет риски присущие деятельности заемщика;
- в период действия ссуды Банк осуществляет мониторинг кредитного риска по заемщику с установленной периодичностью;
- при величине ссудной задолженности свыше уровня определенного Банком дополнительный анализ кредитоспособности заемщика проводит Блок «Банковские риски».

Решение о предоставлении кредита принимает Уполномоченный орган Банка (Кредитный комитет / Малый Кредитный комитет) или Уполномоченное лицо Банка (в рамках лимита самостоятельного принятия решений) на основании заключений об оценке кредитного риска кредитующего подразделения, Юридического департамента, Департамента безопасности, Блока «Розничные риски и взыскание», Блока «Банковские риски» (по крупным кредитным рискам), в том числе Управления по работе с залоговым обеспечением (при необходимости).

Для получения максимального дохода Филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк» должен диверсифицировать свои активы таким образом, чтобы соотношение риска, ликвидности и доходности было оптимальным. Должна вестись непрерывная работа по поиску новых, перспективных доходных операций, разработка новых, высокорентабельных банковских продуктов.

Важным условием роста доходов банка является постоянный поиск новых клиентов, расширение объема операций с уже существующими клиентами. Это, прежде всего, возможно осуществить путем непрерывного

совершенствования качества предлагаемых банковских услуг, повышения культуры обслуживания клиентов, разработки новых банковских услуг, поиска индивидуального подхода к клиентам, если это возможно и целесообразно.

Но наращивание видов операций и числа клиентов в каждый определенный момент времени может быть ограничено, т.е. возможна ситуация почти полного использования экстенсивных факторов. Она обусловлена спросом на рынке банковских услуг, конкуренцией между банками, трудностью и большими затратами в «переманивании» клиентов, макроэкономическими причинами (изменением валютного курса, уровня инфляции, доходности альтернативных инструментов финансового рынка). Поэтому банку стоит большее внимание уделять интенсивным факторам увеличения доходов, например ускорению оборачиваемости денежных средств.

Чем выше скорость обращения денежных средств, чем большее количество раз успеют «отработать» банковские ресурсы, тем больший доход получит банк. Это обусловлено, прежде всего, тем, что процентные ставки по краткосрочным кредитам, как правило, выше, чем по долгосрочным. Кроме того, ускорение оборачиваемости ресурсов позволяет банку более маневренно реагировать на влияние внешней среды, размещать высвободившиеся из очередного оборота средства в более выгодные активы.

Таким образом, для получения максимального дохода Филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк» должен диверсифицировать свои активы таким образом, чтобы соотношение риска, ликвидности и доходности было оптимальным. Должна вестись непрерывная работа по поиску новых, перспективных доходных операций, разработка новых, высокорентабельных банковских продуктов.

Важным условием роста доходов банка является постоянный поиск новых клиентов, расширение объема операций с уже существующими клиентами.

Большое внимание банку необходимо уделять объемам, структуре и качеству расходов. Чрезмерные и необоснованные расходы банка могут

говорить о неэффективной организации работы и, в конечном итоге, снижают прибыль банка, его рентабельность. Начинать поиск путей снижения расходов, прежде всего, нужно с анализа процентных расходов банка.

Контроль процентных расходов банка осуществляется посредством анализа составляющих элементов: процентов, выплаченных за привлеченные кредиты банков, за привлеченные средства юридических и физических лиц и т.п. Более глубоко изучаются расходы, связанные с ростом операционных рисков. Привлекая ресурсы, банк должен планировать их выгодное размещение, а лучше всего начинать работу по привлечению средств с изучения наиболее перспективных и доходных сфер вложения капитала. В этом случае банк сможет определить сроки, стоимость (процентную ставку), условия размещения и прочее, чтобы спланировать аналогичные характеристики для привлекаемых ресурсов. При этом размер маржи (разницы доходов и расходов) должен учитывать не только предполагаемую банком прибыль и затраты на проведение операций, но и «плату за риск». Эти расходы отражаются по другим группам (прочие банковские, прочие операционные, отчисления в резервы). Поэтому судить об эффективности операций банка по чистым процентным доходам не следует.

Если процентные расходы банку регулировать затруднительно, поскольку на них влияет огромное количество факторов внешней среды, то регулирование прочих расходов, в частности расходов на содержание персонала, вполне возможно, тем более что этот вид расходов напрямую увязан с результатами деятельности трудового коллектива банка.

Необходимо принять меры по сокращению практически всех статей операционных затрат. В первую очередь – на канцелярские расходы. Обоснованными должны быть расходы на проведение всех ремонтов. Следует пересмотреть лимиты по мобильной связи, автопробегу, расходы на подписку периодической печати. Также пересмотреть планы командировок, в первую очередь заграничных. Необходимо проанализировать обоснованность и целесообразность затрат, связанных с техническим обслуживанием и ремонтом

оборудования, найти возможность сокращения затрат по сопровождению используемых программных продуктов. Следует обратить внимание на то, где можно заменить вневедомственную охрану на собственную, со страхованием объектов. Упорядочить проведение рекламных акций, определив основные проекты, которые банк будет реализовывать. Еще одно направление сокращения операционных расходов – оптимизация сети путем реорганизации филиалов в отделения.

Еще один путь снижения расходов Филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк» – увеличение доли собственных средств в валюте баланса, поскольку собственные средства считаются для банка бесплатными ресурсами. Источником увеличения собственных средств для акционерного банка является дополнительная эмиссия акций. Правда, такой путь увеличения доли собственных средств не всегда приемлем для банка, поскольку, с одной стороны, возможна потеря влияния на управление банком существующих акционеров в случае перехода доли акций во владение стороннему инвестору, а с другой, спрос на акции дополнительных эмиссий будет высок лишь в случае хороших перспектив роста банка.

Важнейшим источником собственного капитала для банка является накопление прибыли в различных фондах и в нераспределенном виде. Это наименее дорогостоящий метод пополнения капитала. Увеличение капитала за счет внутренних источников не несет в себе угрозы потери контроля над банком со стороны акционеров и снижения доходности их акций. Учитывая тот факт, что прибыль банка является результатом его кредитной, инвестиционной, финансовой политики, поэтому процесс накопления прибыли тесно связан с качеством управления риском потери доходности.

Что касается других мероприятий, по улучшению финансовых результатов деятельности Филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк», то среди них можно назвать следующие:

- обратить внимание на стабильные доходы банка. Большая стабильность свойственна прежде всего доходам от основной деятельности.

Отсутствие стабильности отражает рискованность бизнеса. Чем больше нестабильность в доходах, тем ниже качество доходов;

- уменьшить влияние нестабильных источников дохода на рост чистой прибыли;
- постоянно расширять число обслуживаемых клиентов, ускорять оборот денежных средств;
- улучшить структуру доходов;
- расширить круг предоставляемых банком нетрадиционных услуг.

Таким образом, большое внимание банку необходимо уделять объемам, структуре и качеству расходов. Чрезмерные и необоснованные расходы банка могут говорить о неэффективной организации работы и, в конечном итоге, снижают прибыль банка, его рентабельность. Начинать поиск путей снижения расходов, прежде всего, нужно с анализа процентных расходов банка.

Если процентные расходы банку регулировать затруднительно, поскольку на них влияет огромное количество факторов внешней среды, то регулирование прочих операционных расходов, в частности расходов на содержание персонала, вполне возможно, тем более что этот вид расходов напрямую увязан с результатами деятельности трудового коллектива банка.

Необходимо принять меры по сокращению практически всех статей операционных затрат. В первую очередь – на канцелярские расходы. Обоснованными должны быть расходы на проведение всех ремонтов. Следует пересмотреть лимиты по мобильной связи, автопробегу, расходы на подписку периодической печати. Также пересмотреть планы командировок, в первую очередь заграничных. Необходимо проанализировать обоснованность и целесообразность затрат, связанных с техническим обслуживанием и ремонтом оборудования, найти возможность сокращения затрат по сопровождению используемых программных продуктов. Следует обратить внимание на то, где можно заменить вневедомственную охрану на собственную, со страхованием объектов. Упорядочить проведение рекламных акций, определив основные проекты, которые банк будет реализовывать. Еще одно направление

сокращения операционных расходов – оптимизация сети путем реорганизации филиалов в отделения.

Еще один путь снижения расходов банка – увеличение доли собственных средств в валюте баланса, поскольку собственные средства считаются для банка бесплатными ресурсами.

### **3.2. Оценки эффективности предприятий по оптимизации системы управления ПАО «СКБ-Банк»**

Предложим по оптимизации системы управления филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк»

Для системного освещения вопроса представим процедуру продвижения офиса банка на розничном банковском рынке в виде трех основных составляющих:

- визуализация офиса;
- продвижение банковского офиса;
- продвижение продуктового ряда.

Визуализация банковского офиса филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк» - выделение его из общей массы офисов банков, создание дружелюбного имиджа для клиентов. В визуализации может иметь значение каждый элемент, который не учитывался, когда офис был нацелен на обслуживание корпоративных клиентов. Например, нередко в офисах банков, особенно если они открылись в 1990-х гг., используется глухая бронированная дверь, которая открывается только после нажатия кнопки звонка и диалога клиента со службой охраны. Окна самого банка забраны наружными решетками, а из средств рекламы присутствует только солидная, но небольшая золотая табличка с названием банка и часами его работы. Такая дверь сразу отпугивает потенциального клиента, который просто не знает, ждут ли его за этой дверью, и считает, что раз заперто, следовательно, банк не работает с обычными клиентами.

Конечно, новые розничные офисы открываются в местах с наибольшей проходимостью, чаще всего на первой линии домов, в помещениях, где желательно наличие витрины. Удобное расположение на ежедневном пути из дома на работу и с работы домой позволяет потенциальным клиентам обратиться в офис такого банка в удобное для них время. Первая линия домов дает наилучшую видимость витрины банка и возможность привлечения владельцев автомобилей как более обеспеченной категории клиентов.

Развитие сети отделений – капиталоемкий проект, который под силу далеко не каждому российскому банку, особенно если учесть достаточно долгий срок окупаемости полнофункционального розничного отделения. При этом в кризисной для банка ситуации разветвленная сеть отделений выступает «балластом», который тянет его на дно, поскольку необходимо тратить средства на поддержку функционирования дополнительных офисов при отсутствии притока денежных средств от клиентов. Однако при отсутствии розничной сети банку трудно будет развиваться и повышать свою капитализацию. В настоящее время достаточно трудно подобрать помещение, пригодное для банковского офиса: расположенное в соответствии с ранее описанными параметрами и по разумной цене. Ценовой фактор играет важную роль в связи с более низкой рентабельностью банковского офиса по сравнению с торговыми предприятиями, которые могут позволить себе более высокую арендную плату. К тому же затраты на организацию кассового помещения, депозитария и общий ремонт помещения для банка чаще всего выше, чем для магазина или салона. Несмотря на это, количество отделений коммерческих банков в Москве увеличивается с каждым годом.

Что же делать, если у вашего банка уже есть отделения, расположенные не в лучших местах, может быть, даже не на первой линии домов, закрытые бронированной дверью, без витрин и большой вывески? Жители окрестных домов и прохожие, спешащие на работу, даже не представляют, что рядом с ними есть замечательный банк, который готов предоставить им максимальный набор услуг. Ответ на этот вопрос один: начинаем визуализировать офис!

Параллельно разрабатываем продуктовый ряд и рекламную стратегию, но вначале должна быть готова визуализация. Потенциальные клиенты должны увидеть банк: «Вот мы здесь, и мы открыты для вас!» Проект по визуализации даже одного офиса представляет собой достаточно сложную процедуру, которую желательно автоматизировать. В своей проектной деятельности организации часто используют продукт Microsoft Project, позволяющий упорядочить ведение проекта. В качестве примера представим краткий проект визуализации одного из офисов банка в табл. 6.

Таблица 6

Краткий проект визуализации офиса банка Филиала Вологодского ООО  
Мурманский ПАО «СКБ-Банк»

Название задачи	Длительность	Начало	Окончание
Создание офиса банка	118 дней	Пт. 01.12.16	Вт. 15.05.17
Визуализация офиса	82 дней	Пт. 01.12.16	Пн. 26.03.17
Внутренняя визуализация	82 дней	Пт. 01.12.16	Пн. 26.03.17
Организация операционного зала для физических лиц	82 дней	Пт. 01.12.16	Пн. 26.03.17
Создание проекта опер. зала	3 дней	Пт. 01.12.16	Вт. 05.12.16
Утверждение проекта	1 день	Ср. 06.12.16	Ср. 06.12.16
Создание дизайн-проекта	5 дней	Чт. 07.12.16	Ср. 13.12.16
Утверждение дизайн-проекта	1 день	Чт. 14.12.16	Чт. 14.12.16
Создание сметы	1 день	Пт. 15.12.16	Пт. 15.12.16
Утверждение сметы	1 день	Пн. 18.12.16	Пн. 18.12.16
Строительные работы	10 дней	Вт. 02.01.17	Пт. 12.01.17
Ремонт закончен	0 дней	Пн. 22.01.17	Пн. 22.01.17
Организация временных рабочих мест	1 день	Пн. 22.01.17	Пн. 22.01.17
Разработка конструкции мебели и создание сметы	15 дней	Пт. 15.12.16	Чт. 04.01.17
Утверждение сметы	2 дней	Пт. 23.02.17	Вт. 27.02.17
Производство мебели	19 дней	Ср. 28.02.17	Пн. 26.03.17
Мебель установлена	0 дней	Пн. 26.03.17	Пн. 26.03.17
Оформление операционного зала для физических лиц	61 дней	Пт. 15.12.16	Пт. 09.03.17
Поиск производителей POS-продукции	5 дней	Пт. 15.12.16	Чт. 21.12.16
Разработка макета вывески с логотипом	2 дней	Вт. 13.02.17	Ср. 14.02.17
Утверждение сметы	3 дней	Чт. 15.02.17	Пн. 19.02.17
Разработка макета информационного стенда	2 дней	Вт. 13.02.17	Ср. 14.02.17
Утверждение сметы	3 дней	Чт. 15.02.17	Пн. 19.02.17
Производство и установка стенда	12 дней	Чт. 22.02.17	Пт. 09.03.17
Разработка макета буклетниц	5 дней	Пт. 22.12.16	Чт. 28.12.16
Утверждение сметы	5 дней	Пт. 29.12.16	Чт. 04.01.17
Оплата счета	2 дней	Пт. 05.01.17	Пн. 08.01.17
Производство и установка буклетниц	7 дней	Вт. 09.01.17	Ср. 17.01.17

## Продолжение таблицы 6

Внешняя визуализация	66 дней	Ср. 06.12.16	Ср. 07.03.17
Оформление входной группы	63 дней	Ср. 06.12.16	Пн. 05.03.17
Разработка макета и сметы	1 день	Чт. 18.01.17	Чт. 18.01.17
Утверждение сметы	3 дней	Пт. 19.01.17	Вт. 23.01.17
Замена входной двери	1 день	Сб. 17.02.17	Вс. 18.02.17
Дверь установлена	0 дней	Вс. 18.02.17	Вс. 18.02.17
Разработка макета и сметы	5 дней	Чт. 25.01.17	Ср. 31.01.17
Утверждение сметы	3 дней	Чт. 01.02.17	Пн. 05.02.17
Установка рольставен	1 день	Пт. 16.02.17	Сб. 17.02.17
Рольставни установлены	0 дней	Сб. 17.02.17	Сб. 17.02.17
Ремонт закончен	0 дней	Пн. 05.03.17	Пн. 05.03.17
Вывеска над входом	59 дней	Ср. 06.12.16	Пн. 26.02.17
Создание макета	2 дней	Ср. 06.12.16	Чт. 07.12.16
Утверждение макета	2 дней	Пт. 08.12.16	Пн. 11.12.16
Проработка макета поставщиком (смета)	2 дней	Вт. 12.12.16	Ср. 13.12.16
Утверждение сметы и окончательного макета	3 дней	Чт. 14.12.16	Пн. 18.12.16
Регистрация вывески	30 дней	Вт. 19.12.16	Пн. 29.01.17
Производство	18 дней	Вт. 30.01.17	Чт. 22.02.17
Монтаж	2 дней	Пт. 23.02.17	Пн. 26.02.17
Отдельно стоящая рекламная конструкция (стела)	59 дней	Пт. 15.12.16	Ср. 07.03.17
Создание макета	2 дней	Пт. 15.12.16	Пн. 18.12.16
Утверждение макета	1 день	Вт. 19.12.16	Вт. 19.12.16
Проработка макета поставщиком (смета)	2 дней	Ср. 20.12.16	Чт. 21.12.16
Утверждение сметы и окончательного макета	3 дней	Пт. 22.12.16	Вт. 26.12.16
Регистрация конструкции	30 дней	Ср. 27.12.16	Вт. 06.02.17
Производство	18 дней	Ср. 07.02.17	Пт. 02.03.17
Монтаж	3 дней	Пн. 05.03.17	Ср. 07.03.17

К моменту окончания визуализации офиса желательно подготовить проект по его продвижению, так как сам факт наличия офиса может привлечь некоторое количество клиентов, но этого бывает недостаточно, поскольку в основном банковские услуги предполагают долговременное и «доверительное» взаимодействие с клиентами, которые должны знать, что за банк «визуализировался» около них и какие услуги он предлагает, а также решить, хотят ли они стать его потенциальными клиентами. Ответы на данные вопросы призван решить проект продвижения банковского офиса на локальном рынке (табл. 7).

**Проект продвижения банковского офиса Филиала Вологодского ООО  
Мурманский ПАО «СКБ-Банк» на локальном рынке**

Название задачи	Длительность	Начало	Окончание
1	2	3	4
Продвижение офиса маркетинговыми коммуникациями	118 дней	Пт. 01.12.16	Вт. 15.05.17
Корпоративная газета	49 дней	Чт. 08.03.17	Вт. 15.05.17
Создание	35 дней	Чт. 08.03.17	Ср. 25.04.17
Написание материалов газеты, интервью	14 дней	Чт. 08.03.17	Вт. 27.03.17
Редактирование и корректура материалов	5 дней	Ср. 28.03.17	Вт. 03.04.17
Верстка	10 дней	Ср. 04.04.17	Вт. 17.04.17
Печать	5 дней	Ср. 18.04.17	Вт. 24.04.17
Доставка тиража	1 день	Ср. 25.04.17	Ср. 25.04.17
Тираж доставлен в банк	0 дней	Ср. 25.04.17	Ср. 25.04.17
Распространение газеты по почтовым ящикам	14 дней	Чт. 26.04.17	Вт. 15.05.17
Заключение договора	3 дней	Чт. 26.04.17	Пн. 30.04.17
Оплата счета	2 дней	Вт. 01.05.17	Ср. 02.05.17
Распространение	9 дней	Чт. 03.05.17	Вт. 15.05.17
Газета распространена	0 дней	Вт. 15.05.17	Вт. 15.05.17
Буклеты	91 дней	Пт. 01.12.16	Пт. 06.04.17
Изготовление	19 дней	Пт. 01.12.16	Ср. 27.12.16
Разработка буклетов общего содержания	5 дней	Пт. 01.12.16	Чт. 07.12.16
Утверждение макета буклетов общего содержания	2 дней	Пт. 08.12.16	Пн. 11.12.16
Заказ буклетов	5 дней	Вт. 12.12.16	Пн. 18.12.16
Печать тиража буклетов	7 дней	Вт. 19.12.16	Ср. 27.12.16
Тираж готов	0 дней	Ср. 27.12.16	Ср. 27.12.16
Распространение буклетов по почтовым ящикам	72 дней	Чт. 28.12.16	Пт. 06.04.17
Заключение договора	3 дней	Чт. 28.12.16	Пн. 01.01.17
Оплата счета	2 дней	Чт. 22.03.17	Пт. 23.03.17
Распространение	10 дней	Пн. 26.03.17	Пт. 06.04.17
Буклеты распространены	0 дней	Пт. 06.04.17	Пт. 06.04.17
Распространение буклетов на улице	16 дней	Пт. 01.12.16	Пт. 22.12.16
Определение мест распространения	3 дней	Пт. 01.12.16	Вт. 05.12.16
Подбор исполнителей для распространения	10 дней	Ср. 06.12.16	Вт. 19.12.16
Распространение	3 дней	Ср. 20.12.16	Пт. 22.12.16
Буклеты распространили	0 дней	Пт. 22.12.16	Пт. 22.12.16
Продвижение продуктов	44 дней	Пн. 25.12.16	Чт. 22.02.17
Флагманские продукты	44 дней	Пн. 25.12.16	Чт. 22.02.17
Реклама в районной газете	13 дней	Пн. 25.12.16	Ср. 10.01.17
Подготовка текста и формата модуля	3 дней	Пн. 25.12.16	Ср. 27.12.17
Утверждение макета модуля	3 дней	Чт. 28.12.16	Пн. 01.01.17
Определения периодичности рекламы	3 дней	Вт. 02.01.17	Чт. 04.01.17
Заключение договора	2 дней	Пт. 05.01.17	Пн. 08.01.17
Оплата счета	2 дней	Вт. 09.01.17	Ср. 10.01.17
Выход модуля	0 дней	Ср. 10.01.17	Ср. 10.01.17

## Продолжение таблицы 7

Распространение информационного письма по ящикам	28 дней	Чт. 11.01.17	Пн. 19.02.17
Заказ писем и конвертов	5 дней	Чт. 11.01.17	Ср. 17.01.17
Печать тиража писем	9 дней	Чт. 18.01.17	Вт. 30.01.17
Подбор компании для распространения	3 дней	Ср. 31.01.17	Пт. 02.02.17
Заключение договора	2 дней	Пн. 05.02.17	Вт. 06.02.17
Оплата счета	2 дней	Ср. 07.02.17	Чт. 08.02.17
Распространение	7 дней	Пт. 09.02.17	Пн. 19.02.17
Письмо распространили	0 дней	Пн. 19.02.17	Пн. 19.02.17
Распространение буклетов на улице	3 дней	Вт. 20.02.17	Чт. 22.02.17
Распространение	3 дней	Вт. 20.02.17	Чт. 22.02.17
Буклеты распространили	0 дней	Чт. 22.02.17	Чт. 22.02.17

В процессе выбора банка частными клиентами, как мы уже сказали ранее, важным мотивом выступает удобство расположения офиса: рядом с местом жительства, работы, на пути следования с работы домой и т.п. Остальные мотивы – тарифы и ставки, технологичность услуг, равно как и большая корзина услуг и продуктов и т.д. – являются второстепенными, особенно учитывая, что эти параметры у всех банков схожи. В связи с этим в окрестностях каждого офиса банка возникает локальный рынок банковских услуг, характеризующийся количеством физических лиц, с различной степенью периодичности бывающих либо единовременно оказавшихся в окрестности офиса банка, т.е. на территории, находящейся от офиса банка в шаговой доступности.

Для каждого офиса окрестность определяется индивидуально. Окрестность офиса не является четкой границей локального рынка, так как услугами банка могут воспользоваться и клиенты, находящиеся за пределами обозначенной территории. В связи с этим перед началом рекламной программы банковских продуктов желательно «представить» банк людям, живущим или работающим в окрестностях офиса. Наиболее простым способом рассказать о банке жителям домов вокруг офиса является распространение по почтовым ящикам материалов банка. Не стоит, однако, распространять такие рекламные буклеты, которые в общем потоке аналогичных материалов потеряются.

Вариантом выделения из потока другой рекламной информации может быть оригинальность рекламных материалов, отличие буклета от других, например, необычная форма, цветовое решение. Бюджетным, но от этого не менее эффективным ходом может быть упаковка рекламного буклета в конверт. Потенциальные клиенты с большим доверием относятся к письмам, и наш опыт показывает, что с такими материалами знакомятся гораздо чаще. В буклете может быть дана общая информация о банке, указан год основания, перечислены основные услуги и их характеристики, дана информация о часах работы офиса. Важно преподнести информацию в позитивных тонах.

Не стоит использовать строгие и основательные, но при этом мрачные цвета в оформлении буклетов, лучше предложить светлые краски. Достаточно эффективным ходом, рассчитанным на людей старшего поколения, является выпуск корпоративной газеты, в которой описывается история банка как череда побед и постоянного развития. Необходимо рассказать о руководителях (владельцах) банка, дать их биографию и т.п. Особое внимание стоит обратить на участие банка в системе страхования вкладов, разъяснить, что это своеобразный знак качества. Необходимо также привести выдержки из законодательства, чтобы убедить потенциального вкладчика в том, что частный банк не менее надежен, чем государственный.

В настоящее время вкладчик может ориентироваться на условия размещения вклада, а не на надежность кредитной организации.

Среднестатистический частный клиент нередко плохо информирован о системе страхования вкладов, условиях возмещения вкладов и сумме застрахованных вкладов. В корпоративной газете у банка есть возможность провести разъяснительную работу с потенциальными вкладчиками. Кроме того, в каждом округе существуют бесплатные районные газеты, которые ассоциируются с местной властью, и обширная статья о банке рядом с интервью, взятыми у руководителей местных органов власти, в глазах читателя создаст банку репутацию «своего районного» и (или) «банка с государственными гарантиями». Конечно, следует обратить внимание, что

газеты такого уровня читают в основном люди пенсионного возраста, но, учитывая, что сейчас нередко в одной квартире проживают люди разных поколений, родители и взрослые дети, вероятность, что о банке узнает все семья, многократно повышается.

С этой же целью можно использовать районное кабельное телевидение, рекламное время на котором стоит не очень дорого. Оригинальным решением будет проведение небольшого цикла передач, в которых руководители банка ответят на вопросы жителей района, или репортажа из офиса банка и интервью с сотрудниками. Такой подход опять же позволит сформировать имидж банка как открытой и близкой жителям района структуры. Очутившись в интерьерах банковского офиса, потенциальный клиент почувствует себя комфортно – ведь он его уже видел в телепередаче. Хорошим подспорьем в таком продвижении офиса банка выступают контакты с местными управами, руководители которых обычно охотно идут на контакт с банками.

Донести информацию о банке филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк» до людей, которые работают в непосредственной близости от офиса, сложнее, поскольку они постоянно передвигаются из дома в офис и обратно. На службе их сложнее информировать, поскольку вы рискуете отвлечь их от работы. В качестве одного из вариантов можно предложить достаточно простой способ: раздавать буклеты около выходов из метро, на проходных предприятиях, оставлять их под «дворниками» припаркованных автомобилей. Конечно, отдача от подобной рекламы сравнительно мала, но и затраты на нее невелики. Здесь следует также учитывать заинтересованность потенциального клиента, поэтому буклет должен быть необычным и выделяться из общей массы рекламных листовок, которые ежедневно раздают в переходах метро. Несомненно при всем богатстве выбора различных предложений (и не только банковских) оригинальность и привлекательность дизайна предложения становятся одним из важных мотивов выбора клиентом кредитной организации.

Описанные выше методы продвижения офиса могут дать некоторый клиентский отклик, хотя являются в большей степени методами представления

банка населению. Основной клиентский поток должны сформировать продуктовые предложения, нацеленные на конкретные клиентские сегменты.

Формировать клиентское предложение можно несколькими способами. Теоретически более правильным является анализ и сегментирование потенциальных клиентов, которые находятся в тот или иной момент времени в окрестностях банка. Предлагаем рассмотреть четыре варианта продвижения услуг банка филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк».

1. С помощью BTL-технологий (от англ. below the line – под чертой). Это вид маркетинговых коммуникаций, призванных оказывать косвенное или прямое воздействие на потребителя. Человека с помощью «живого примера» убеждают купить товар или воспользоваться той или иной услугой. Чтобы у него не оставалось сомнения в качестве продукта, его дают примерить, пощупать и даже попробовать.

В качестве возможных акций может быть предложение, а также продажа дебетовых и кредитных карт (сбор документов) продавцами-консультантами в расположенных недалеко от офисов банка торговых комплексах и магазинах.

Кроме того, продавцы-консультанты могут на окрестных улицах предлагать оплатить телефон (сделать перевод, обменять валюту, открыть вклад) в офисе банка и получить за это сувенир или более ценный подарок. Также можно предлагать сотрудникам близлежащих офисов попробовать услуги банка и получить за это подарок или организовать оформление карт на рабочем месте потенциальных клиентов.

При этом BTL-технологии не дают возможности продать конкретную услугу - они направлены на продвижение офиса банка как места предоставления услуг. Это связано с тем, что банковские услуги сложно предоставить в виде продукта, который можно «пощупать» и «попробовать» в процессе акции. Более вероятным является возможность «попробовать» офис банка.

2. С помощью средств наружной рекламы в окрестностях офиса филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк»:

- размещение рекламных конструкций в окрестностях офисов банка, около автомобильных дорог, на пути следования пешеходов;

- размещение рекламных баннеров в метро на выходе и эскалаторах.

3. Продвижение услуг банка с помощью средств адресного обращения к потенциальным клиентам:

- рассылка именных писем потенциальным клиентам банка с предложением услуги банка (в одном письме одна услуга);

- рассылка неименных предложений по почтовым ящикам (запечатанных в конверт).

4. С помощью рекламных материалов в печатных изданиях, в радиоэфире и на телевидении:

- размещение рекламы банковских продуктов в районной газете;

- размещение рекламы банковских продуктов на кабельном телевидении;

- реклама в газетах бесплатных объявлений;

- раздача рекламных открыток при выходе из метро.

Приведенные методы продвижения могут использоваться как отдельно, так и в комплексе.

Таким образом, применив предложенную программу мероприятий, руководство филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк» повысит конкурентоспособность предприятия и сможет занять лидирующие позиции на рынке. Затраты представлены в табл. 8.

Таблица 8

#### Затраты на реализацию данных мероприятий

Направления	Затраты (руб.)
Затраты на визуализацию офиса	687452
Затраты на продвижение банковского офиса	745214
Затраты на продвижение продуктового ряда	132 134
Всего	1 564 800

Финансирование данного проекта будет осуществляться из следующих источников:

1. Отчисления от прибыли – 1,5%, в денежном выражении – 773,900 руб.
2. Собственные средства – 790900 руб.

Вышеприведенные мероприятия помогут организации занять лидирующие конкурентные позиции на рынке по продаже банковских продуктов.

Оценка эффективности проекта рассчитывается по четырем основным показателям – чистый приведенный доход (NPV), индекс доходности (PI), период окупаемости (PBP) и внутренняя норма доходности (IRR).

Рассмотрим экономическое обоснование мероприятий повышения конкурентоспособности Филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк». Для реализации требуются инвестиции (I) 1 564,8 тыс. руб., длительность проекта (t) 3 года, процентная ставка (r) 15% (устанавливается между инвестором и банком).

Данные для расчета показателей прогнозной экономической эффективности данного проекта представлены в таблице 9.

Таблица 9

Данные для расчета показателей экономической прогнозной эффективности мероприятий повышения конкурентоспособности Филиала Вологодского ООО

Мурманский ПАО «СКБ-Банк»

Период	Первоначальные инвестиции, (руб.)	Экспертная оценка предполагаемых дополнительных доходов (CF), (руб.)
2025 год	665 300	840 000
2026 год	569 500	780 000
2027 год	330 000	600 000
Всего	1 564 800	2 220 000

Чистый дисконтированный доход (NPV) – это прибыль по инвестиционному проекту. Определяется дисконтированные доходы минус дисконтированные затраты. NPV является основным показателем, так как его можно суммировать по всем проектам.

Чистый приведенный доход рассчитывается по формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}$$

где  $CF_t$  – приток денежных средств в период  $t$ ;

$I_t$  – сумма затрат (инвестиций) в  $t$ -ом периоде;

$r$  – ставка дисконтирования;

$n$  – суммарное число периодов (интервалов, шагов)  $t = 1, 2, \dots, n$  (или время действия инвестиции).

Пересчитаем денежные потоки в вид текущих доходов:

$$PV1=840\,000/(1+0,15)=730\,434.78$$

$$PV2=780\,000/(1+0,15)^2=589\,792.06$$

$$PV3=600\,000/(1+0,15)^3=394\,503.25$$

$$NPV=(730\,434.78+589\,792.06+394\,503.25)-1\,564\,800=149\,930.09\text{руб}$$

NPV составляет 149 930.09 руб. Положительное значение NPV говорит о том, что исходные инвестиции окупаются. Исходя из этого можно сказать, что проект прибыльный. Наряду с показателем эффективности инвестиций NPV используется внутренняя норма доходности (IRR).

IRR характеризует экономическую прочность проекта. Это расчетная процентная ставка, измеряется в%, при которой  $NPV = 0$ .

IRR показывает предельную процентную ставку, под которую мы можем привлекать заемный капитал.

$$IRR = r_a + (r_b - r_a) * NPV_a / (NPV_a - NPV_b);$$

Процентные ставки  $r_a$  и  $r_b$  выбираются произвольно, но должны быть соблюдены условия при процентной ставке  $r_b \rightarrow NPV < 0$ ;  $r_a \rightarrow NPV > 0$ .

$$r_a = 15\%;$$

$$r_b = 30\%$$

Пересчитаем денежные потоки в вид текущих доходов при процентной ставке 35%:

$$PV1=840\,000/(1+0,30)=646\,153.84$$

$$PV2=780\,000/(1+0,30)^2=461\,538.46$$

$$PV3=600\,000/(1+0,30)^3=273\,099.68$$

$$NPV_b = (646\,153.84 + 461\,538.46 + 273\,099.68) - 2\,220\,000 = -839\,208.02 \text{ руб}$$

$$IRR = 0.15 + (0.30 - 0.15) * 149\,930.09 / (149\,930.09 - (-839\,208.02)) = 0.1728 = 17.28\%$$

Чем выше IRR, тем эффективнее проект. Экономическая прочность проекта тем выше, чем выше разница между IRR и процентной ставкой. Разница между IRR и процентной ставкой равна 2.28%

Индекс доходности (DPI) характеризует отдачу проекта на вложенный капитал. DPI определяется как отношение дисконтированных доходов к дисконтированным затратам. DPI рассчитывается по следующей формуле:

$$DPI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}} ;$$

$$DPI = (730\,434.78 + 589\,792.06 + 394\,503.25) / 1\,564\,800 = 1.096$$

Если выполняется неравенство  $DPI > 1$ , а по нашему проекту  $DPI = 1,096$ , то проект считается эффективным.

Период окупаемости (РВР) – это период времени, за который вложенные в проект средства возвращаются инвестору. Рассчитывается на базе дисконтированных доходов и затрат. Период окупаемости (РВР) рассчитывается по формуле:

$$\text{Ток} = n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n CF_t > I_0$$

$$T_{ок} = 1\,564\,800 / ((730\,434.78 + 589\,792.06 + 394\,503.25) / 3) = 2.73$$

Проект окупится через 2.73 года. Относительно небольшой срок окупаемости означает более низкую степень риска и быструю отдачу.

Таким образом, рассчитав четыре показателя оценки эффективности мероприятий повышения конкурентоспособности в Филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк», можно сделать следующий вывод. Данную программу можно считать прибыльной, так как  $NPV = 149\,930.09$  руб.; говорит о том, что инвестиции окупятся, разница между IRR и процентной ставкой 2,28%, говорит об экономической прочности мероприятий; индекс

доходности равен 1,096; срок окупаемости равен 2,73 года. Это относительно небольшой срок окупаемости.

Предложенные мероприятия позволят повысить доходы банка.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного в работе исследования можно сформулировать следующие выводы:

Доходность банка выступает основным показателем эффективности его хозяйственно-финансовой и коммерческой деятельности. Уровень доходности зависит от целей деятельности банка, сложившихся пропорций и соотношений в структуре его активов и пассивов, качества управления банковскими рисками, расходами и доходами, от применяемых методов поддержания ликвидности.

В общем виде все доходы коммерческого банка можно разделить на три основные группы: доходы от банковской деятельности; доходы от небанковской деятельности; доходы, несвязанные с деятельностью банка и участием его средств.

Расходы банка – это совокупность издержек, связанных с проведением активных и пассивных операций, осуществлением административно-хозяйственной деятельности банка в целом, выполнением обязательств перед государственным бюджетом и внебюджетными фондами, формированием резервов по сомнительным активам, на риски и платежи.

В зависимости от функционального возникновения затраты классифицируются на операционные (производственные) расходы, вспомогательные (к примеру, амортизационные отчисления, арендные платежи, почтовые расходы) и административно-управленческие.

Информационную базу для проведения анализа доходов и расходов банка составляют данные финансового плана, баланс банка, отчет о прибылях и убытках, материалы аналитического учета.

В процессе анализа используются основные приемы и методы:

- экономически обоснованные группировки доходных и расходных аналитических счетов баланса банка;
- структурный анализ;

- оценка динамических рядов показателей по кварталам и годам;
- выявление степени зависимости показателей с рекомендуемым уровнем, принятым в зарубежной и отечественной практике.

ПАО «СКБ-Банк» является кредитной организацией.

Банк создан без ограничения срока его деятельности и осуществляет свою деятельность на основании лицензии Банка России.

Процентные доходы банка в 2023 г. возросли на 45,8%, в 2024 г. на 14,2% за счет роста доходов от сложения в ценные бумаги в 2,3 раза.

При этом отрицательным является рост процентных расходов банка в 2023 г. на 57,6%, в 2024 г. в 2,3 раза.

Несмотря на некоторые положительные моменты деятельности, прибыль до налогообложения банка снизилась в 2023 г. на 14,6%, в 2024 г. на 30,4% и как следствие прибыль после налогообложения также снизилась на 68,6% и на 46,4% соответственно.

Чистые доходы банка 2023 г. возросли на 26,2%, в 2024 г. на 32,7%.

По результатам анализа можно судить о снижении рентабельности деятельности банка.

Рентабельность всех активов в 2024 г. снизилась на 0,1 п. и не соответствует нормативному значению.

Низкая норма прибыли может быть результатом консервативной ссудной и инвестиционной политики, а также следствием чрезмерных операционных расходов. Высокое отношение прибыли к активам достигается при эффективной деятельности банка и больших ставках дохода от активов. В последнем случае банк, возможно, подвергает себя значительному риску. Однако также вероятно, что он удачно распоряжается своими активами, хотя при этом потенциально не исключены крупные потери.

Эффективность использования средств собственников также снизилась в 2024 г. на 2,6 п. и составила 1,2%.

Доходность кредитных операций выросла на 0,4 п.

Для получения максимального дохода Филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк» должен диверсифицировать свои активы таким образом, чтобы соотношение риска, ликвидности и доходности было оптимальным.

Большое внимание банку необходимо уделять объемам, структуре и качеству расходов.

Чрезмерные и необоснованные расходы банка могут говорить о неэффективной организации работы и, в конечном итоге, снижают прибыль банка, его рентабельность.

Начинать поиск путей снижения расходов, прежде всего, нужно с анализа процентных расходов банка.

Еще один путь снижения расходов банка – увеличение доли собственных средств в валюте баланса, поскольку собственные средства считаются для банка бесплатными ресурсами.

Для системного освещения вопроса предложили процедуру продвижения офиса банка на розничном банковском рынке в виде трех основных составляющих:

- визуализация офиса;
- продвижение банковского офиса;
- продвижение продуктового ряда.

Таким образом, рассчитав четыре показателя оценки эффективности мероприятий повышения конкурентоспособности в Филиала Вологодского ООО Мурманский ПАО «СКБ-Банк», можно сделать следующий вывод.

Данную программу можно считать прибыльной, так как  $NPV = 149\,930.09$  руб.; говорит о том, что инвестиции окупятся, разница между IRR и процентной ставкой 2,28%, говорит об экономической прочности мероприятий; индекс доходности равен 1,096; срок окупаемости равен 2,73 года. Это относительно небольшой срок окупаемости.

Предложенные мероприятия позволят повысить доходы банка.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 01.07.2020 № 11-ФКЗ, от 06.10.2022) // Собрание законодательства РФ. – 1993. – № 31. – Ст. 4398.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 24.07.2023) // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 5. – Ст. 410.
4. Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ (ред. от 30.12.2024) "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)" (с изм. и доп., вступ. в силу с 09.02.2025) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – 15 июля.
5. Федеральный закон от 02.12.1990 № 395–1 (ред. от 08.08.2024) «О банках и банковской деятельности» // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 6. – Ст. 492.
6. Бабенко Н.С. Ключевые факторы роста кредитного портфеля // Банковское кредитование. – 2024. – № 4. – С. 234.
7. Беляков А.А. Будущее России зависит от инвестиций, а инвестиции – от раскрытия потенциала банковской системы // Бизнес и банки. – 2022. – № 45. – С. 7.
8. Борисов А.Н. Комментарий к Федеральному закону от 25 февраля 1999 г. № 40-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» (постатейный). – М.: Деловой двор, 2023. – 546 с.

9. Брюков В.Г. Новые нормы резервирования по кредитам: воздействие на объемы розничного кредитования // Банковский ритейл. – 2024. – №3. – С. 316.
10. Буздалин А. Кредитные риски и ожидания банков // БДМ. Банки и деловой мир. – 2024. – № 10. – С. 219.
11. Букирь М.Я. Кредитная работа в банке: методология и учёт. – М.: КноРус: Центр исследований платежных систем и расчётов, 2022. – 225 с.
12. Бычков А.И. Продажа кредитного портфеля заемщика-потребителя // Юридическая работа в кредитной организации. – 2024. – № 4. – С. 266.
13. Владова О.Г. Комментарий к Федеральному закону от 23.12.2003 № 177-ФЗ «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации». – М.: Норма, 2022. – 663 с.
14. Волков А.В. Построение информационной системы управления рисками розничного портфеля // Банковский ритейл. – 2024. – № 2. – С. 327.
15. Голодова Ж.Г. Проблемы и перспективы развития отдельных групп коммерческих банков России // Финансы и кредит. – 2022. – № 40. – С. 2-7.
16. Голубев С.А. Научно-практический комментарий к федеральному закону от 10 июля 2002 года № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» (постатейный). – М.: Норма, 2022. – 489 с.
17. Гребеник Т.В. Методика определения качества кредитного портфеля // Банковское кредитование. – 2024. – № 5. – С. 294.
18. Гребеник Т.В. Управление качеством кредитного портфеля // Банковское кредитование. – 2024. – № 4. – С. 7-13.
19. Гридин А.В. Страховая защита интересов банка в рамках потребительского кредитования // Юридическая работа в кредитной организации. – 2022. – № 3. – С. 8-10.
20. Гришаев С.П. Кредитный договор: содержание, виды, исполнение. – М.: Проспект, 2024. – 277 с.
21. Земелькин С. Применение данных о региональных рынках для повышения эффективности продаж розничных подразделений банка / С.

Земелькин // Банковское обозрение. Приложение BEST PRACTICE. – 2024. - № 3. – С. 198.

22. Кавелина Н.Ю. Комментарий к Федеральному закону от 2 декабря 1990 г. № 395-І «О банках и банковской деятельности». – М.: Инфра-М, 2022. – 411 с.

23. Кашкин В. Кредитование МСБ: проблемы и решения: реализация доступности кредитования бизнеса // Экономист. – 2022. – № 7. – С. 82-87.

24. Обозная О.В. Подходы к оценке обесценения кредитного портфеля и модель ожидаемых убытков // МСФО и МСА в кредитной организации. – 2024. – № 2. – С. 227.

25. Ооржак О.С. Просроченная задолженность – не всегда проблемная // Банковское кредитование. – 2024. – № 5. – С. 216.

26. Ооржак О.С. Управление проблемной задолженностью: в поисках максимальной эффективности // Банковское кредитование. – 2024. - № 2. – С. 204.

27. Пашков Р. Контроль лимитной политики банка // Бухгалтерия и банки. – 2024. – № 3. – С. 210.

28. Пашков Р. Методика прогнозирования среднесрочной ликвидности // Бухгалтерия и банки. – 2024. – № 12. – С. 248.

29. Попов С.Е. Работа с триггерами для управления качеством кредитного портфеля // Банковский ритейл. – 2024. – № 4. – С. 339.

30. Райзберг В.С. Структурный анализ кредитного портфеля по территориальному признаку // Банковское кредитование. – 2024. – № 4. – С. 160.

31. Самойлов Е.В. Рекомендации внутреннего аудита по оптимизации бизнес-процессов банка // Внутренний контроль в кредитной организации. – 2024. – № 2. – С. 294.

32. Терновская Е.П. Банковское кредитование реального сектора: основные тенденции послекризисного периода // Финансы и кредит. – 2023. – № 27. – С. 23-29.

33. Тимофеев Н.А. Управление качеством кредитного портфеля на основе миграционного анализа // Банковский ритейл. – 2024. – № 4. – С. 193.
34. Тихомирова Е.В. Кредитование малого и среднего бизнеса – перспективное направление кредитной политики банков / Е.В. Тихомирова // Деньги и кредит. – 2022. – № 1. – С. 46-53.
35. Хусаинов Р.В. Администрирование кредитного портфеля региональной сети банка // Банковское кредитование. – 2024. – № 3. – С. 265.
36. Чалов А.И. Комментарий к Федеральному закону от 10 июля 2002 г. № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» (постатейный). – М.: Деловой двор, 2022. – 385 с.
37. Черкашенко В.Н. Состав и архитектура систем управления транзакционными кредитными рисками // Банковское кредитование. – 2024. – № 5. – С. 188.
38. Черкашенко В.Н. Управление рисками кредитования малого и среднего бизнеса // Банковское кредитование. – 2024. – № 6. – С. 156.
39. Чертопруд С. Проблемные кредиты? Мы вам поможем... / С. Чертопруд // Банковское обозрение. – 2024. - № 10. – С. 228.
40. Шаповалов М.А. Влияние позиции Роспотребнадзора на формирование судебной практики по потребительскому кредитованию // Юридическая работа в кредитной организации. – 2022. – № 4. – С. 7-11.
41. Шаповалов М.А. Комментарий к Федеральному закону от 25 февраля 1999 г. № 40-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций». – М.: Норма, 2022. – 364 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**