

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

**Институт финансов, экономики и управления**

(наименование института полностью)

**38.04.01 Экономика**

(код и наименование направления подготовки)

**Аудит, учет, экономическая безопасность в организациях**

(направленность (профиль))

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

на тему: Оптимизация управленческого учета предприятий (на примере  
банковских организаций)

Студент

**Ю.А. Ханина**

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный  
руководитель

**Я.С. Митрофанова**

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)



Тольятти 2022



**Росдистант**  
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты управленческого учета банковских организаций ..	8
1.1 Понятие и сущность управленческого учета в организациях .....	8
1.2 Взаимосвязь управленческого учета и международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) .....	15
1.3 Роль управленческого учета банковских организаций .....	26
2 Анализ управленческого учета банковских организаций .....	34
2.1 Техничко-экономическая характеристика банковских организаций .....	34
2.2 Анализ учетной политики и финансовой отчетности банковских организаций .....	45
2.3 Анализ существующей системы управленческого учета банковских организаций .....	52
3 Направления оптимизации управленческого учета банковских организаций.....	58
3.1 Организация управленческого учета банковских организаций.....	58
3.2 Оптимизация управленческого учета доходов банковских организаций	64
3.3 Оптимизация управленческого учета расходов банковских организаций	72
Заключение.....	76
Список используемой литературы .....	81
Приложение А Этапы проекта создания и внедрения системы управленческого учета по методике М.Б. Траченко и Н.С. Нечеухина, О.В. Мустафина.....	92
Приложение Б Основные технико-экономические показатели ПАО РНКБ, ПАО Сбербанк, ОА Тинькофф .....	93
Приложение В Финансовая отчетность ПАО Сбербанк, ОА Тинькофф, ПАО РНКБ .....	99
Приложение Г Форма отчета кредитного управления ПАО РНКБ .....	115

## Введение

Актуальность и научная значимость настоящего исследования. Рациональное распределение ограниченных ресурсов (трудовых, финансовых, временных) является основной задачей работы хозяйствующих субъектов всех форм собственности. Динамичная внешняя среда деятельности хозяйствующих субъектов, вызванная высокой конкуренцией на рынке, общей экономической неустойчивостью, требует принятия оперативных и рациональных решений от управленческого звена организаций. В данной ситуации особую роль приобретает информация о внутренней и внешней среде деятельности организации ее достоверность, полнота и оперативность формирования.

Анализ сведений о хозяйственных операциях наиболее актуален для организаций, имеющих в своем распоряжении крупные объемы ресурсов, нерациональное использование которых может привести к банкротству организации. Данная ситуация обуславливает выбор объектами исследования кредитные учреждения, которые проводят активную инвестиционную деятельность и имеют в своем распоряжении не только собственные средства, но и средства своих вкладчиков, а также должны обеспечивать исполнение своих обязательств перед клиентами.

В условиях нестабильной экономической среды в России, вызванной распространением коронавирусной инфекции, политическим противостоянием между Россией и странами Европы, США и последовавшие за этим действия со стороны Банка России по урегулированию российского рынка денежных средств требуют от банковских организаций высокого уровня гибкости и мобильности, оперативного принятия управленческих решений. В данной ситуации управленческий учет приобретает первостепенное значение. Несмотря на повсеместное внедрение основ управленческого учета в работу крупных банковских организаций России,

небольшие банки ведут управленческий учет достаточно поверхностно, тем самым лишая себя актуальной информации для принятия управленческих решений.

Объекты исследования: ПАО Российский Национальный коммерческий банк, АО Тинькофф, ПАО Сбербанк.

Предмет исследования: направления оптимизации управленческого учета банковских организаций.

Цель исследования: разработать пути оптимизации управленческого учета в ПАО Российский Национальный коммерческий банк.

Гипотеза исследования состоит в том, что внедрение управленческого учета позволит улучшить финансовые и технико-экономические показатели банковской организации, снизить издержки, вызванные нерациональным распределением денежных средств (в том числе в части резервирования кредитов).

В процессе исследования необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие и сущность управленческого учета в организациях;
- определить взаимосвязь управленческого учета и международных стандартов финансовой отчетности (МСФО);
- проанализировать роль управленческого учета для банковских организаций;
- повести технико-экономическую характеристику банковских организаций;
- повести анализ учетной политики и финансовой отчетности банковских организаций;
- повести анализ существующей системы управленческого учета банковских организаций;
- рассмотреть особенности организации управленческого учета банковских организаций;
- выявить пути оптимизация управленческого учета доходов

банковских организаций;

– выявить пути оптимизация управленческого учета расходов банковских организаций.

Теоретико-методологическую основу исследования составили работы таких авторов как: Г.С. Абдулаева, М.К. Алиева, Л.С. Батошева, Т.О. Графова, И.Э. Гущина, М.Н. Исакова, Е.Н. Каргина, А.А. Калачева, С.В. Кесян, Е.И. Костюкова, В.Р. Кругляк, Е.В. Мазур, Е.А. Медведева, А.Н. Мейтова, О.А. Мищенко, Т.О. Надолько, Я.В. Путырская, Н.В. Токмачева, М.Х. Узденова, М.П. Уртеннова, М.Л. Фейгель, А.В. Фролов, N. Gunarathneab, K. HoonLee, R. Fleischman, T. McLean, T. Berg D. Madsen.

Базовыми для настоящего исследования явились также исследования Л.В. Пашковской, которая раскрыла теоретические основы управленческого учета. При анализе МСФО в управленческом учете применялись исследования Х.М. Алиева, Е.В. Конвисарова, В.В. Малышева, А.А. Марчева. Также оказалось полезной критика управленческого учета, описанная в работе М.А. Карленко, которая позволила сформировать более эффективные методические и организационные решения по его совершенствованию в банковских организациях.

Помимо этого в работе применялись нормативно-правовые акты Российской Федерации, регулирующие сферу бухгалтерского, управленческого учета и особенности применения МСФО в работе банковских организаций. Основными нормативно-правовыми актами в данной сфере стали: Федеральный закон «О консолидированной финансовой отчетности», Федеральный закон «О бухгалтерском учете», Федеральный закон «О банках и банковской деятельности». Технология BUM – Business Unit Management или управление с помощью бизнес-единиц легла в основу разработки рекомендаций по совершенствованию управленческого учета.

Методы исследования: изучение, описание, сравнительный, логический и статистический анализ, синтез, сравнение, графическая интерпретация информации, классификация.

Опытно-экспериментальной базой исследования стал ПАО Российский национальный коммерческий банк.

Научная новизна исследования состоит в совершенствовании методов построения управленческого учета для небольших банковских организаций.

Теоретическая значимость исследования обуславливается возможностью применения настоящего исследования в работах отечественных и зарубежных авторов для дальнейшей разработки практических предложений совершенствованию управленческого учета в хозяйствующих субъектах российской экономики.

Практическая значимость исследования заключается в следующем. Разработанные в результате исследования пути совершенствования управленческого учета будут актуальны для организаций, управляющих крупными финансовыми потоками.

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечивается за счет всестороннего объективного анализа написанной диссертации с работами, посвященными исследуемому предмету за прошлые годы. В настоящем исследовании приводятся полученные результаты экспериментов внедрения управленческого учета в работу организаций, которые сравниваются между собой и с разработанными рекомендациями.

Личное участие автора в организации и проведении исследования состоит в определении цели работы, постановке и решении задач, выборе объекта и предмета исследования, а также в поиске, сборе, обработке необходимой информации, которая сформировала базу исследования. Автором данного исследования были определены направления совершенствования управленческого учета в ПАО Российский национальный коммерческий банк.

К научным результатам, выносимым на защиту, относятся:

– предложена модель работы бэк-офиса, направленная на оптимизацию денежных внутренних потоков банка, формирование единой системы

управленческой отчетности по результатам сделок и отчетности сопутствующей сделкам.

– предложена методика расчета финансового результата деятельности подразделений банка, основанная на трех показателях: операционный финансовый результат деятельности подразделения, сальдо доходов и расходов от размещения и привлечения ресурсов внутри банка по трансфертным ценам, не операционные расходы. Полученная в ходе исследования формула расчета финансового результата является универсальной и может быть применена при расчете результатов всех центров финансовой ответственности банка.

– разработана форма управленческой отчетности по эксплуатации банком цифрового рубля, основанная на данных об объемах депозитов банка в Банке России, ставках по высоколиквидным пассивам, ставках по срочным депозитам.

Апробация и внедрение результатов работы велись в течение всего исследования.

Публикации. По теме магистерской диссертации опубликована научная статья на тему: «МСФО в управленческом учете: недостатки и перспективы применения» общим объемом 0,4 п.л.

Объем и структура магистерской диссертации. Диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и приложений. В работе 4 приложения, 7 таблиц, 5 формул и 21 рисунок. Список использованных источников включает 81 наименование. Объем диссертации составляет 115 страниц.

# **1 Теоретические аспекты управленческого учета банковских организаций**

## **1.1 Понятие и сущность управленческого учета в организациях**

В настоящее время высокой конкуренции на рынке товаров и услуг в основе устойчивого развития хозяйствующих субъектов всех форм собственности лежат рациональные решения руководящего состава. Исходя из специфики внутренней среды организации и особенностей внешней среды ее деятельности, формируется определенная стратегия развития. По причине того, что внешняя среда (потребители услуг, конкуренты, условия деятельности организаций, создаваемые в результате государственного управления) в большинстве своем не подконтрольна решениям и желаниям руководителей организации, основное внимание в управленческом процессе отдается регулированию внутренней среды. Внутренняя среда формируется за счет процесса работы организации и ее сотрудников.

Результатом деятельности организации выступает определенный продукт или услуга. В настоящее время на производство услуги требуются определенные финансовые затраты, а ее реализация на рынке приносит закономерный и ожидаемый экономический эффект. По причине высокой значимости финансового аспекта деятельности организации, особую роль приобретают денежные потоки организации и специфика их движения. Для количественного измерения финансовых аспектов работы организации и принятия на их основе рациональных управленческих решений реализуется управленческий учет.

Данный параграф посвящен исследованию понятия управленческого учета в организациях. Управленческий учет в организациях является ключевым термином настоящего исследования. Анализ определений управленческого учета отечественных и зарубежных авторов позволит



выявить характерные черты ключевого термина исследования и в результате определить сущность управленческого учета.

В результате анализа теоретической базы исследования и понятийного аппарата управленческого учета, автором данного исследования отмечена высокая проработанность заявленной тематики в работах отечественных и зарубежных авторов. Работы, посвященные сущности и специфике управленческого учета в организациях, наиболее активно публикуются последние 10 лет, когда стало понятно, что при высокой конкуренции первостепенной становится верная стратегия поведения на рынке [20, с. 39]. В данном исследовании принимались во внимание работы современных авторов с результатами теоретического и практического анализа управленческого учета за последние пять лет.

Я.В. Путырская определяет управленческий учет как «систему выявления, измерения, сбора, регистрации, интерпретации, обобщения, подготовки и предоставления важной для принятия решений по деятельности организации информации и показателей для управленческого звена организации» [54, с. 280]. Данное определение более подробно описывает процесс сбора информации для управленческого учета. Отмечено, что основная доля информации для управленческого учета представляет собой определенные показатели или иные систематизированные данные.

В работах Е.И. Костюковой, А.В. Фролова, Е.А. Медведевой особый акцент делается на направления применения управленческого учета. Управленческий учет – это подсистема бухгалтерского учета, которая позволяет систематизировать информацию о состоянии организации и определять резервы оптимизации себестоимости услуг и затрат на их реализацию [25, с. 120]. Таким образом, в данном определении указывается на то, что управленческий учет проводится с целью оптимизации процесс создания и реализации услуг организации. Управленческий учет может выявлять резервы роста доходов организации или сокращения ее расходов.

Т.О. Трафова, А.Н. Мейтова, М.Л. Фейгель, О.А. Мищенко отмечают,

что управленческий учет – это методика, которая позволяет анализировать исходные данные (финансовую информацию) и определять пути развития организации с учетом ее ресурсов и целей деятельности [57, с. 54]. Можно сделать вывод, что управленческий учет имеет определенные этапы проведения, которые в своей совокупности определяют методику учета. В дополнение к указанному определению отметим, что результатом управленческого учета является сформированные в текстовом или графическом формате проблемы организации и направления ее развития.

В исследованиях Л.В. Пашковской под управленческим учетом понимается «информационная система, целью которой является обеспечение менеджмента предприятия необходимой информацией для целей управления» [51, с. 9]. В данном определении управленческий учет рассматривается с позиции источника информации для принятия управленческих решений. Управленческий учет осуществляется на основе функций управления в сфере планирования, прогнозирования и контроля принятия управленческих решений.

Зарубежные исследователи Н. Гунаратнеб (N. Gunarathneab), К. ХоонЛи (K. HoonLee) описывают управленческий учет как специально разработанный подход к анализу и использованию финансовых данных в работе организации [80]. В указанном определении делается акцент на специфичность учета. Иными словами, та или иная методика управленческого учета формируется в каждой организации отдельно. В зависимости от размера и направлений работы организации может меняться периодичность сбора данных для управленческого учета, объем и детальность исходной информации.

Исходя из описанных выше определений, становится возможным сформулировать новое определение. Управленческий учет – это специально разработанная методика по сбору и анализу данных о состоянии организации (в том числе о финансовом состоянии), созданная и осуществляемая для оценки текущего состояния организации и определения перспектив ее

развития, рационализации ее работы. Данное определение будет использоваться в дальнейшей работе как базовое.

Исходя из указанных определений отечественных и зарубежных авторов, можно выявить характерные черты управленческого учета. Особенности управленческого учета являются:

- управленческий учет это процесс сбора, анализа информации для принятия последующих решений;
- основную долю исходных данных для управленческого учета составляют показатели финансового состояния организации;
- методика организации и осуществления управленческого учета формируется в зависимости от специфики организации;
- результатами управленческого учета являются сформированные и обоснованные пути повышения эффективности работы организации [17].

Как отмечалось в описанных выше определениях, в основе управленческого учета лежит определенная и систематизированная информация о состоянии организации и ее финансовом положении. Сведения о финансовом положении организации формируются исходя из бухгалтерской отчетности. Роль бухгалтерских отчетов в управленческом учете обуславливается на этапе свода информации для управленческого учета. Работа бухгалтерии организации заключается в непрерывном сборе и своде информации о финансово-хозяйственной деятельности организации [42]. Полученные в результате бухгалтерского учета сведения могут быть применены не только для нужд органов внешнего контроля, но и использованы для управленческих целей организации. Применение бухгалтерской отчетности в управленческом учете организации можно определить как рациональное расходование ограниченных трудовых и временных ресурсов организации, т.к. одни сведения используются дважды [79]. В общем виде сферы применения бухгалтерской отчетности в управленческом учете можно изобразить на рисунке 1.



Рисунок 1 – Сферы взаимодействия бухгалтерского и управленческого учета в организации [9, с. 171]

Исходя из данных рисунка 1, можно сделать вывод, что бухгалтерский учет является основой первичных данных управленческого учета. По причине того, что управленческий учет затрагивает не только финансовую сферу деятельности организации, но и ее административную часть, в основе управленческого учета могут использоваться также иные данные.

Ключевой особенностью управленческого учета является его гибкость и детальность. По этой причине бухгалтерская информация в исходном виде не может быть применена для принятия обоснованного управленческого решения. Информация требует определенной систематизации или обработки [41, с. 117]. Методика обработки данных должна включать в себя не только обобщение организационной и финансовой информации о состоянии

организации, но и предполагать определенный синтез данных с последующим выявлением показателей и коэффициентов, обуславливающих управленческие решения [78]. Тем не менее, взаимоувязывание бухгалтерского и управленческого учета является достаточно распространенной практикой в работе организаций. Преимуществами применения бухгалтерской отчетности в управленческом учете являются следующие:

- исключение дублирования процессов сбора информации;
- снижения числа ошибок в расчетах исходных данных;
- снижение финансовых издержек на организацию управленческого учета;
- формирование полной картины состояния организации для удовлетворения потребной управленческого аппарата организации и внешних стейкхолдеров [58].

При принятии решения об организации управленческого учета, связанного с бухгалтерским учетом следует учитывать, что бухгалтерская отчетность формируется к определенным датам (срокам сдачи отчетности). В этой ситуации на момент необходимости принятия управленческого решения бухгалтерская отчетность может быть не сформирована, т.к. срок сдачи бухгалтерской отчетности не наступил. В других случаях сформированная бухгалтерская отчетность может содержать в себе устаревшую информацию, т.к. произошедшие изменения в организации еще не были отражены в сводных отчетах [26, с. 733]. Помимо этого, следует учитывать, что перечный бухгалтерский учет также производится с небольшим временным лагом. Например, поставщики могут задерживать отправку счетов за выполненные услуги на 1-2 недели [29, с. 30]. В этом случае, управленческое решение, принятое в период временного лага, может быть недостоверным.

Также следует отметить, что бухгалтерская отчетность может быть недостаточно детализирована для принятия верного управленческого решения. В этой ситуации компании могут вводить дополнительные требования к содержанию отчетности, чтобы сделать бухгалтерскую

отчетность более применимой для использования в работе управленческого звена. Дополнительными требованиями к бухгалтерской отчетности могут быть более расширенные данные по себестоимости продукции и бизнес-процессов организации, о возникших дополнительных расходах, о допущенных персональных ошибках, повлекших за собой расходы компании и т.д. [2, с. 1185] Однако в этой ситуации нагрузка на бухгалтерию организации возрастает, что также требует объективного обоснования целесообразности внедрения методики управленческого учета, связанного с бухгалтерским учетом.

Управленческий учет в организации определяется исходя из их ее целей и задач. По причине того, что управленческий учет не закреплён строгими правилами ведения (в отличие от бухгалтерского учета), он может значительно отличаться в организациях [77]. Основными целями управленческого учета является снижение нерациональных расходов и повышение доходов организации. Несмотря на то, что управленческий учет является гибкой системой, можно определить некоторые общие методы его ведения (рисунок 2).

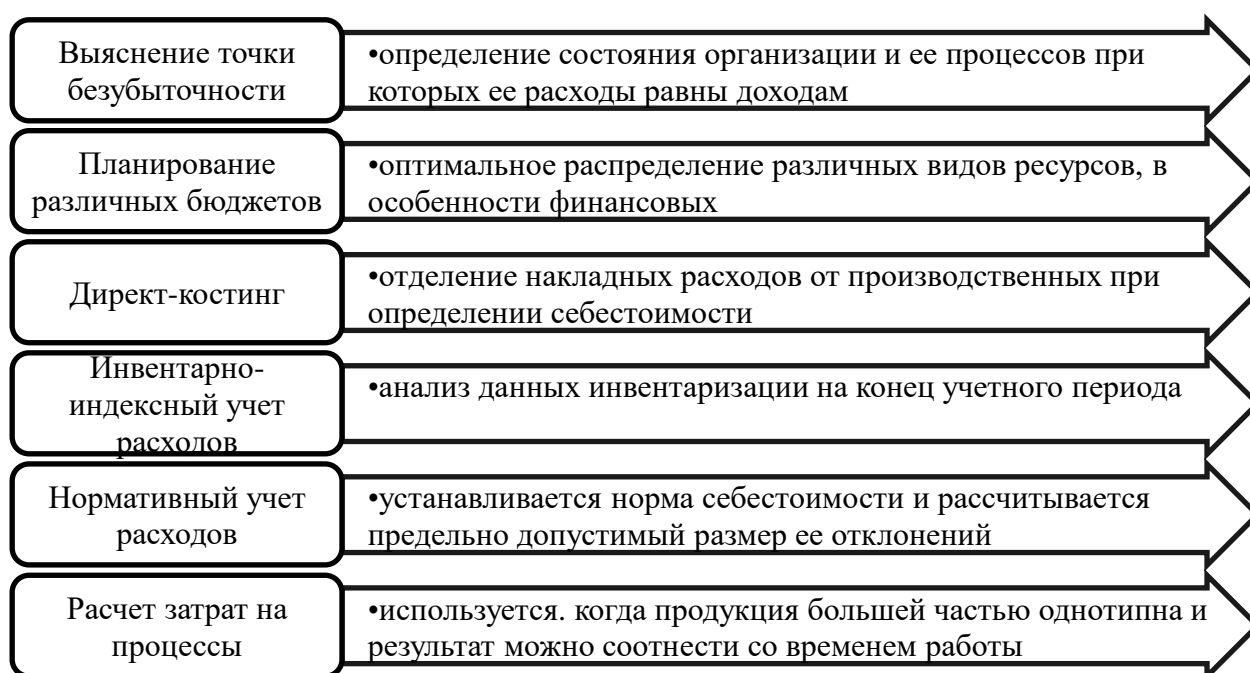


Рисунок 2 – Методы управленческого учета в организации [22, с. 201]

Исходя из данных рисунка 2, можно отметить следующее. Методы управленческого учета сопряжены с целями управления организации. Методы управленческого учета выбираются на основе проведенного анализа деятельности и состояния организации. Перечисленные методы являются универсальными и могут быть видоизменены под специфику различных по целям организаций [19, с. 44].

Таким образом, были исследованы понятие и сущность управленческого учета в организациях. Отмечено, что управленческий учет позволяет систематизировать информацию о состоянии организации и определять резервы оптимизации себестоимости услуг и затрат на ее реализацию. Организация управленческого учета на основе данных бухгалтерской отчетности является достаточно распространенной практикой, т.к. это позволяет исключить дублирование процессов сбора информации, снизить число ошибок в расчетах исходных данных, финансовые издержки на организацию управленческого учета и получить достоверное представление о состоянии организации. Методы управленческого учета определяются в зависимости от целей и задач организации, однако в общем виде позволяют снизить нерациональные расходы компании и повысить ее доходы.

## **1.2 Взаимосвязь управленческого учета и международных стандартов финансовой отчетности (МСФО)**

Бухгалтерский учет и финансовое управление организацией присутствуют во всех современных государственных экономических системах. Неоспоримая необходимость ведения финансовой отчетности повлекли за собой появление единых норм ее формирования. Закрепление на международном уровне правил формирования финансовой отчетности позволило сформировать единое информационное пространство с

достаточной и доступной для всех ее участников информацией о деятельности финансовых субъектов мировой экономики.

Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) были сформированы в 1973 году силами Европейского союза. Для контроля над внедрением и применением МСФО в Лондоне был создан Комитет по Международным стандартам финансовой отчетности, который в 2001 году был переименован в Совет по международным стандартам финансовой отчетности. Начиная с этого периода, происходит постепенное внедрение МСФО в практику работы экономических субъектов государств [3, с. 111]. В настоящее время МСФО применяют 166 стран мира (в том числе и экономические субъекты России), из них в 144 странах применение МСФО является обязательным для всех или большинства экономических агентов. В России МСФО стали применяться с 2012 года [1].

Этапы перехода России к МСФО происходили в соответствии с требованиями постановления Правительства Российской Федерации от 06.03.1998 №283 «Об утверждении программы реформирования бухгалтерского учета в соответствии с МСФО» [47]. Можно сделать вывод, что направленность России на международное финансовое сотрудничество являлось одной из главных целей становления российской экономики. В 2003 году Центральный банк Российской Федерации (ЦБ РФ) опубликовал официальное сообщение, в котором указал на переход банковского сектора к МСФО [46]. Итоговое закрепление МСФО в российском правовом поле произошло в 2010 году с принятием Федерального закона от 27.07.2010 № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности» [44]. Далее в 2013 году ЦБ РФ сформировал методические рекомендации по анализу финансовой отчетности, сформированной по МСФО [45]. В настоящее время в соответствии с нормами Федерального закона № 208-ФЗ: «международные стандарты финансовой отчетности обязательны для применения в следующих типах организаций России:

– кредитные фирмы;



– страховые компании (за минусом страховых медицинских предприятий, которые осуществляют деятельность исключительно в сфере обязательного медицинского страхования);

– негосударственные пенсионные фонды, управляющие компании инвестиционных фондов, паевых инвестиционных фондов и негосударственных пенсионных фондов;

– клиринговые предприятия;

– федеральные государственные унитарные предприятия, перечень которых утверждается Правительством Российской Федерации;

– акционерные общества, акции которых находятся в федеральной собственности и перечень которых утверждается Правительством Российской Федерации;

– другие компании, ценные бумаги которых допущены к организованному торгам путем их включения в котировальный список» [44].

В общем виде МСФО представляют собой принятые на международном уровне правила ведения бухгалтерского учета хозяйственных операций организаций и предприятий с подробным описанием операций и результатов учета [14, с. 52]. Целью повсеместного внедрения МСФО являлась интеграция государственных бухгалтерских систем в мировое пространство для поддержания экономической стабильности и прозрачности. Особую актуальность МСФО приобретают для инвесторов, т.к. единые формы отчетности позволяют принимать обоснованные решения о состоянии компании для вложения денежных средств независимо от географии расположения компании. Можно сделать вывод, что внедрение обязательных международных стандартов финансовой отчетности являются положительным фактором для стран, ставящих своей целью привлечение иностранных инвестиций в национальную экономику.

Содержание МСФО можно подразделить на две группы: измерение финансового положения и раскрытие финансовых результатов организации. Каждый из указанных элементов имеют свои составляющие. Измерение

финансового положения предполагает анализ активов, обязательств и капитала субъектов. Раскрытие финансовых результатов включает в себя формирование сведений по доходной и расходной части. Более подробно содержание МСФО представлено на рисунке 3.

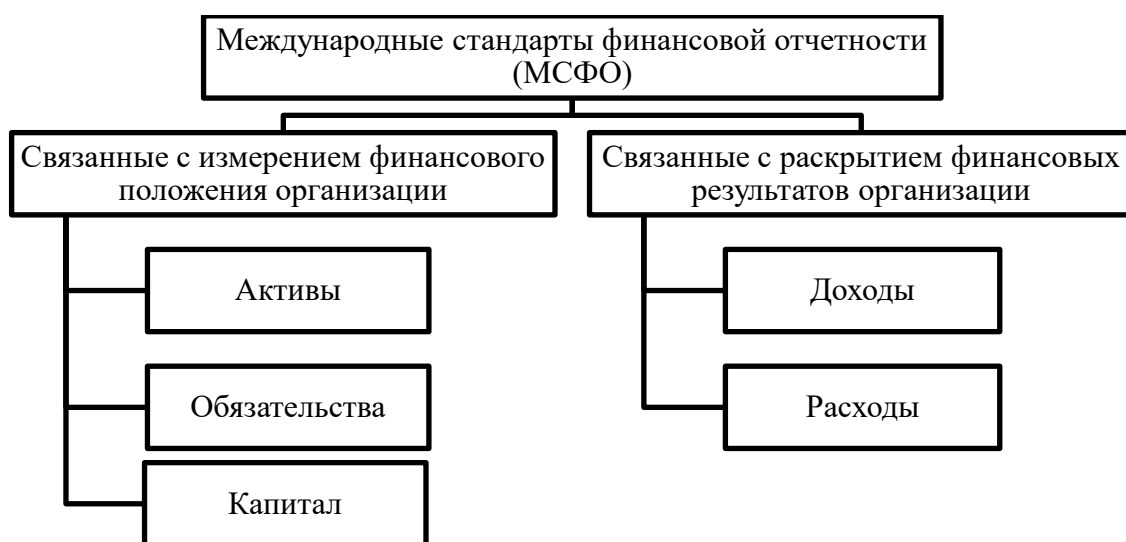


Рисунок 3 – Элементы МСФО [40, с. 52]

Рассмотрим представленные на рисунке 3 элементы более подробно. Активы представляют собой определенные ресурсы, находящиеся в распоряжении организации и которые потенциально могут принести доход ее владельцам. Обязательства – это текущая задолженность организации, которая в будущем потребует оттока активов на их покрытие. Разницу между активами и обязательствами организации формирует ее капитал.

Доходы – это поступления, которые увеличивают активы организации. Доходы формируются в результате успешной экономической деятельности организации. Расходы это обратный элемент доходам. Расходы – это направления деятельности организации, которые требуют вложений определенных активов. Каждый из указанных элементов может быть выражен в стоимостном эквиваленте [68].

Указанные элементы финансовой отчетности подлежат обязательному признанию и оценке. Оценка – это процесс определения денежных сумм на основе специфического базиса измерения. Признание – это процесс включения в состав балансового отчета и отчета о прибылях и убытках организации статьи, которая соответствует определению элемента МСФО. Суть признания состоит в том, чтобы дать текстовое описание статьи: ее наименование и денежную оценку. Статья признается, если она считается существенной.

Понятие существенность закреплено в первом стандарте МСФО (МСФО (IAS) 1). Существенность – это критерий оценки информации, который определяется путем оценки потенциальной значимости информации для потребителей и их экономических решений, принимаемых на основании финансовой отчетности [32]. Иными словами, информация считается существенной, если она может повлиять на конечные решения внутренних и внешних пользователей финансовой информации организации. Обоснованное определение существенности информации зависит от достоверности определения интересов пользователей информации (характеристически пользователей информации) [23]. Для практического применения принципа существенности МСФО предполагает применение различных примечаний в отчетности.

Согласно МСФО (IAS) 1: «организация, которая попадает под действия Федерального закона «О консолидированной финансовой отчетности» должна предоставлять следующую информацию в рамках своего финансового отчета:

- отчет о финансовом положении на дату окончания периода;
- отчет о совокупном доходе за период;
- отчет об изменениях в капитале за период;
- отчет о движении денежных средств; и
- примечания, состоящие из краткого обзора основных принципов учетной политики и прочей пояснительной информации.

– отчет о финансовом положении на начало самого раннего сравнительного периода в случае, если предприятие применяет учетную политику ретроспективно или осуществляет ретроспективный пересчет статей в своей финансовой отчетности, или если оно расклассифицирует статьи в своей финансовой отчетности» [32].

Указанная информация предоставляется организациями ежегодно или за период в 52 недели. Вся информация, раскрываемая за отчетный период должна дополняться сведениями за аналогичные периоды прошлого года (АППГ). Предоставление информации должно быть последовательным и соответствовать классификации информации по статьям в АППГ.

Применение единых стандартов формирования финансовой отчетности не только формирует единое информационное поле, но и повышает конкурентоспособность российских компаний на мировом рынке, открывая им доступ к капиталу иностранных государств и привлекая капитал в национальную экономику. Следует отметить, что МСФО является фактором повышения привлекательности банковской сферы Российской Федерации [52].

Организации банковской сферы в Российской Федерации формируют свою финансовую отчетность с учетом требований МСФО (IAS) 32 [34] или (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» [39]. Требования к раскрытию финансовой информации банков указаны в международном стандарте МСФО (IFRS) 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации», который можно назвать продолжением IFRS 9. МСФО (IFRS) 7 требует определенных раскрытий в двух основных областях:

- существенность финансовых инструментов;
- характер и степень рисков финансовых инструментов, и способы управления этими рисками [38].

Стандарт (IFRS) 7 требует от банков раскрытия информации о кредитном, рыночном и ликвидном риске в качественном и количественном выражении.

Помимо указанных стандартов в банковской сфере применяются МСФО IFRS 10, IFRS 12, которые определяют принципы раскрытия информации о компаниях специального назначения. Стандарт IFRS 10 раскрывают информацию о случаях, когда банки контролируют одну или несколько других организаций с целью проведения некоторых налоговых операций, для финансирования активов и т.д. [35]. Содержание ежегодной отчетности банков в соответствии с МСФО IFRS 12 также предполагает указание информации о рисках и влиянии участия банков в деятельности других организаций [36].

Иные направления деятельности банков регулируются дополнительными стандартами. Например, сведения о финансовой аренде банков представляются в соответствии с МСФО IFRS 16 [37]. Особенности вознаграждения работников банка и порядок раскрытия такой информации закреплен в МСФО IAS 19 [33].

Управленческий учет и международные стандарты финансовой отчетности не являются идентичными понятиями. Тем не менее, С.В. Игнатова, И.М. Дмитриева, А.Ю. Щегловская отмечают наличие определенной взаимосвязи между МСФО и управленческим учетом организаций. Данная взаимосвязь обуславливается определенными преимуществами, которые получает организация, применяющая МСФО в рамках своего управленческого учета. Рассмотрим данные преимущества более подробно.

В первую очередь следует отметить, что МСФО являются стандартами. Иными словами, формы и направления их применения строго регламентированы для всех организаций, применяющих МСФО. В случае управленческого учета наблюдается иная ситуация. Ведение управленческого учета не является обязательным в отличие от стандартов финансовой отчетности. Организации формируют управленческий учет в зависимости от своих возможностей и потребностей. По словам Ю.С. Щохиной, в настоящее время не существует общепринятой методики

организации управленческого учета. Наиболее популярной методикой является «Institute of Management Accounting» однако по частоте ее применения она не может быть сравнима с международными стандартами [73, с. 264]. В результате форма организации управленческого учета существенно различается в организациях.

В данной ситуации преимуществом МСФО для применения управленческого учета является возможность систематизировать процесс управленческого учета. В случае если хозяйствующие субъекты будут основываться в процессе организации управленческого учета на международные стандарты финансовой отчетности, у них будет сформирована единая система управленческого учета, что позволит комплексно анализировать данное направление учета, повысить качество и прозрачность аудита. Также следует отметить, что единство системы управленческого учета позволит специалистам более быстро адаптироваться на новом месте работы.

Вторым аспектом, на который по нашему мнению следует обратить внимание, являются пользователи информации, сформированной по МСФО и сформированной для нужд управленческого учета. Лица, заинтересованные в информации, сформированной по МСФО, формируют группу внешних пользователей, в то время как управленческий учет формирует информацию для нужд внутренних пользователей. По классификации Л.С. Корабельниковой внешними пользователями информации являются государственные налоговые органы, органы статистики, кредитные организации, потенциальные инвесторы, поставщики и потребители. К внутренним пользователям относят персонал бухгалтерского учета, собственников организации, управляющий персонал организации [24, с.155].

Деление пользователей на внешних и внутренних обусловлено наличием различных целей и интересов. В частности основными интересами внешних пользователей является получение финансовой прибыли от инвестиционной деятельности, оценка результативности управления

объектом, оценка финансовой устойчивости объекта в разрезе его возможности погашения своих финансовых обязательств, сбор данных для экономического анализа региона, государства. Интересами внутренних пользователей являются пути повышения рентабельности объекта, поиск оптимального соотношения цены и качества товаров или услуг, анализ конкурентных преимуществ объекта, поиск перспективных стратегий управления объектом [24, с.156].

В результате различий в пользователях управленческой и финансовой отчетности формируется определенная система преобразований исходной информации о финансово-хозяйственном состоянии объекта. Более наглядно данная система представлена в исследовании А.В. Выотиной (рисунок 4).

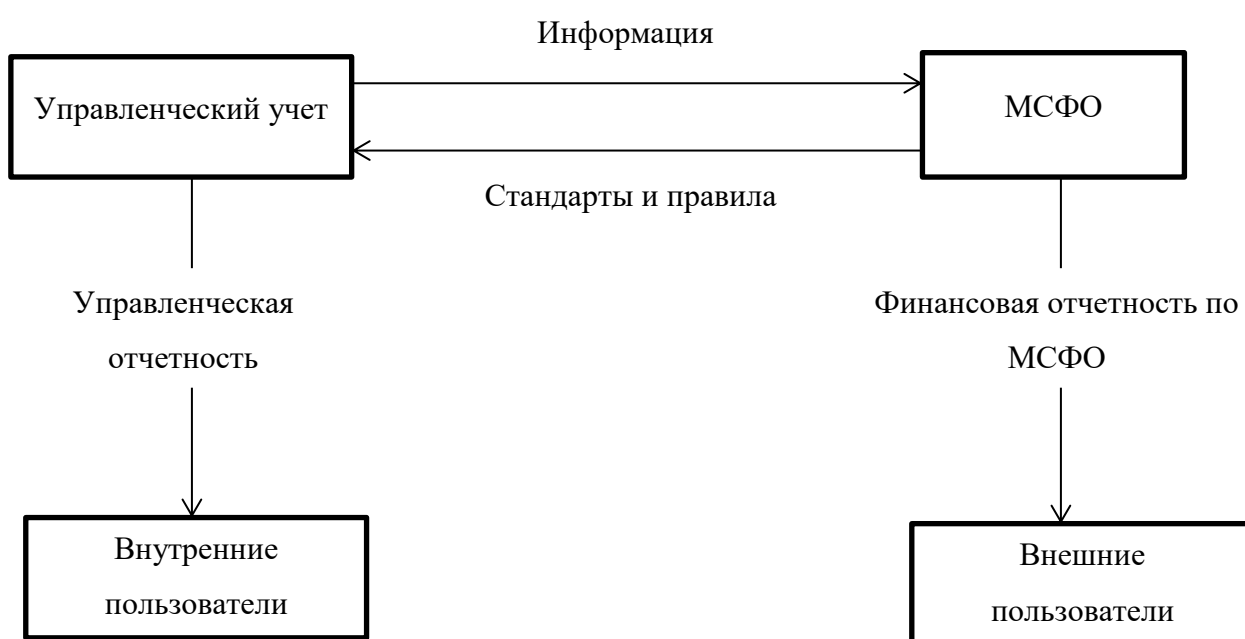


Рисунок 4 – Система преобразований исходной информации для нужд управленческого учета и МСФО [13]

Исходя из данных рисунка 4, можно отметить следующее. Информация, преобразованная в соответствии со стандартами и правилами МСФО, может стать основой управленческой отчетности для интересов

внутренних пользователей. Одновременно с этим данные, собранные в рамках управленческого учета, являются информационной основой для финансовой отчетности. А.Ю. Щегловская также не исключает возможность применения некоторых положений МСФО в управленческом учете [75, с. 20]. Потребности и интересы внутренних пользователей более обширные и равносторонние. Для осуществления своей профессиональной деятельности внутренним пользователям может быть недостаточно информации, формируемой в рамках финансовой отчетности. Более обширные потребности внутренних пользователей в информации финансового и нефинансового характера также проявляются в количественном измерении необходимых сведений [74]. Внутренние пользователи должны обладать подробной информацией обо всех процессах, происходящих внутри организации, в то время как внешние пользователи заинтересованы в информации о результатах деятельности организации. По нашему мнению, данная ситуация обуславливает необходимость управленческого учета, основанного на синтезе и анализе финансовой и нефинансовой информации.

Следует отметить, что Е.А. Храмова придерживается несколько иного мнения относительно целей внутренних и внешних пользователей информации. Так, автор указывает, что чем выше в иерархии организации находится внутренний пользователь информации, тем большее значение приобретает финансовая информация (в том числе сформированная по МСФО) при принятии управленческих решений, а интересы такого пользователя приобретают общие направления с внешними пользователями [69]. Можно сделать вывод, что финансовая информация приобретает все большую актуальность для управленческого учета, организованного для крупных предприятий под руководством директора организации, между филиалами одной организации.

Тем не менее, Е.С. Замбрицкая, В.Я. Чугунова отмечают, что в практике малых предприятий управленческий учет, организованный по стандартам МСФО, также является востребованным в части общей



стандартизации процесса учета и управления [16]. Преимуществом применения данных МСФО в управленческом учете малых и крупных организаций является гарантированное высокое качество итоговых сведений, что повышает объективность, достоверность и эффективность управленческого учета.

Немаловажным фактором оценки взаимосвязи МСФО и управленческого учета являются сроки сбора и синтеза информации. Согласно основным требованиям МСФО финансовая отчетность формируется и предоставляется минимум раз в год. Такие сроки обусловлены тем, что процесс свода данных для финансовой отчетности требует преобразование крупных объемов информации. В результате сведения, сформированные в рамках МСФО наиболее актуальны на время их составления, а с дальнейшим течением времени теряют свою актуальность [81]. Данное положение дел является негативным фактором применения МСФО в управленческом учете, который основан на регулярном и оперативном анализе актуальной на время учета информации. В подтверждение данного умозаключения приведем выводы Е.Э Петровской. По ее словам, МСФО является информационной основой для управленческого учета средней достоверности [53, с. 29].

По нашему мнению, не следуют все организации относить к данному утверждению. Например, кредитные организации составляют баланс по МСФО ежедневно. Таким образом, для кредитных организаций финансовая отчетность по МСФО является актуальной на любой период времени и может без качественных потерь применяться в управленческом учете.

Взаимосвязь МСФО и управленческого учета для всех организаций также прослеживается в качественных требованиях к информации управленческого учета. А.А. Ахметзянов отмечает, что для принятия эффективных решений зачастую достаточно анализа тенденций развития организации, которые могут быть выявлены путем анализа ежегодной информации, формируемой в рамках МСФО [5, с. 79]. Иными словами,

ценность информации МСФО сохраняется для управленческого учета, несмотря на их относительную неактуальность. Финансовая отчетность отражает реальные тенденции деятельности организации. Проводя анализ МСФО за несколько периодов, организатор управленческого учета может выявить единые направления развития организации и спрогнозировать ее перспективы и направления роста.

Таким образом, был проведен анализ взаимосвязи управленческого учета и МСФО. Отмечено, что МСФО является источником качественной и достоверной информации, которая может использоваться в управленческом учете для прогнозирования направлений развития организации на основе выявленных тенденций динамики показателей. МСФО является ключевым разделом финансовой информации, необходимой для управленческого учета крупных организаций, и позволяет систематизировать управленческий учет для малых компаний. Синтез нефинансовой и финансовой информации (в том числе составленной по МСФО) является основой для качественного управленческого анализа.

### **1.3 Роль управленческого учета банковских организаций**

Банковские организации являются хозяйствующими субъектами, которые получают выгоду от аккумуляции и обращения денежных средств своих клиентов, находящихся в их распоряжении. По причине того, что банковские организации оказывают, в том числе услуги по хранению денежных средств они приобретают возможность распоряжаться денежными средствами, не принадлежащими им. Активная инвестиционная деятельность, кредитно-депозитные, гарантийные и трастовые операции банков требуют взвешенного управленческого решения о направлениях распределения доступных им денежных средств. В результате вопрос правильного управления банковской организацией является вопросом первостепенной

важности, т.к. в случае неверного управленческого решения банк может потерять не только свою финансовую выгоду, но и платежеспособность.

В данном аспекте роль управленческого учета повышается как источника оперативной и правдивой информации о состоянии дел банковской организации и перспективных направлениях распоряжения денежными средствами. В общем виде управленческий учет в банковских организациях можно рассматривать как определенную методику сбора и обработки информации обо всех направлениях работы банка, позволяющую формировать ценные с практической точки зрения сведения о состоянии банка [15].

Современные исследователи придерживаются несколько различных точек зрения о целях управленческого учета для банковских организаций. По мнению Т.Ф. Манцера, целью управленческого учета банка является повышение акционерной стоимости организации [31]. В работе Л.И. Юзвович, Е.А. Трофимовой цель управленческого учета сформулирована как повышение эффективности банковской деятельности по доходным и расходным операциям [76, с. 22]. М.В. Савин рассматривает цель управленческого учета с позиции возможности оперативного решения поставленных перед банком задач [55, с. 34]. По нашему мнению, несмотря на дискуссионность вопроса данные трактовки можно объединить по принципу выгоды для банка. В нашем понимании управленческий учет позволяет эффективно достигать поставленной перед банковской организацией цели – получение материальной выгоды.

По словам М.В. Савина: «достижение цели управленческого учета в банковских организациях основано на постепенной реализации определенных задач:

– организация (принципов создания и основных направлений деятельности внутрибанковских структур, обеспечивающих создание и функционирование системы управленческого учета).

– обеспечение функций управления: планирования, управления, контроля (применение бюджетирования и специальных методик для оценки

деятельности бизнес-центров).

– управленческий учет затрат (методологические, технологические и организационные вопросы)» [55, с. 35].

Реализация основных задач управленческого учета возложена и распределена между центрами финансовой ответственности банка. В.В. Бобыль, Ю.В. Булгакова выделяют центры (казначейство, управление корпоративного бизнеса, управление индивидуального бизнеса, управление ценными бумагами) и комитеты (кредитный, бюджетный) финансовой ответственности. Представим данные центры на рисунке 5.

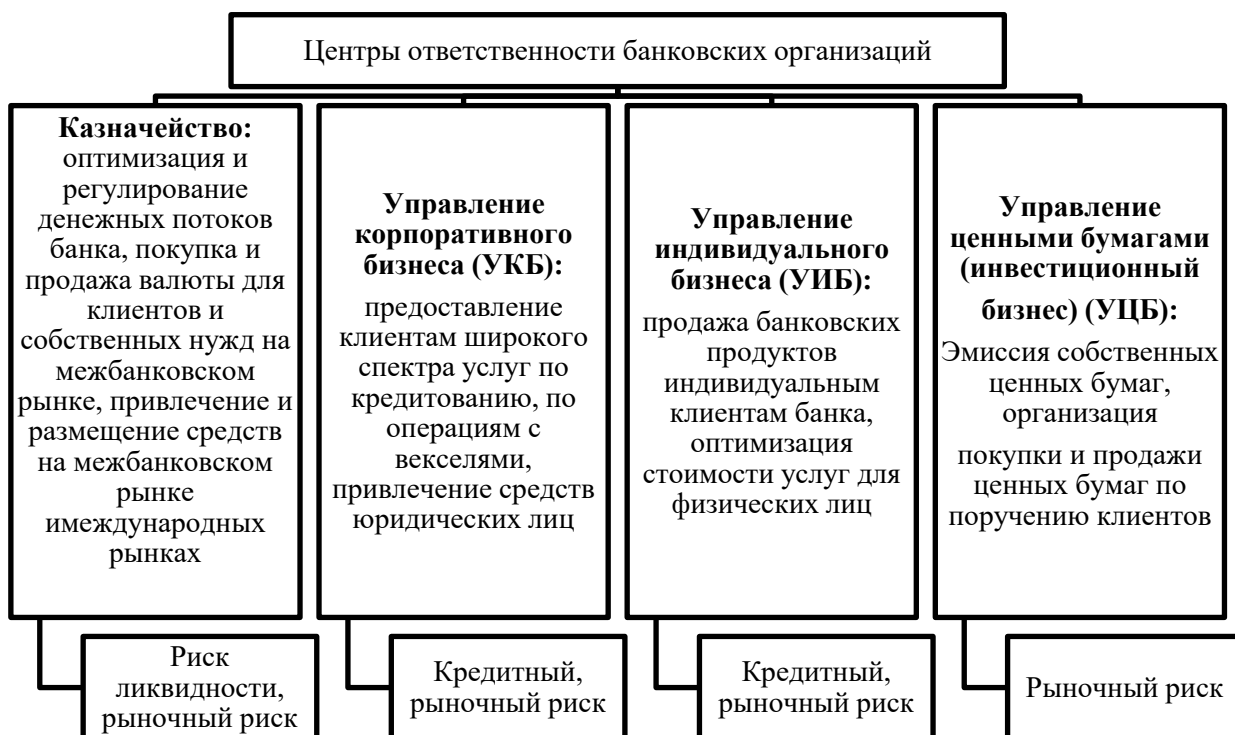


Рисунок 5 – Центры финансовой ответственности банковской организации [8]

По нашему мнению, особую ценность изображенной на рисунке 5 классификации центров ответственности составляет определение видов рисков приходящихся на деятельность центров. Каждый из приставленных

на рисунке 5 центров представлен в банке определенным отделом (подразделением) во главе которого стоит ответственное лицо. В результате формируется определенная исходная база, на основе которой строится управленческий учет банковской организации. В отношении центров ответственности, задачей управленческого учета является определение эффективной системы их взаимодействия, сбора информации об их деятельности и показателей оценки деятельности. Анализ работы центров ответственности, результатов их деятельности позволяет выявить основные проблемные моменты в управлении банковской организацией, на решение которых должен быть направлен управленческий учет.

Представленное на рисунке деление не является обязательным. В работе Л.В. Шалаевой определены три центра финансовой ответственности в банковской организации: центр инфраструктуры, центр прибыли и центр финансирования [72]. Можно сделать вывод, что руководители банковских организаций, могут видоизменять структуру центров ответственности. По нашему мнению, выделение центров ответственности в банковских организациях происходит по решению руководящих лиц такой организации с учетом устоявшихся форм работы и взаимодействия с клиентами.

Следует отметить, что управленческий учет в банковских организациях определяет не только пути получения материальной выгоды, но и позволяет оперативно реагировать на изменения внешней среды (предпочтения клиентов, предложения конкурирующих банковских организаций, сдерживающая или стимулирующая государственная политика). Можно сделать вывод, что преимущества управленческого учета для банковских организаций более обширные. Исходя из исследований И.Г. Ушанова О.С. Тузовской, в общем виде преимущества управленческого учета для банковских организаций можно разделить на две группы: предупреждение и устранение.

К группе преимуществ по предупреждению относится возможность управленческого учета выявлять потенциальные проблемы деятельности

банковских организаций. За счет непрерывного мониторинга состояния платежеспособности и финансовой устойчивости банковской организации, менеджер может на ранних этапах выявить процессы, снижающие эффективность деятельности организации. Например, управленческий учет позволит оперативно выявить неэффективную программу кредитования за счет анализа показателей доходности банка [67]. К группе вторых преимуществ относят возможность данных управленческого учета стать основой для принятия управленческих решений по выходу из кризиса, или решения иных проблем [59].

По нашему мнению, следует отметить следующее. Менеджеры банковских организаций могут по собственной инициативе запросить у центров ответственности банка информацию об их деятельности, затем вручную преобразовать ее в аналитические данные и на основе их принять управленческое решение. Может сложиться впечатление, что управленческий учет не является необходимой составляющей управления банком. Однако в данном случае, изначально информация запрашивается только по требованию менеджера, что повышает вероятность упущения важных аспектов работы банка. Помимо этого, предоставление центрами ответственности неструктурированной информации требует от менеджера дополнительных временных затрат на приведение ее в общий вид. В результате описанное ранее преимущество управленческого учета в предупреждении снижается за счет низкой оперативности принятия решений.

З.И. Латышева, Д.В. Николенко отмечают, что главным условием эффективного управленческого учета является его автоматизация [28, с. 76]. Иными словами, управленческий учет должен проводиться регулярно, а информация о его результатах должна анализироваться менеджером на постоянной основе. А.А. Нурмухамет, Л.В. Разливаева отмечает, что конкретная частота и периодичность проведения управленческого учета определяется непосредственно руководителями организации [43, с. 118]. Однако А.А. Максимова, анализируя специфику работы банковских

организаций, отмечает, что периодичность управленческого учета банковской деятельности не должны быть реже одного раза в месяц [30, с. 96]. Автоматизация управленческого учета в банковской организации может осуществляться на основе двух стратегий: применение программного продукта, самостоятельная разработка методологии (рисунок 6).



Рисунок 6 – Стратегии создания управленческого учета в банковских организациях [56, с. 129]

Исходя из данных рисунка 6 первая стратегия является менее затратной по временным организационным ресурсам. А.М. Аль-Дарабсе, Е.В. Маркова отмечают, что внедрение программного обеспечения управленческого учета является наиболее рациональным выбором для организаций, не имеющих основ ведения управленческого учета ранее. Иными словами, авторы предлагают сотрудникам применяться отработанные методы ведения управленческого учета, что повышает эффективность от первого внедрения управленческого учета в работу организации [4].

Одновременно с этим, В.А. Ситникова, Е.В. Струкова указывают на

большую эффективность второй стратегии. Самостоятельная разработка управленческого учета позволяет специалистам банковской организации более детально понимать происходящие в банке процессы, что положительным образом сказывается на их работе. Помимо этого, самостоятельная разработка методологии позволяет учесть все особенности и задачи организации, что зачастую не может предложить стандартное программное обеспечение.

По нашему мнению, выбор той или иной стратегии должен проводиться на основе детального анализа существующей системы управленческого учета организации. В таком случае, решение о выборе стратегии будет обоснованным и не будет зависеть от субъективных желаний менеджеров повысить скорость внедрения системы управленческого учета.

Созданию методологии управленческого учета путем второй стратегии в современной литературе посвящено ряд работ, в которых авторы предлагают этапы разработки и внедрения управленческого учета. Так, в работах М.Б. Траченко, Н.С. Нечеухина, О.В. Мустафина предлагаются следующие этапы проекта по разработке системы управленческого учета (Приложение А). По мнению автора данного исследования, содержательная составляющая представленных в приложении методик является схожей. В ходе мониторинга информации о методах разработки управленческого учета, автор данного исследования сталкивался с аналогичными методиками. В практической части настоящего исследования по необходимости целесообразно применять методику М.Б. Траченко.

Таким образом, была определена роль управленческого учета для банковских организаций. Отмечено, что управленческий учет позволяет банковским организациям сформировать автоматическую систему сбора и анализа информации для предупреждения и оперативного решения проблем в их деятельности. Благодаря тому, что управленческий учет основан не только на финансовой информации, банковские организации могут более гибко реагировать на изменения внешней среды. Управленческий учет может быть организован и внедрен исходя из специфики банка и требований его



руководящего звена.

Подводя итоги первому разделу, отметим следующее.

Управленческий учет – это специально разработанная методика по сбору и анализу данных о состоянии организации (в том числе о финансовом состоянии), созданная и осуществляемая для оценки текущего состояния организации и определения перспектив ее развития, рационализации ее работы. Несмотря на то, что бухгалтерская отчетность может быть недостаточно детализирована для принятия верного управленческого решения, взаимоувязывание бухгалтерского и управленческого учета является достаточно распространенной практикой в работе организаций. Применение бухгалтерской отчетности в управленческом учете организации позволяет рационально расходовать ограниченные трудовые и временные ресурсы организации.

Организации банковской сферы в Российской Федерации формируют свою финансовую отчетность с учетом требований международных стандартов финансовой отчетности. МСФО представляют собой принятые на международном уровне правила ведения бухгалтерского учета. Преимуществом МСФО для применения управленческого учета является возможность систематизировать процесс управленческого учета. Информация, преобразованная в соответствии со стандартами и правилами МСФО, может стать основой управленческой отчетности для интересов внутренних пользователей.

Необходимость управленческого учета для банковских организаций определяется тем, что он позволяет снизить вероятность для банка потерять свою финансовую выгоду и платежеспособность по причине неверного управленческого решения о вложении денежных средств своих клиентов. Управленческий учет, являясь источником оперативной и правдивой информации, позволяет банковским организациям выявлять потенциальные проблемы деятельности банковских организаций и принимать управленческие решения по их устранению.

## **2 Анализ управленческого учета банковских организаций**

### **2.1 Техничко-экономическая характеристика банковских организаций**

Разработка системы управленческого учета требует конкретизации центров финансовой ответственности и практического анализа организационной структуры, на основе которой будет построено взаимодействие единиц управленческого учета. В данном исследовании проводится анализ трех кредитных организаций для оценки существующей практики организации и осуществления управленческого учета:

- ПАО «Российский национальный коммерческий банк»;
- ПАО «Сбербанк России»;
- АО «Тинькофф банк».

Рассмотрим указанные кредитные организации с позиции их организационной и финансовой структуры.

Публичное акционерное общество «Российский национальный коммерческий банк» (ПАО РНКБ) зарегистрировано Центральным Банком России в 1991 году. В настоящее время банк имеет 262 отделения, которые подотчетны трем головным офисам (г. Симферополь, г. Севастополь, г. Краснодар). Территориально основная доля отделений РНКБ находится на территории Республики Крым. ПАО РНКБ осуществляет операции по привлечению, размещению, переводу и инкассации денежных средств (в том числе иностранной валюты и драгоценных металлов), открытию, закрытию и работе со счетами физических и юридических лиц (клиентов банка), работе с ценными бумагами. За последние три года РНКБ имеет стабильный кредитный рейтинг. По данным за 2020 год число выданных ПАО РНКБ банковских карт составило более 2 млн. [50]. Основные технико-экономические показатели ПАО РНКБ на период 2019-2021 гг. представлены на рисунке 7 и в приложении Б.

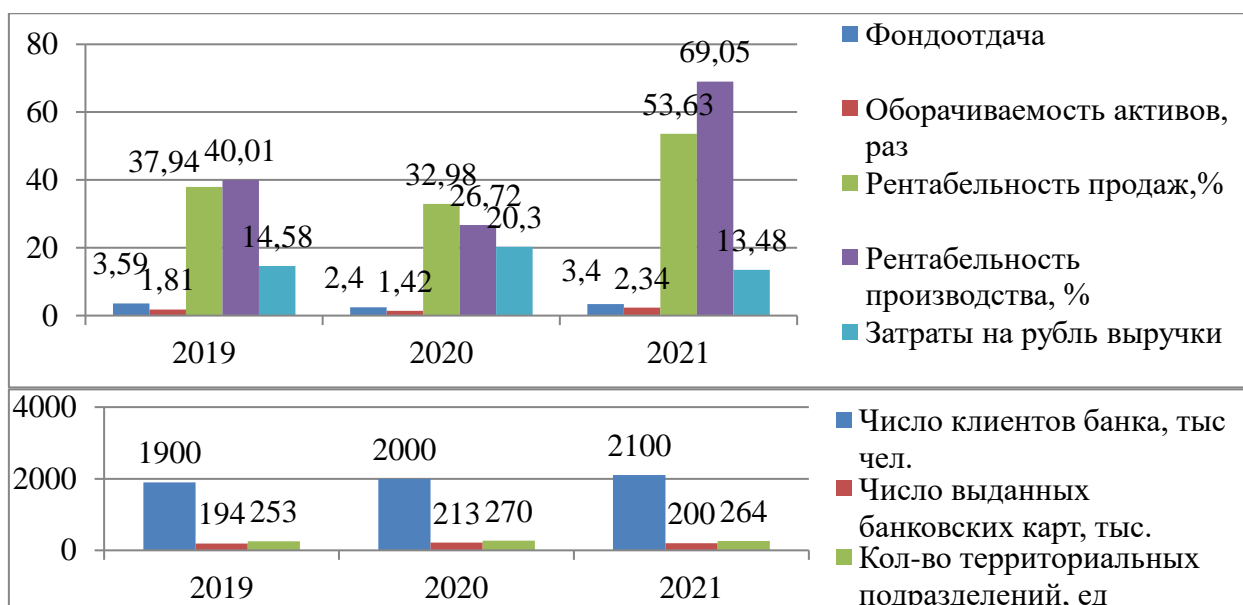


Рисунок 7 – Основные технико-экономические показатели ПАО РНКБ на период 2019-2021 гг. [11]

Исходя из представленных данных, ПАО РНКБ имеет нестабильную динамику основных показателей деятельности. Существенное падение показателей наблюдается в 2020 году, а пик роста показателей в 2021 году не позволил достигнуть значений докризисного 2019 года. За последние три года фондоотдача банка снизилась на 5,2% по причине замедления темпа наращивания основных средств банка. Тем не менее, выручка банка показывает положительную динамику роста. Росту выручки соответствует рост показателя оборачиваемости активов на 29%. Рентабельность продаж выросла на 41% за последние три года, причиной столь активного роста можно назвать рост прибыли от продаж банка в 2021 году. По аналогичной причине выросла рентабельность производства. Рост выручки покрывает управленческие и иные расходы банка и обеспечивает снижение затрат на 1 рубль выручки.

Снижение числа территориальных подразделений банка, произошедшее в 2020 году (на 3%) и одновременный рост его клиентов (на 10,5%) позволяет сделать вывод и постепенном переходе на дистанционные (цифровые) форматы обслуживания. Данному предположению

свидетельствует политика банка, направленная на побуждение клиентов работать со своим приложением. Интерес представляет также данные о числе выданных карт, снижение показателя в 2021 году на 6,2% позволяет сделать вывод о достижении предела числа потенциальных клиентов банка в обслуживаемых банком территориях. Данная ситуация определяет необходимость расширения территории обслуживания банком.

Управление банком осуществляется рядом наблюдательных и исполнительных органов (рис. 8).

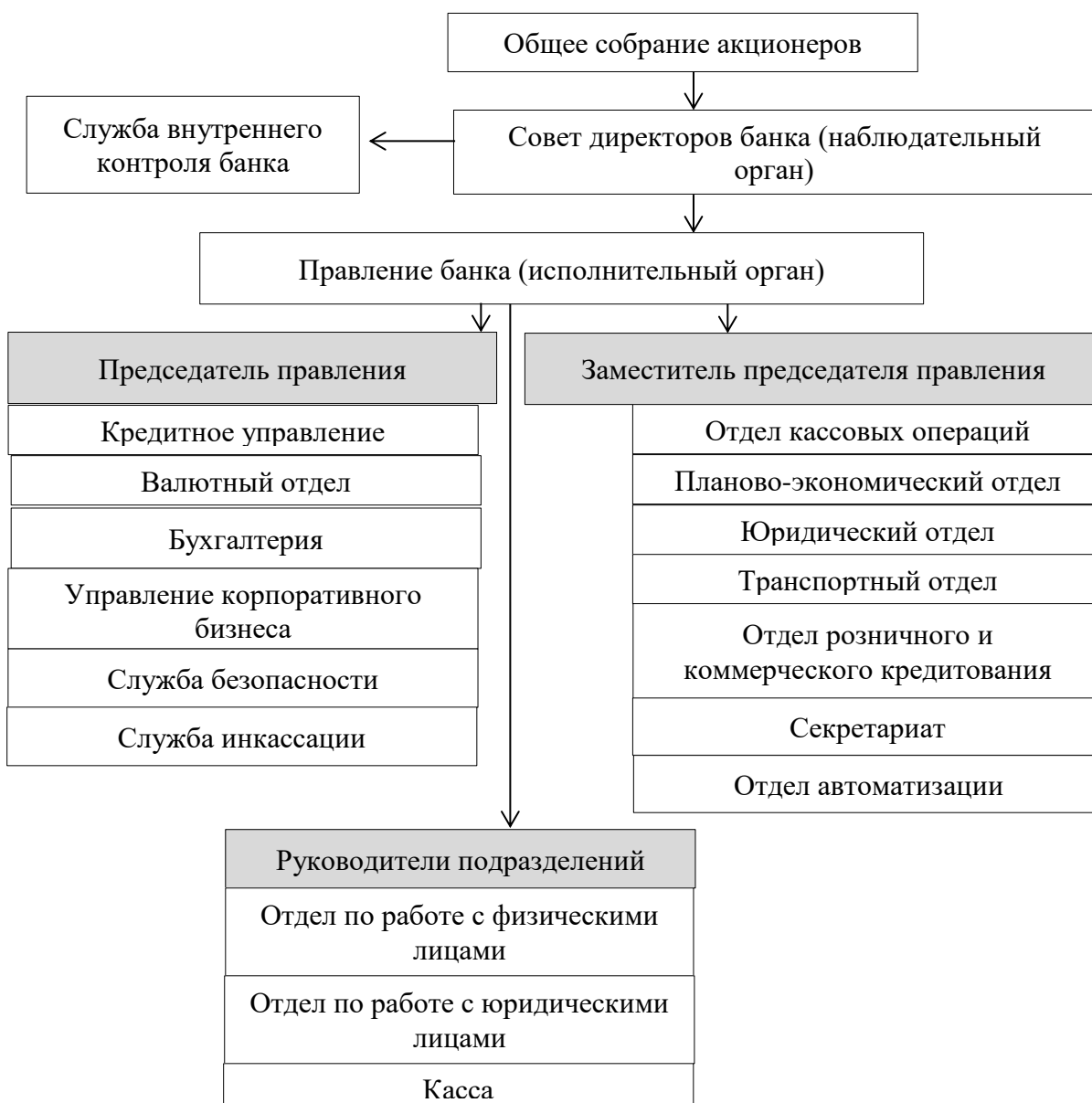


Рисунок 8 – Организационная структура ПАО РНКБ [50]

Исходя из данных рисунка 8, организационная структура банка является достаточно общиной. По причине того, что работа банка предполагает ежедневный оборот крупных сумм денежных средств и их производных, в структуре банка действуют сотрудники не только по работе с физическими и юридическими лицами, но и по организации установленных в уставе банка иных операций. Следует отметить, что структура отделений РНКБ является обобщенной (по примеру отделения в г. Бахчисарай Республики Крым), т.к. в уставе банка отмечено, что руководители подразделений имеют право самостоятельно определять число и направление работы специалистов отделения. Для дальнейшей оценки управленческого учета ПАО «РНКБ» необходимо также охарактеризовать финансовую структуру банка. Представим соответствующие данные на рисунке 9.

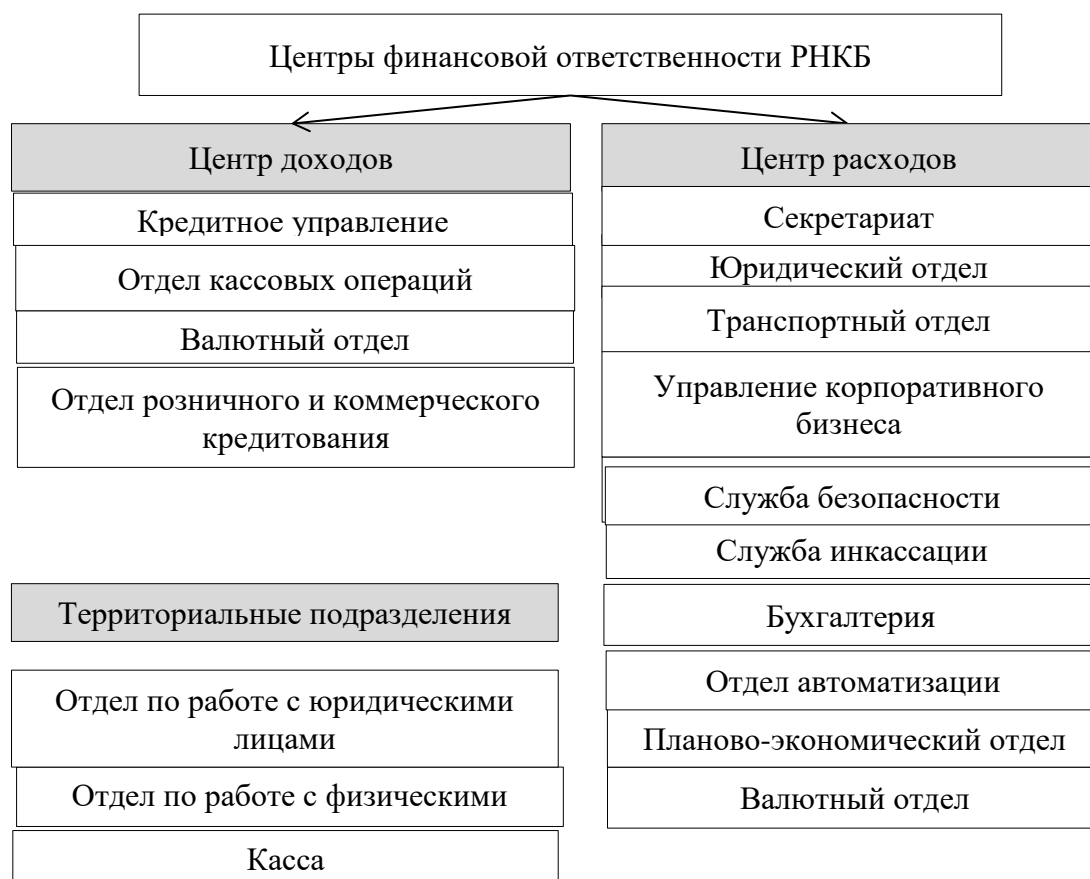


Рисунок 9 – Центры финансовой ответственности ПАО РНКБ [50]

Исходя из данных рисунка 9, отметим следующее. Центры финансовой ответственности РНКБ традиционно разделены на центры доходов и расходов. Территориальные отделения, по причине небольшого штата и одновременно обширных функциональных полномочий, являются как центрами дохода, так и расхода. Именно территориальные отделения первыми привлекают и получают денежные средства от физических и юридических лиц за счет индивидуальной работы с клиентами банка. Также территориальные отделения осуществляют выдачу денежных средств в соответствии с их платежными поручениями. Структурные подразделения правления банка можно подразделить на финансовые и обеспечивающие. Финансовые подразделения банка своей целью ставят рациональное распределение и применение активов банка, в то время как обеспечивающие подразделения действуют для реализации иных направлений деятельности.

Публичное акционерное общество «Сбербанк России» (ПАО Сбербанк) зарегистрирован Банком России в 1991 году. По данным Банка России на ПАО Сбербанк приходится более 30% всех денежных операций жителей Российской Федерации. ПАО Сбербанк обслуживает различные группы корпоративных клиентов, предлагая широкий спектр услуг и продуктов [5]. На период 2019-2021 гг. отрицательная положительная динамика основных технико-экономических показателей банка (рис. 10).

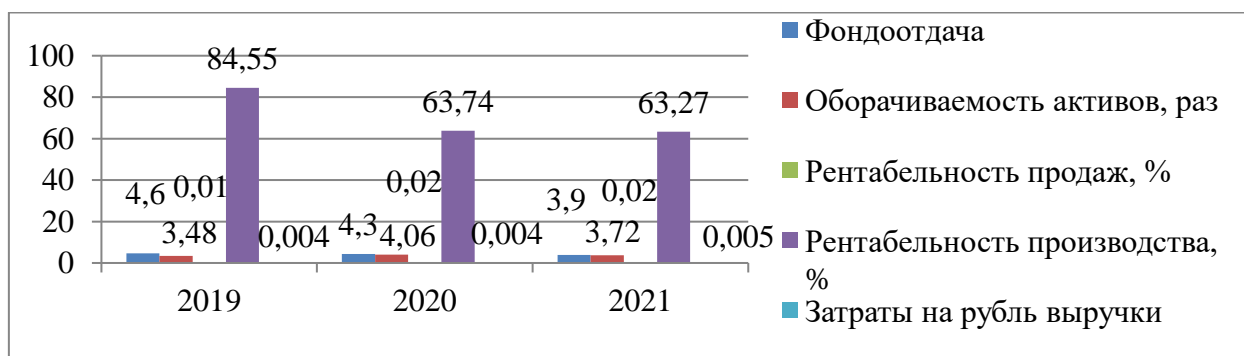


Рисунок 10 – Основные технико-экономические показатели ПАО Сбербанк на период 2019-2021 гг. [12]

Исходя из данных рисунка 10, наблюдается отрицательная динамика фондоотдачи ПАО Сбербанк – на 15,2% за три года. Причиной снижения данного показателя можно назвать снижение выручки банка в среднем на 8% в год. Снижение выручки также повлекло за собой снижение показателя рентабельности продаж и производства на 16,4% и 25,1% соответственно. Оборачиваемость активов в свою очередь имеет положительную динамику – рост на 6,8% за три года по причине снижения числа активов на 7,1%. Исходные данные для расчетов представлены в приложении Б.

Дополнительно представим специализированные показатели деятельности банка на рисунке 11.

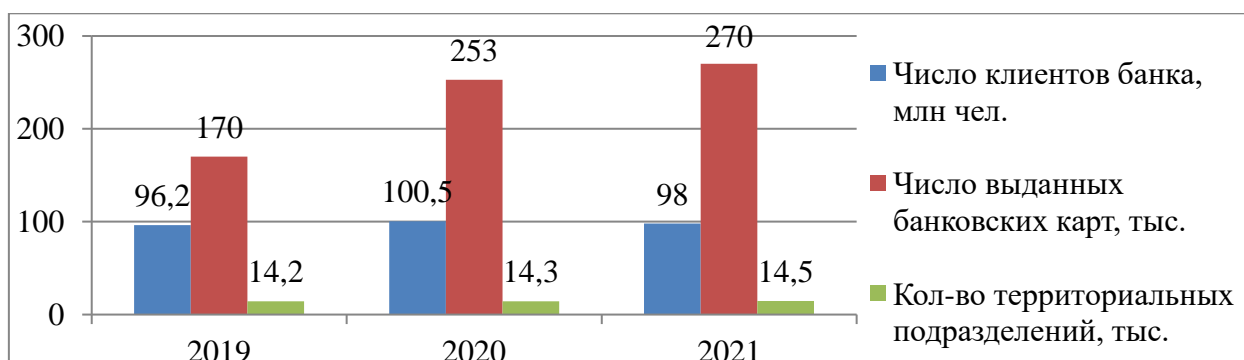


Рисунок 11 – Основные технико-экономические показатели ПАО Сбербанк на период 2019-2021 гг. [12]

Исходя из рисунка 11, число выданных карт от ПАО Сбербанк за три года увеличилось на 58% что свидетельствует о востребованности услуг банка. В настоящее время ПАО Сбербанк имеет 12 территориальных банков и более 14 тыс. отделений по России. Территориально отделения ПАО Сбербанк расположены во всех субъектах Российской Федерации (за исключением Республики Крым).

Управление банком осуществляется в соответствии с представленной на рисунке 12 структурой.

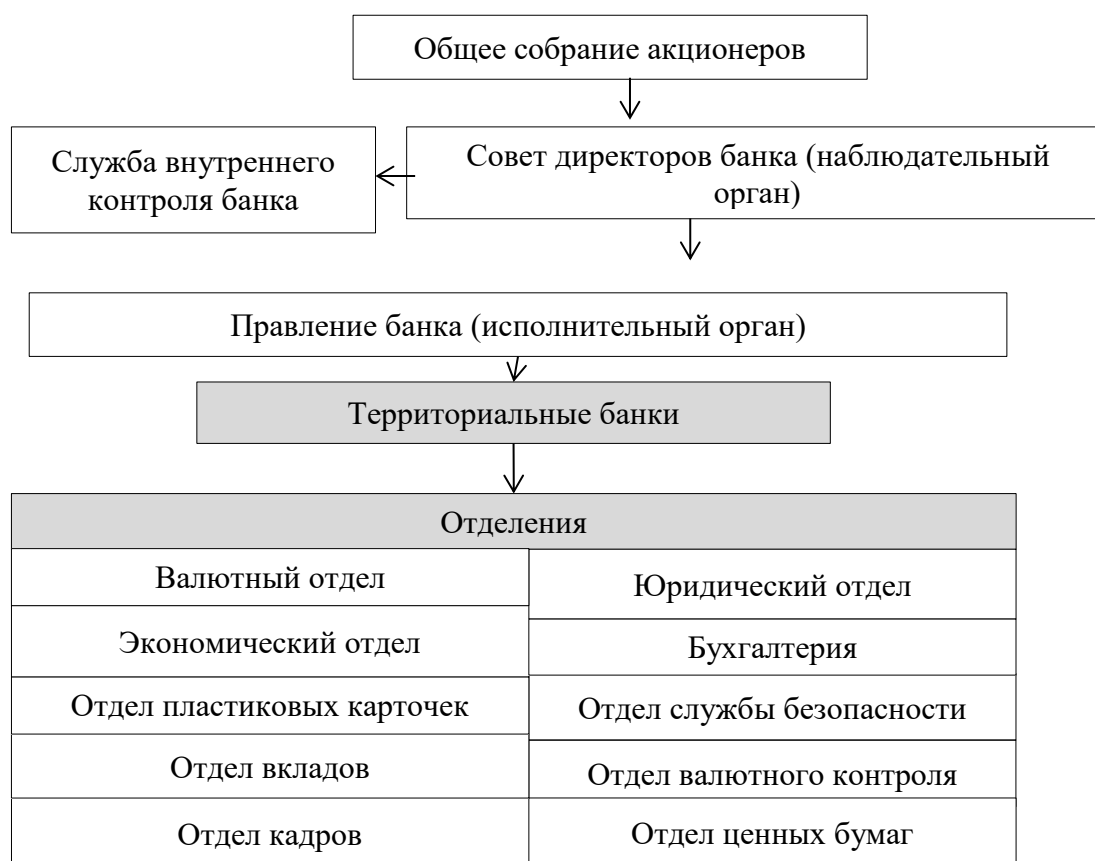


Рисунок 12 – Организационная структура ПАО Сбербанк [63]

Исходя из представленной организационной структуры, отметим следующее. В каждом отделении ПАО Сбербанк работают специалисты по основным направлениям работы банка, включая обеспечивающие функции. По этой причине отделения ПАО Сбербанк имеют большую самостоятельность по представлению услуг физическим и юридическим лицам в сравнении с ПАО РНКБ. Отделения Сбербанка являются отдельными с точки зрения потоков финансовой информации единицами. Данная ситуация влияет на финансовую структуру ПАО Сбербанк (рис. 13)

Исходя из данных рисунка 13, отделения ПАО Сбербанк являются центрами доходов и затрат. Структурные подразделения центра доходов своей целью ставят привлечение и рациональное распределение располагаемых банком активов. Одновременно с этим в структуре учтено, что их работа также предполагает выдачу денежных средств, что относит их



к центру расходов

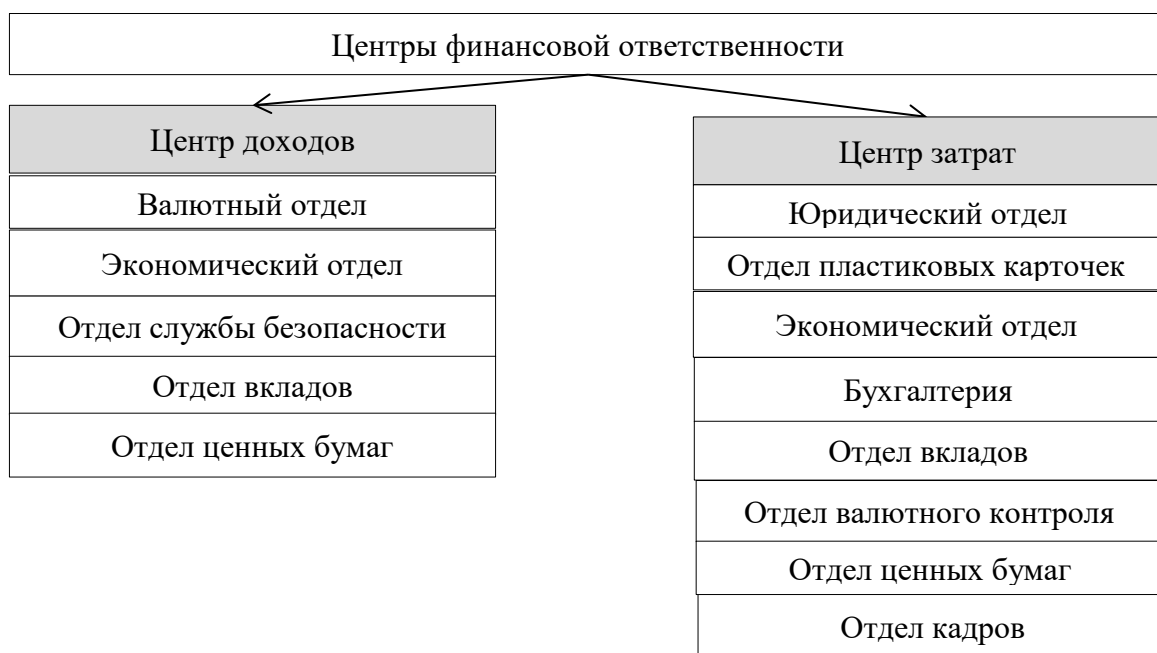


Рисунок 13 – Центры финансовой ответственности ПАО Сбербанк [63]

. В результате специфика финансовой структуры ПАО Сбербанк заключается в сохраняющейся двойственности задач большинства подразделений банка. Отделения, которые отнесены только к центру затрат, являются обеспечивающими.

Акционерное общество «Тинькофф банк» (АО Тинькофф) является коммерческим банком, зарегистрированным Банком России в 1994 году. АО Тинькофф является первым в России коммерческим банком предполагающим только дистанционную работу со своими клиентами. В настоящее время банк выдал более 5 млн карт своим клиентам. Тинькофф банк имеет своих представителей во всех субъектах России для выдачи банковских карт и привлечения новых клиентов [48]. По состоянию на октябрь 2020 года «Тинькофф Банк» занимает 16-е место по объему активов и 14-е - по собственному капиталу среди российских банков [5]. Представим

динамику основных технико-экономических показателей банка на рис. 14 и в приложении Б.

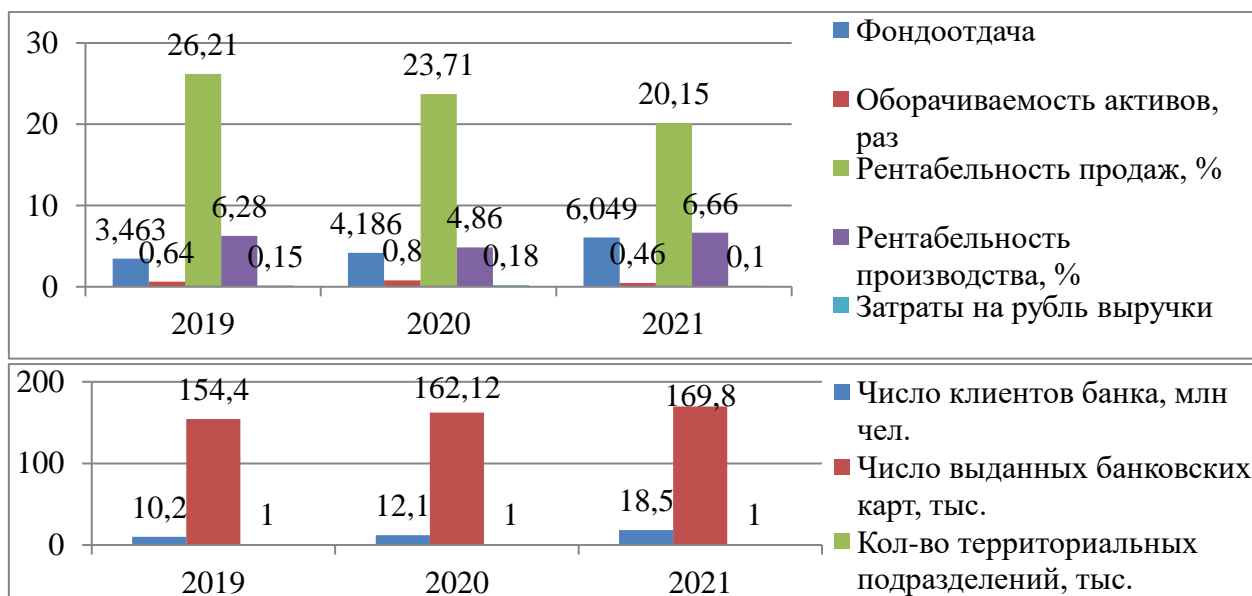


Рисунок 14 – Основные технико-экономические показатели АО Тинькофф банк на период 2019-2021 гг. [13]

Исходя из данных рисунка 14, АО Тинькофф банк имеет положительную динамику фондоотдачи – рост показателя на 74% за последние три года. Причиной роста фондоотдачи можно назвать рост выручки в среднем на 25% в год. Отметим, что динамика основных средств банка имеет отрицательную динамику. Оборачиваемость активов снизилась на 28,1% по причине стремительного наращивания оборотных активов в 2021 году. Рентабельность продаж снизилась на 23,1% вследствие снижения динамики наращивания прибыли к выручке. Замедление темпов роста управленческих и коммерческих расходов, а также сокращение себестоимости услуг банка в 2021 году на 19,6% позволили повысить рентабельность производства на 5%, а также снизить затраты на рубль выручки на 33%.

За отчетный период число выданных карта банка выросло на 9,9%,

количество клиентов возросло на 81%. Нестабильная динамика наблюдается по показателю рентабельности собственного капитала, которая за три года снизилась на 15%. Данная ситуация определяется возросшими кредитными рисками в 2020-2021 гг. Тем не менее, значение показателя остается выше среднерыночных. Управление банком осуществляется в соответствии с представленной на рисунке 15 структурой.

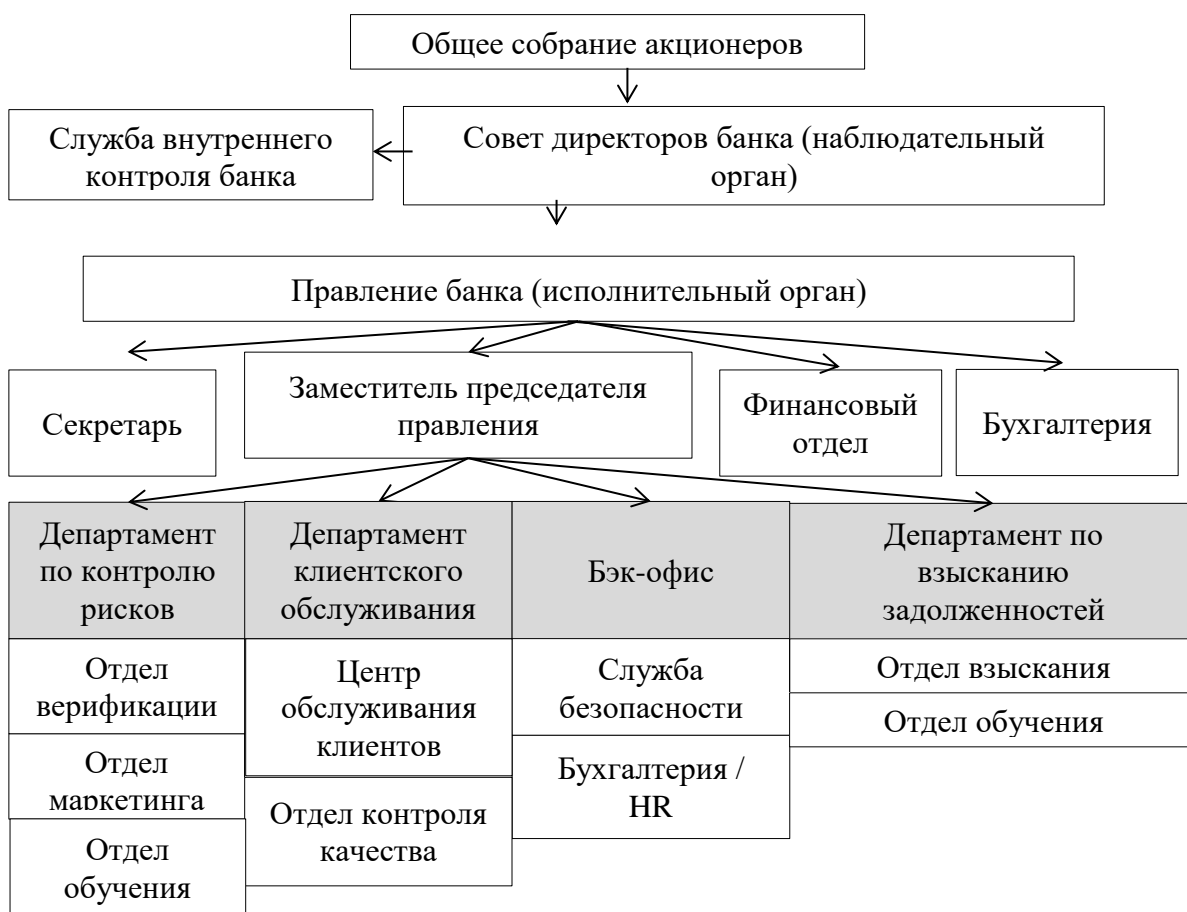


Рисунок 15 – Организационная структура АО Тинькофф [50]

Исходя из данных рисунка 15, отметим следующее. По причине отсутствия территориальных отделений банка, его организационная структура является менее обширной и основанной на принципах горизонтального подчинения. Несмотря на то, что ПАО Тинькофф

предлагает своим клиентам обширный перечень услуг, его подразделения разделены на четыре направления. Из них непосредственно с клиентами работает только два направления. Представленная упрощенная организационная структура повлекла за собой формирование следующих центров финансовой ответственности (рис. 16).

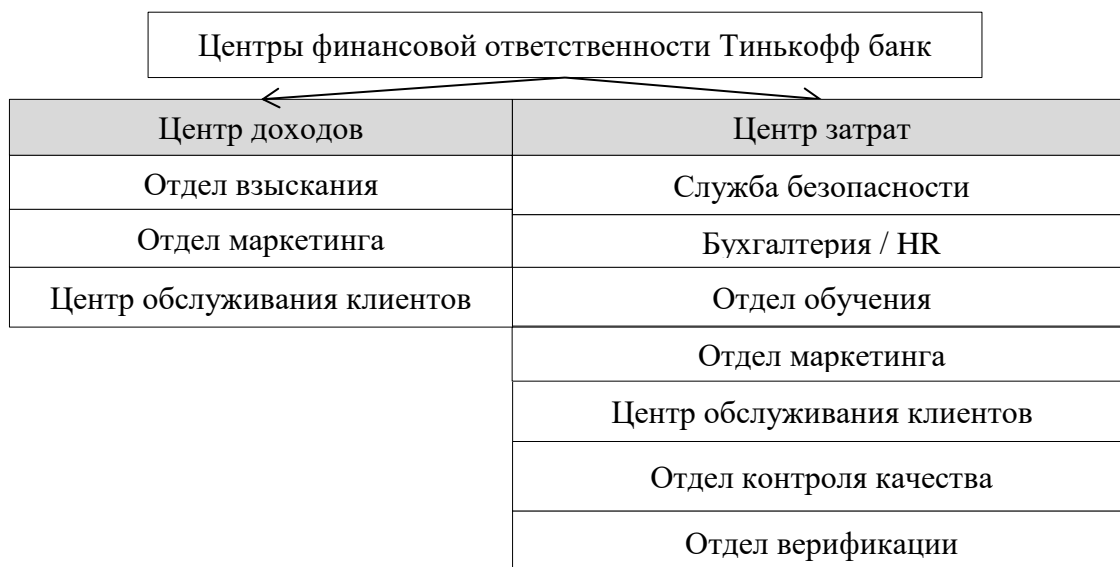


Рисунок 16 – Центры финансовой ответственности Тинькофф банк [9]

Исходя из данных рисунка 16, сделаем следующие выводы. Несмотря на упрощенную организационную структуру, центры финансовой ответственности АО Тинькофф организованы на подобие с ранее исследованными банками. Особенности финансовой структуры АО Тинькофф является меньшее количество подразделений, отвечающих за прибыль банка с множеством обеспечивающих подразделений центра затрат. Для оценки эффективности данного распределения в параграфе 2.2 будут оценены результаты деятельности АО Тинькофф.

Таким образом, была проанализирована организационная и финансовые структуры баков ПАО РНКБ, ПАО Сбербанк, АО Тинькофф. Отмечено что, несмотря на различие организационных структур банков,

количества филиалов и установленных форм работы (дистанционное или непосредственное взаимодействие с клиентами) финансовая структура банков имеет общие черты. Сохраняется традиционное деление подразделений банков на два центра: доходов и расходов.

## **2.2 Анализ учетной политики и финансовой отчетности банковских организаций**

Учетная политика является главным документом, содержащим информацию о порядке движения финансовой информации в банке. Проведем исследование учетной политики выбранных для исследования банков.

Основные положения учетной политики ПАО РНКБ следующие. Ответственным за учетную политику РНКБ является главный бухгалтер банка. Бухгалтерский учет в ПАО РНКБ осуществляется с применением программного обеспечения «Автоматизированная банковская система» (АБС). Бухгалтерскому учету подлежат не только операции с денежными средствами и их эквивалентами, но и хозяйственные операции, движение имущества банка. Структурные подразделения банка, участвующие в распределении денежных средств банка и их аналогов, ежедневно проводят свои операции через АБС. По окончании операционного дня программное обеспечение автоматически формирует данные для ежедневного баланса. В ежедневный баланс включаются все операции, совершенные за рабочий день. При этом при совершении операций в выходные и нерабочие праздничные дни, официально установленные законодательством Российской Федерации, банк осуществляет отражение операций по счетам бухгалтерского учета за указанные выходные и праздничные дни. Операции, совершенные в выходные дни и нерабочие праздничные дни, оформляются первичными учетными документами и отражаются в балансе календарной датой фактического совершения операции [62].

Открытие и закрытие лицевых счетов отражается в Книге регистрации открытых счетов. Все открытые лицевые счета (в том числе открываемые для учета имущества, расчетов, участия, капитала, доходов, расходов, результатов деятельности и других операций) регистрируются в книге регистрации открытых счетов. Книга регистрации открытых счетов ведется в АБС Банка в электронном виде. Ежедневные ведомости открытых и закрытых лицевых счетов, составляемые в автоматизированной банковской системе Банка, оформляются и хранятся в электронном виде в порядке, установленном Банком России [62].

Финансовая информация в ПАО РНКБ движется от структурных подразделения банка через бухгалтерию до главных управляющих органов. В общем виде движение финансовой информации представлено на рисунке 17.

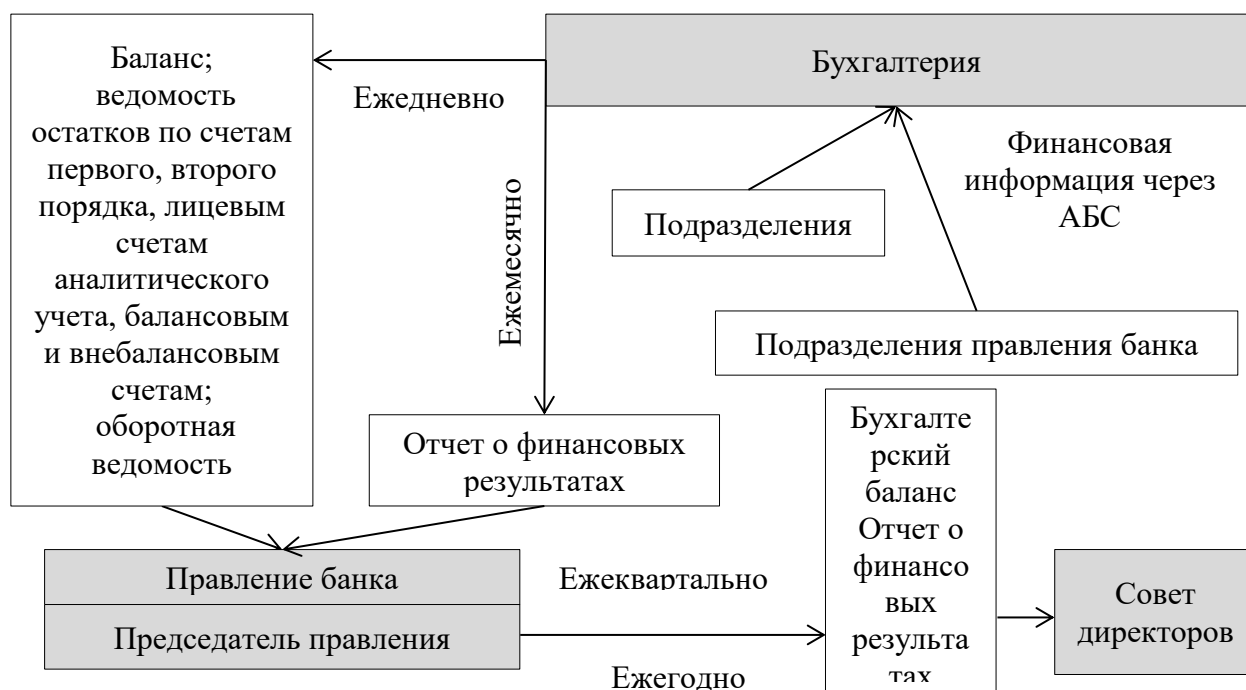


Рисунок 17 – Схема движения финансовой информации в ПАО РНКБ [62]

Исходя из данных рисунка 17, ключевую роль при сборе финансовой информации играют структурные подразделения, а при анализе и синтезе –

бухгалтерия. Ежедневно, включая субботу и воскресенье, в АБС в виде электронных баз данных составляется баланс, ведомость остатков по счетам первого, второго порядка, лицевым счетам аналитического учета, балансовым и внебалансовым счетам, а также оборотная ведомость. Ежемесячно формируется отчет о финансовых результатах по типовой форме на первое число месяца. Следует отметить, что ряд доходных и расходных хозяйственных операций не включается в ежедневный отчет (в случае если доход/расход был получен без оформления соответствующего договора подтверждающего оказание услуги/выполнение работ). Данная информация является наиболее актуальной с позиции предстоящего анализа управленческого учета банка, который представлен в параграфе 2.3. и главе 3 настоящего исследования.

Основные положения учетной политики ПАО Сбербанк следующие. Бухгалтерский учет в ПАО Сбербанк осуществляется главным бухгалтером банка, подведомственной ему бухгалтерской службой и бухгалтерами территориальных отделений банка. Бухгалтерия ПАО Сбербанк осуществляет ежедневный синтетический и аналитический учет финансовой информации банка. ПАО Сбербанк осуществляет во время своей деятельности множество операций, однако наиболее распространенными из них являются операции расчетно-кассового обслуживания клиентов банка [63].

Ежедневно бухгалтерией территориальных подразделений формируется и передается в головной офис оборотная ведомость по балансовым и внебалансовым счетам банка, баланс банка. Ежемесячно формируется и передается отчет о финансовых результатах, оборотная ведомость по счетам бухгалтерского учета. В состав годовой отчетности включается бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах и приложения к ним [63].

Учетная политика АО Тинькофф банк основана на принципах обособленности имущества, непрерывности действия, открытости.

Отражение доходов и расходов в Тинькофф банк осуществляется методом начисления по факту их совершения. Денежная, хозяйственная операция банка является подтвержденной, если она имеет соответствующее документальное сопровождение. Ответственность за организацию бухгалтерского учета и хранение документов бухгалтерского учета несет руководитель Банка.

Главный бухгалтер определяет и контролирует исполнение учетной политики всеми структурными подразделениями банка. Одной из основных задач главного бухгалтера является ежедневный анализ баланса банка. При анализе активов, основных средств, инвестиций банка, финансового состояния заемщиков его и дебиторов, налогового законодательства РФ, судебных разбирательств банка существенным считается ухудшение анализируемых показателей более чем на 10% в год. Данный анализ проводится при составлении годовой отчетности при проведении корректирующих событий после отчетной даты.

Тинькофф банк в своей деятельности применяет Автоматизированную Банковскую Систему (АБС). Полномочия и ответственность за отражение первичных данных в АБС зависят от должностного лица и его подразделения. Бухгалтерские операции выполняются специалистами уполномоченных подразделений Банка в соответствии с принятым разграничением уровня доступа сотрудников Банка. Бухгалтерская информация банка ведется преимущественно в электронном виде в системе АБС. Аналитический учет уплаченной госпошлины ведется в разрезе каждого кредитного договора в исполнительном производстве в Программном продукте «Прайм/АМ» [64].

В банке утвержден единый порядок документооборота, который определяет перечень работ по созданию, проверке и обработке документов, выполняемых каждым подразделением Банка, а также всеми исполнителями с указанием их взаимосвязи и сроков выполнения работ. Банк применяет электронные формы документооборота [49]. В учетной политике банка также



определена ответственность за ненадлежащее исполнение должностными лицами своих обязательств по формированию первичной бухгалтерской информации. Контроль за соблюдением исполнения порядка документооборота осуществляет главный бухгалтер. Обработка информации производится автоматически через АБС [61].

Ежедневно после завершения всех операций банком формируются и хранятся в электронном виде, распечатываются в случае необходимости на бумажный носитель: реестры проводок, ведомость остатков по счетам, оборотная ведомость, ежедневный баланс, лицевые счета, по которым проводились операции. Ежемесячно формируется оборотная ведомость, баланс, отчет о финансовых результатах. Внутреннему контролю на предмет документального подтверждения и соответствия подлежат открытие счетов, прием документов к исполнению, а также обработка на всех этапах учетной информации, совершения операций и отражения их в бухгалтерском учете. Внутренний контроль осуществляет главным бухгалтером на следующий день после отражения операции и руководителем подразделения в последующие дни.

Охарактеризовав учетную политику банковских организаций, становится необходимым проанализировать финансовую отчетность банков. Анализ финансовой отчетности банков будет проводиться за период 2019-2021 гг. Результаты анализа должны показать устойчивость банковских организаций. Проведем анализ основных показателей деятельности банков в 2021 году на рисунке 18.

Исходя из данных рисунка 18, Сбербанк является наиболее крупным банком по уровню денежной обеспеченности. Активы Сбербанка превышают активы Тинькофф банка на 290,9% и на 850,4% активы РНКБ. Анализируемые банки имеют нестабильную динамику чистой прибыли за последние три года. Чистая прибыль РНКБ сократилась на 15,6%, Сбербанк выросла на 40,9% однако в 2020 году наблюдается снижение показателя на 11,6%. Наиболее стабильную динамику показателя чистой прибыли имеет

Тинькофф банк – рост на 75,6% на период 2019-2021 гг. (см. приложение В). Основную часть денежных средств банки направляют не выдачу кредитов физическим и юридическим лицам: РНКБ – 66,6% от суммы активов, Тинькофф – 52,4%, Сбербанк – 68,1%. Вложения в ценные бумаги составляют в среднем 13% от активов анализируемых банков (РНКБ – 10%, Тинькофф – 18%, Сбербанк – 13%).

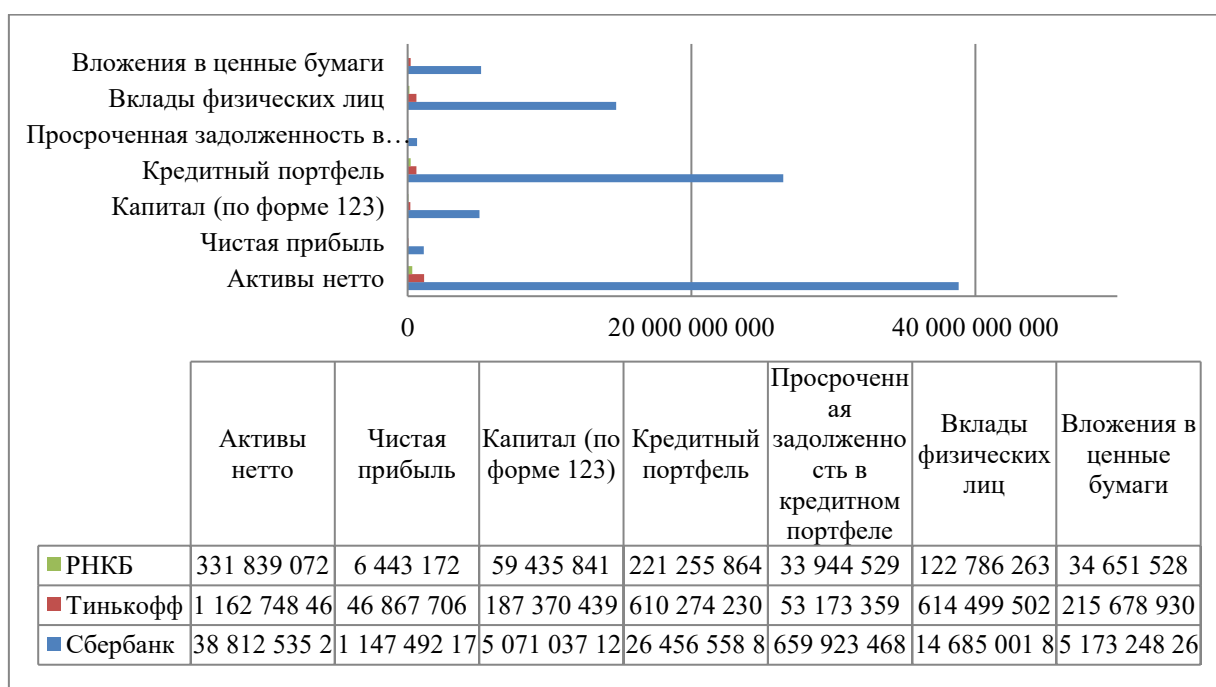


Рисунок 18 – Основные показатели деятельности банков в 2021 году, тыс. руб. [10],[11],[12]

Вызывает интерес обратная зависимость размеров банка с показателем просроченной задолженности. Отмечено, что небольшой банк РНКБ имеет наибольший показатель просроченной задолженности – 15,3% (для сравнения: Тинькофф – 8,7%, Сбербанк – 2,4%). Одновременно с этим сохраняется обратная зависимость просроченной задолженности от уровня резервирования по кредитному портфелю: Сбербанк – снижение показателя на 1,21%, Тинькофф – рост на 0,65, РНКБ – рост на 10,8%. Можно

предположить, что сохраняется целесообразность оперативного мониторинга деятельности РНКБ по выдаче кредитов. Данная зависимость может быть связана с качеством управленческого учета в анализируемых банках.

Анализ показателей рентабельности Сбербанка, Тинькофф банка и РНКБ позволил сделать следующие выводы. Эффективность использования активов Сбербанка и Тинькофф банк снизилась в 2020 году. По данным приложения В в 2020 году рентабельность активов Сбербанка снизилась на 19,6%. В результате динамика рентабельности активов банка на период 2019-2021 гг. имеет небольшой прирост в 0,4%. Рентабельность активов Тинькофф банка в 2020 году снизилась на 22% по сравнению с данными 2019 года. Дальнейший рост рентабельности активов Тинькофф банка в 2021 году не позволил компенсировать потери 2020 года, что привело к отрицательному показателю динамики рентабельности активов банка на период 2019-2021 гг. в 0,77%. В исследовании рейтингового агентства «Эксперт РА» отмечается, что рентабельность активов банков России в 2020 году снизилась по ряду внешних причин: потери бизнеса от коронавирусных ограничений в ряде отраслей, сокращение доходов населения, повышение суммы резервов на покрытие проблемных кредитов банка. Прогнозы председателя правления «СДМ банка» Максима Солнцева свидетельствуют о сохранении указанных негативных тенденции в следующие 3 года [6].

Рентабельность активов РНКБ показала отрицательные значения только в 2021 году, однако снижение было более существенным нежели в Сбербанке или Тинькофф банке – на 2,05% за три года. По нашему мнению, данная ситуация связана с несвоевременной политикой банка РНКБ по дорезервированию проблемных кредитов, которая была проведена только в 2021 году в то время как Сбербанк и Тинькофф банк начали реализовывать процессы дорезервирования еще в 2020 году, что позволило сократить потери. Представленные цифровые значения свидетельствуют об актуальности непрерывного мониторинга и оперативной корректировки

показателей финансовой деятельности РНКБ с позиции его управленческого учета.

Таким образом, были исследованы учетная политика и финансовые показатели Сбербанка, Тинькофф банка и РНКБ. Отмечено, что анализируемые банковские организации используют специализированное программное обеспечение для ведения своего бухгалтерского учета. Структурные подразделения банка самостоятельно формируют первичные данные бухгалтерского учета. Сведения о результатах деятельности банковских организаций сводятся ежедневно, ежеквартально и ежегодно. Финансовые показатели банков, представленные в их официальных отчетных документах, свидетельствуют о сохраняющейся финансовой устойчивости банков. Однако РНКБ, являясь небольшой и локально организованной банковской организацией, имеет ряд показателей, несущих в себе угрозы дальнейшего устойчивого развития банка (рост показателя просроченной задолженности, несвоевременная политика дорезервирования). Данная ситуация обуславливает необходимость анализа управленческого учета РНКБ и сравнения его с управленческим учетом Сбербанка и Тинькофф банка.

### **2.3 Анализ существующей системы управленческого учета банковских организаций**

Анализ существующей системы управленческого учета позволит сформировать представление о существующих тенденциях организации управленческого учета. Охарактеризуем системы управленческого учета выбранных для анализа банковских организаций.

Управленческий учет в ПАО Сбербанк является одной из составных частей управленческого цикла организации (планирование, учет, анализ, регулирование) и предполагает сбор и обработку финансовой и

хозяйственной информации о деятельности банка. Управленческий учет организован с учетом деятельности отдельных подразделений банка. Структурно система управления ПАО Сбербанк представлена на рисунке 19.

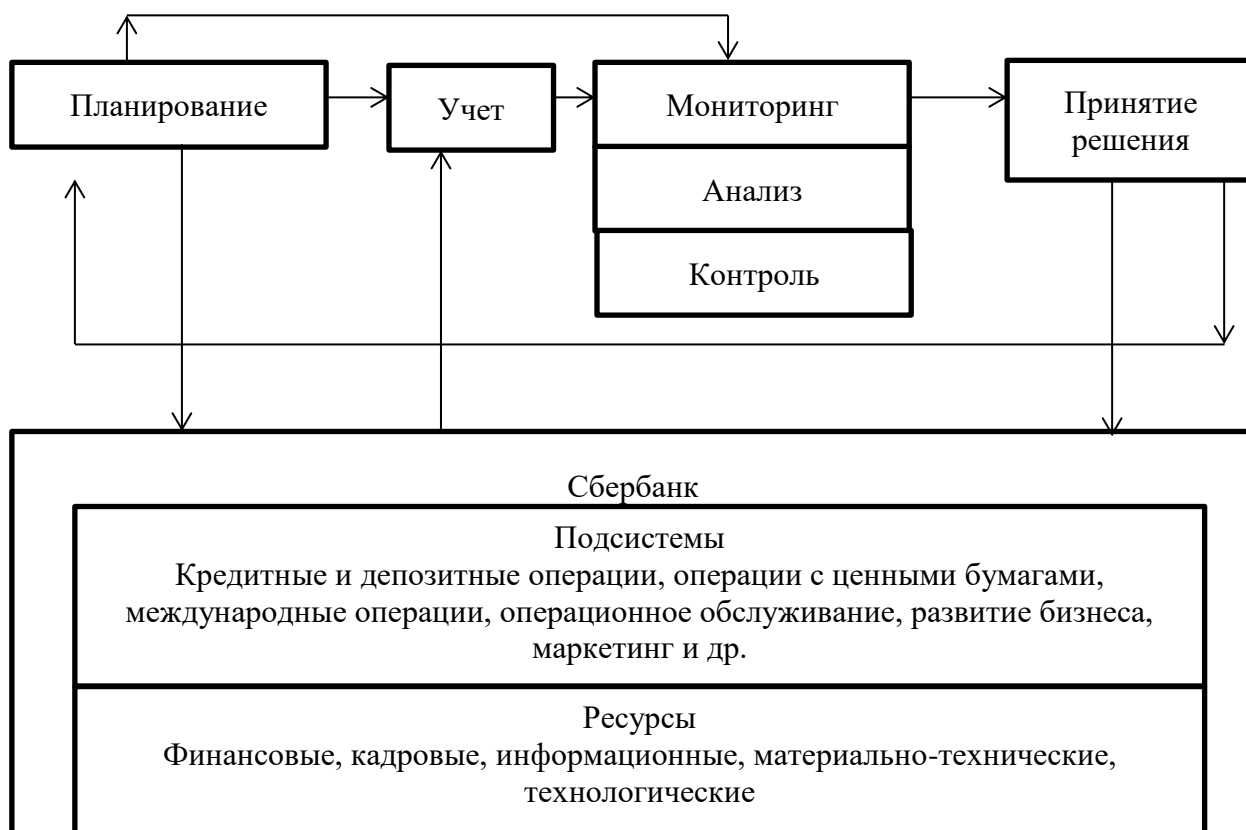


Рисунок 19 – Управленческая система ПАО Сбербанк [21, с. 35]

Исходя из данных рисунка 19, управленческий учет ПАО Сбербанк организован вертикально (от подразделений к руководящему звену) и горизонтально (между подразделениями банка). Единство управленческого учета достигается за счет использования единых информационных систем и баз данных. В результате при горизонтальной интеграции управленческого учета достигается возможность синтеза данных между подразделениями в единую информационную сводку без потери сведений. Вертикальная интеграция управленческого учета охватывает цикл принятия решений: план – организация – учет – контроль – анализ – принятие решения.

Управленческий учет в ПАО Сбербанк ведется с помощью платформы «Бизнес-аналитика». Платформа «Бизнес-аналитика» позволяет контролировать движение денежных средств на счетах банка, в денежном обращении, кредитах, депозитах клиентов, а также предупреждать кассовые разрывы. Платформа анализирует сведения о клиентах и поставщиках банка, предоставляя сведения для принятия управленческих решений о доходах и расходах банка. Сведения на платформу поступают автоматически через программу АБС, а также путем ручного ввода через документы в формате Excel [65].

Платформа группирует информацию о деятельности Сбербанка по следующим разделам:

- деньги (наличное и безналичное движение денежных средств, поступления и выплаты по кредитам и депозитам, оплата труда персонала, доходы от оказания услуг и иной финансовой деятельности, хозяйственные расходы (аренда, уборка, офисные расходы и т.д.));
- планирование (контроль за исполнением бюджетов, своевременностью платежей от клиентов и расчетов с поставщиками, сотрудниками, государством);
- проекты (учет финансов по проектам и аналитика расходов и доходов)
- бюджетирование (создание бюджетов по статьям и контролировать их исполнение);
- контрагенты (подразделения банка);
- справочники (редактирование плана счетов);
- анализ (сводный анализ фактических поступлений и списаний, структуры выплат и поступлений по категориям, поступлений и выплат по контрагентам, отчет о движении денежных средств, финансовая аналитика по проектам) [7].

В рамках горизонтальной организации управленческого учета платформа позволяет вести данные по каждому из подразделений. С этой

целью главный бухгалтер ПАО Сбербанк может давать частичные права доступа руководителям и бухгалтерам структурных подразделений.

Управленческий учет в Тинькофф банк основан на анализе и своде финансовой информации без применения специализированного программного обеспечения. Иными словами управленческий учет в банке основан на применении автоматизированной банковской системы (АБС). Рассмотрим основы управленческого учета Тинькофф банк в АБС более подробно.

Главным организатором управленческого учета в Тинькофф банке является Бэк-офис. В отличие от бухгалтерии, которая основной задачей ставит учет финансово-хозяйственной информации о деятельности банка, бэк-офис банка нацелен на анализ совершенных банком сделок на предмет их успешности и финансовой выгоды [60].

Результатом деятельности бэк-офиса являются управленческие документы для руководящего звена банка. Отметим, что количество и содержание управленческой отчетности было сформировано руководством Тинькофф банка самостоятельно. В банке организована иерархическая система составления и применения управленческой отчетности, которая дифференцирована по временному признаку. Бэк-офис за счет ежедневного сбора и преобразования информации еженедельно и ежемесячно модифицирует ее, дополняя новыми данными, показателями динамики. Предоставляемые ежемесячно данные управленческого учета обладают необходимой информацией для достоверной оценки существующего состояния банка [66].

Управленческий учет в РНКБ не выделяется в отдельную систему. Сотрудники бухгалтерии банка ежедневно проводят оценку активов и пассивов банка, прогнозируют и избегают кассового разрыва, что свидетельствует о реализации функций управленческого учета.

Однако специализированная программа (по аналогии со Сбербанком) или отдельное подразделение (по примеру Тинькофф банка) отсутствуют.

Таким образом, нельзя говорить об отсутствии управленческого учета в РНКБ. Тем не менее, он нуждается в структурировании и совершенствовании.

Таким образом, был проведен анализ существующей системы управленческого учета в банках ПАО Сбербанк, РНКБ и АО Тинькофф банк. Отмечено, что каждый из представленных банковских организаций сформировал свою систему управленческого учета: ПАО Сбербанк – автоматизированный учет посредством платформы «Бизнес-аналитика», ОА Тинькофф – учет посредством работы бэк-офиса, ПАО РНКБ – управленческий учет на базе функционала бухгалтерии. Можно сделать вывод, что система управленческого учета остается динамичной и не имеет единых устающих форм организации.

Подводя итоги второму разделу, отметим следующее.

В части организационной и финансовой структуры банковских организаций отмечено, что банки имеют схожую структуру управления (совет акционеров, наблюдательный и исполнительные органы, территориальные подразделения). Однако в ПАО РНКБ территориальные подразделения представлены работой трех отделов, а основной учет идет на уровне правления банка, в ПАО Сбербанк территориальные подразделения более обособлены и представлены работой отделов по всех финансовым операциям банка, в ОА Тинькофф банк отсутствуют территориальные подразделения, а с клиентами работает два отдела. Центры финансовой ответственности имеют классическое распределение на центры доходов и расходов. Большая часть подразделения относятся одновременно к двум центрам.

Банковские организации используют специализированное программное обеспечение для ведения своего бухгалтерского учета. Движение информации о финансовых и хозяйственных операциях банка идет от подразделений к бухгалтерии. Финансовые показатели банков, представленные в их официальных отчетных документах, свидетельствуют о



сохраняющейся финансовой устойчивости банков. Тем не менее, отдельные показатели ПАО РНКБ (рост показателя просроченной задолженности, несвоевременная политика дорезервирования) свидетельствуют о необходимости совершенствования управленческого учета с позиции более оперативного реагирования на внешние и внутренние условия.

Управленческий учет в ПАО РНКБ организован и осуществляется бухгалтерией банка, в ОА Тинькофф – отдельным подразделением, в ПАО Сбербанк – бухгалтерией с помощью специализированного программного обеспечения. Отсутствие в ПАО РНКБ оформленной системы управленческого учета определяет необходимость разработки предложений по ее преобразованию.

### **3 Направления оптимизации управленческого учета банковских организаций**

#### **3.1 Организация управленческого учета банковских организаций**

С целью создания единой системы управленческого учета в банковской организации необходимо усовершенствовать организационно-информационную структуру банка. Дальнейшие рекомендации, представленные в данной работе, основаны на технологии BUM – Business Unit Management или управление с помощью бизнес-единиц. Суть данной технологии основана на создании в структуре банка отдельных центров финансовой ответственности, деятельность которых направлена на повышение эффективности бизнеса банка и стоимости его услуг.

Для работы небольших банков, система управленческой отчетности должна быть организована централизованно. Иными словами, ответственность за принятие окончательных решений, оценка достаточности достигнутых результатов должна находиться в руках высших коллегиальных органов банка – правление банка, собрание акционеров. Сохранение централизованного типа управления позволит уменьшить возможное число ошибочных управленческих решений, более рационально распределять ограниченные ресурсы банка. При взаимодействии подразделений банка с клиентами, высшими коллегиальными органами управление следует придерживаться линейно-функционального типа структуры управления банком, которая предполагает линейное подчинение территориальных подразделений банка правительству и определение направлений их работы со стороны подразделений правительства банка.

Для формирования единой структуры управленческого учета, опираясь на теоретические выкладки Д.А. Курмановой, А.Р. Галимарданова, Д.Р. Султангареева [27], Т.Ф. Кайгородцева [18], а также на практику работы

АО Тинькофф банк целесообразно выделить в составе бухгалтерии банка бэк-офис. Отметим, что выделять бэк-офис отдельным подразделением правления банка нецелесообразно, т.к. содержание и объем операций банка позволяет их контролировать в части работы бухгалтерии. Фронт-офисом в данной ситуации будут являться территориальные отделения банка. Задачами фронт офиса должно стать заключение сделок и формирование первичных сведений о деятельности банка.

Бэк-офис должен стать центром статистики и аналитики деятельности банка. Работа бэк-офиса позволит делегировать полномочия по организации и контролю за управленческим учетом банка. Результатом работы бэк-офиса должна стать оптимизация денежных внутренних потоков банка, формирование единой системы управленческой отчетности по результатам сделок и отчетности сопутствующей сделкам.

Для работы небольших банковских организаций целесообразно применять систему локальных балансов и отчетов об их доходах и расходах. В данном исследовании предлагается применять методику Т-счетов, которая предполагает составление локальных балансов по каждому их центров ответственности банка.

С целью сокращения временных, организационных, финансовых издержек в работе банка предлагается сократить число документов формируемых на ежедневной отчетности путем объединения управленческого баланса и отчета об активах и пассивах банка в отчет о прибыли и убытках. Отчет о прибыли и убытках должен формироваться ежедневно центрами ответственности. В данном направлении можно выделить два варианта его составления: посредством применения специализированного программного обеспечения (например, платформа «Бизнес-аналитика» в ПАО Сбербанк), или в ручном формате. В данном исследовании рассмотрим вариант ручного составления отчета, отметим, что полученные наработки могут быть в дальнейшем автоматизированы после ввода в работу банка соответствующего программного обеспечения.

В отчет о прибыли и убытках центров финансовой ответственности рекомендуется включить следующие статьи (табл. 1).

Таблица 1 – Структура отчета о прибыли и убытках центров финансовой ответственности банка

Раздел	Подраздел	
Расходы		
Пассивные	Операционные	процентные расходы (например, по депозитным счетам, кэщбэк, проценты на остаток и т.д.)
		дисконтные расходы (выплаты по выпущенным обязательствам)
		комиссионные расходы (например, расходы по расчетным кассовым операциям)
	Не операционные	выплата заработной платы (в том числе премий, страховых выплат), расходы на юридическое, программное, сопровождение, на аренду, хозяйственные нужды, штрафы, пени, иные затраты по операциям с собственниками
Активные	Операционные	расходы, связанные с возмещением ресурсов (процентные, дисконтные, комиссионные расходы)
		расходы, связанные с услугами посреднического характера (комиссии, брокерское обслуживание на рынке ценных бумаг, драгоценных металлов, валютном рынке)
	Не операционные	выплата заработной платы (в том числе премий, страховых выплат), расходы на юридическое, программное, сопровождение, на аренду, хозяйственные нужды, штрафы, пени, иные затраты по операциям с собственниками, расходы на создание резервов по активам, подверженных рискам
Доходы		
проценты по ресурсам процентного типа		
комиссионные платежи или агентские вознаграждения по услугам трансформационного типа		
фиксированные тарифы для услуг расчетного, кассового, нефинансового типов. услуг хранения и обеспечения		

Представленный в таблице 1 отчет предлагается составлять ежедневно в конце оперативного дня. Управленческое решение по полученным данным целесообразно принимать, основываясь на данных за определенный период.

В данном исследовании целесообразно анализировать сведения из указанного отчета в динамике за месяц. Это позволит снизить вероятность учета незначительных колебаний в доходах и расхода банка. Основываясь на отчете, представленном в таблице, целесообразно формировать относительные показатели финансового результата. Относительные показатели могут формироваться путем вычисления среднего арифметического по каждой из статьи отчета.

Указанный отчет можно считать универсальной формой для всех подразделений правительства банка. Однако специфика деятельности некоторых подразделений требует дополнительных форм отчетности – расчета финансового результата.

Внедрение практики расчета финансового результата позволит определять ежедневную прибыль от деятельности подразделения. Учет финансового результата планируется осуществлять методом наращивания. В данном исследовании предлагается рассчитывать финансовый результат деятельности подразделения (ФРДП) на основании трех показателей:

– операционный финансовый результат деятельности подразделения (ФДП) (3.1):

$$\text{ФДП} = \text{ДВР} - \text{РВП}, \quad (3.1)$$

где ДВР – доходы от внешнего размещения ресурсов подразделением, полученные комиссии и плата за услуги;

РВП – расходы по внешнему привлечению ресурсов подразделением, уплаченные комиссии.

– сальдо доходов и расходов от размещения и привлечения ресурсов внутри банка по трансфертным ценам (СДР) (3.2):

$$\text{СДР} = \text{ДТЦ} - \text{РТЦ}, \quad (3.2)$$

где ДТЦ – доходы от размещения ресурсов внутри банка по трансфертным ценам;

РТЦ – расходы от размещения ресурсов внутри банка по трансфертным ценам.

– не операционные расходы (НР) (3.3):

$$НР = АХР + У + ПР, \quad (3.3)$$

где АХР – административно-хозяйственные расходы;

У – оплата услуг центров поддержки;

ПР – прочие общепанковские расходы.

Общий финансовый результат в таком случае будет рассчитываться по формуле 3.4:

$$ФРДП = ФДП + СДР - НР \quad (3.4)$$

В дополнение указанным рекомендациям отметим перспективы развития банковского сектора, которые требуют оперативного реагирования на изменения внешней среды со стороны управленческого учета. В середине февраля 2022 года в России началось тестирование цифрового рубля. Цифровой рубль представляет собой третью форму денежных средств, который по курсу равен обычному рублю. В настоящий момент 3 из 12 банков России, выбранных для тестирования платформы цифрового рубля, успешно провели ряд операций по переводу денежных средств [70].

Полномасштабное использование цифрового рубля запланировано на 2023 год. По данным Банка России, введение в повсеместное использование цифрового рубля сформирует угрозу дефицита короткого фондирования в

банковском секторе по причине прогнозируемого роста инвестиционной активности в цифровой рубль. Так как основная предполагаемая функция цифрового рубля – использование в расчетах, можно ожидать, что клиенты банков будут рассматривать цифровой рубль как альтернативу наличным рублям и высоколиквидным пассивам банков, которые служат основой короткого по сроку фондирования. Следует не допускать перетока денежных средств от клиентов банка в цифровой рубль и непрерывно осуществлять мониторинг ввода в активную эксплуатацию цифрового рубля. По этой причине целесообразно добавить в управленческий учет отдельный контроль по инвестициям клиентов в цифровой рубль (табл. 2).

Таблица 2 – Форма отчетности об инвестициях в цифровой рубль

Сумма средств привлеченных от клиентов в цифровой рубль	Сумма средств привлеченных от клиентов депозитные счета		Объем депозитов ПАО РНКБ в Банке России	Доходы от размещенных депозитов в Банке России	Ставки по высоколиквидным пассивам банка	Ставка по срочным депозитам банка
	Долгосрочные	Срочные				
1569456	51326741	73652136	3571986	210560	11,6%	3,7%

Выбор для анализа представленных в таблице данных обусловлен рекомендациями Банка России по урегулированию ликвидности банков при вводе цифрового рубля. Банка России определяет три варианта снижения рисков дефицита фондирования:

- сокращение объема депозитов банка в Банке России
- повышение ставок по высоколиквидным пассивам;
- повышение ставок по срочным депозитам [71].

В результате управление банка, имея оперативные данные по цифровому рублю, может выбрать приемлемый для них вариант урегулирования процесса ввода цифрового рубля. Отметим, ввод дополнительной отчетности по цифровому рублю может быть рекомендован всем анализируемым в работе банкам.

Таким образом, были разработаны рекомендации по совершенствованию управленческого учета в небольших банках. Предлагается определить единую структуру организации банка, создать бэк-офис в структуре правления банка, сформировать систему отчетности для каждого из подразделений банка на основе отчета о прибылях и убытках. С целью обоснованного резервирования кредита в работе небольших банков предлагается вести управленческий учет о резервах на покрытие кредитных рисков, об обеспечении выданных кредитов. С учетом перспектив развития банковского сектора предлагается также внедрить дополнительную форму управленческого учета об инвестициях в цифровой рубль.

### **3.2 Оптимизация управленческого учета доходов банковских организаций**

Апробация предложенных рекомендаций велась на примере работы ПАО РНКБ. В настоящем исследовании предлагаются следующие мероприятия по организации управленческого учета ПАО РНКБ:

- определение единой структуры организации ПАО РНКБ;
- создание бэк-офиса в структуре правления ПАО РНКБ;
- четкое разграничение центров финансовой ответственности банка;
- формирование локальной системы отчетности.

Система управленческой отчетности ПАО РНКБ должна быть организована централизованно. После внедрения бэк-офиса в структуру ПАО РНКБ, она будет иметь следующий вид.



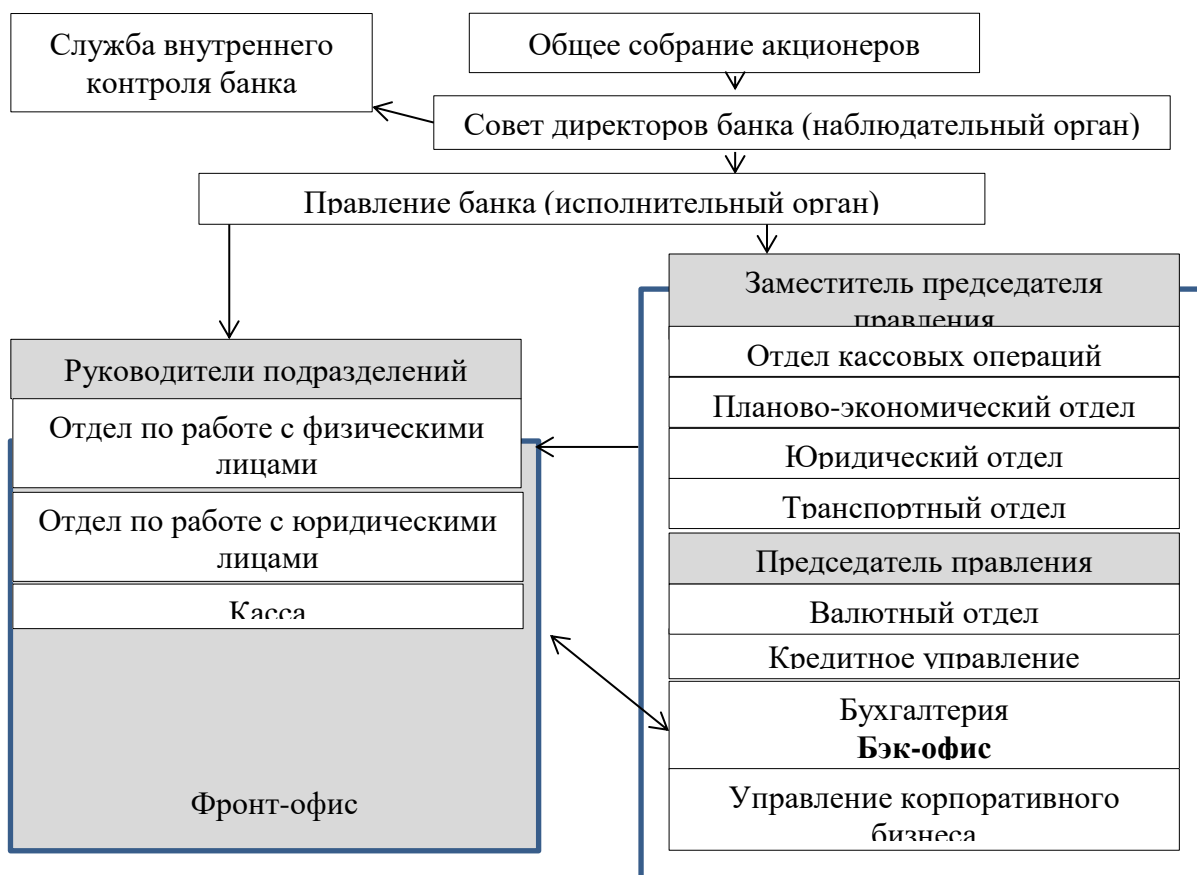


Рисунок 20 – Рекомендации по изменению организационной структуры ПАО РНКБ

Исходя из данных рисунка 20, фронт-офис и бэк-офис взаимодействуют между собой по реализации управленческого учета. Остальные подразделения правления банка определяют общие направления управленческого учета банка и порядок управленческого учета.

Изменения в организационной структуре банка целесообразно осуществлять одновременно с корректировками в финансовой структуре ПАО РНКБ (рис. 21). Исходя из данных рисунка 21, предлагается дополнительно выделить центры прибыли и центры обслуживания и поддержки. Центры прибыли подразумевает функционирование самостоятельной организационной единицы банка, которая полностью контролирует свои доходы и расходы. Основной задачей центра прибыли является удовлетворение потребностей клиентов и контрагентов банка. В случае работы ПАО РНКБ территориальные отделения банка более

соответствуют центрам прибыли. Также предлагается выделить центры обслуживания и поддержки. Подразделения такого центра можно считать инфраструктурными. Их основной задачей является обеспечение нормального функционирования банка.

Центры финансовой ответственности РНКБ			
Центр доходов	Центр расходов	Центр обслуживания и поддержки	Центр прибыли
Отдел розничного и коммерческого кредитования	Кредитное управление	Бухгалтерия	Территориальные подразделения
Отдел кассовых операций	Планово-экономический отдел	Секретариат	
Валютный отдел	Управление корпоративного бизнеса	Транспортный отдел	
		Юридический отдел	

Рисунок 21 – Рекомендации по изменению структуры центров финансовой ответственности ПАО РНКБ

Отметим, что территориальные подразделения ПАО РНКБ ежедневно составляют локальный баланс, однако подразделения правления банка не составляют подобной отчетности. Целесообразно внедрить систему локальных счетов в работу подразделений правления ПАО РНКБ. Итоговая форма ежедневной отчетности на примере кредитного управления, составленная с учетом предложенных в параграфе 3.1 форм представлена в приложении Г.

Продолжая разрабатывать рекомендации по совершенствованию управленческой отчетности в ПАО РНКБ, рассмотрим специфику отражения доходной части в отчетах центров финансовой ответственности банка на примере ПАО РНКБ.

Управленческий учет дохода от кредитной деятельности предполагает анализ сведений о начисленных процентных доходах за отчетную дату (день,

месяц), сведений о задолженности клиентов банка по кредитам, сведений об изменении процентной ставки по кредитам банка. Информационной базой учета указанных данных может стать автоматизированная банковская система (АБС), которая хранит в себе данные о клиентах банка, сроки действия кредитного договора и его условия табл. 3.

Таблица 3 – Пример формы отчетности о клиентах банка ПАО РНКБ

Наименование заемщика	№ договора	Сроки действия договора	Ставка % по договору	Залог или поручительства	Валюта кредита	Сумма начисленных %	Сумма полученных %
Валуков Е.А.	1235468	До 06.06.2024	14,5%	Отсутствует	Рубли	50254	6066
Сидоренков Н.С.	6463164	04.09.2023	14,5%	Недвижимость	Рубли	48006	24700
Ворошилов Е.А.	9713641	19.01.2024	14,5%	Отсутствует	Рубли	87055	18650
ИП Анюхина А.А.	5461634	23.09.2022	11,2%	Недвижимость	Рубли	62154	28300

Заполнение форм, указанных в таблице 3 позволит прогнозировать уровень доходов банка или его отдельного территориального подразделения. Ответственным за формирование ежемесячной управленческой отчетности о кредитных доходах банка целесообразно назначить бэк-офис, а не кредитное управление. Отметим, что данные сведения формируются в настоящий момент кредитным управлением ПАО РНКБ ежемесячно, а не ежедневно. Рекомендуется ежедневно подавать сведения о доходах по кредитам ПАО РНКБ в бэк-офис для непрерывного мониторинга.

Ежедневный анализ кредитных доходов позволит более оперативно разрешать прецеденты неуплаты платежей по кредитам в срок и учитывать

данные случаи при анализе клиентской базы банка, соотношения будущих доходов банка с рисками осуществления кредитной деятельности. Также ежедневный мониторинг позволит определять причины роста общей суммы долга по начисленным процентам (нарушение или не нарушение кредитного договора). Проводя процедуры управленческого учета доходов от кредитной деятельности банка, необходимо также выяснять сумму доходов, отнесенную в доходы будущих периодов и сумму полученных в отчетном периоде доходов. В общем виде таблица учета доходов по выданным кредитам ПАО РНКБ может иметь следующий вид (табл. 4).

Таблица 4 – Форма отчетности о доходах по выданным кредитам

Наименование кредитора	№ договора сумма, дата заключения долга	сумма основных %	сумма наращенных %	Сумма долга по %
ИП Анюхина А.А.	Договор №5461634 от 23.09.2018	24020	38134	33854

Как видно из таблицы 4, бэк-офис может отслеживать состояние процентного долга, следить за тем, какую систему начисления и погашения процентов используют при выдаче кредитов, какие суммы относились к наращенным процентам, а какие к основным. Особенностью данной таблицы является то, что при ее расчете в наращенные проценты попадает сумма наращенных процентов предыдущего периода, сумма основных процентов показывает, сколько процентов необходимо уплатить организации в изучаемом периоде, а сумма долга отражает состояние долга на заданную дату. Исходя из этих сведений, кредитный отдел управляет структурой своего кредитного портфеля в части получения процентных доходов, как основной статьи своих доходов и важнейшей цели своей деятельности.

Сравнение начисленных и фактически полученных процентов по кредитам ПАО РНКБ позволит корректировать долю отложенных доходов банка. В случае превышения заложенности по кредитам определенного внутрибанковского лимита кредитное управление ПАО РНКБ на основе данных бэк-офиса может принять решение о снижении доли отложенных доходов. Помимо этого, корректировка суммы отложенных доходов, а также определение причин их расхождения с нормой может осуществляться кредитным управлением совместно с бэк-офисом по инициативе иных центров финансовой ответственности в случае недостатка оперативного финансирования их деятельности. С этой целью на основе анализа выданных кредитов выделяются те договора, которые показывают низкую эффективность (низкий доход) и существенно влияют на итоговую доходность банка.

С целью снижения риска невозврата выданных банком кредитов целесообразно собирать данные о состоянии резервов банков на покрытие невыплаченных кредитов, о состоянии и стоимости имущества, заложенного в банке на отчетную дату. Исходя из разработанных рекомендаций, составим сведения по каждому заемщику по следующей форме (табл. 5).

Таблица 5 – Форма отчетности о резервах на покрытие кредитных рисков

Наименование заемщика	Сумма задолженности	Группа риска	% расчетного резервирования	Сумма расчетного резерва	% корректировки на сумму обеспечения	Итоговая сумма резерва	Сведения о списании резерва / пополнения резерва на отчетную дату
ИП Анюхина А.А.	133854	Средняя	2,0	2677	0,83%	1070	

Сведения по данной таблице целесообразно формировать раз в неделю или ежедневно, т.к. уровень риска невозврата кредита может вырасти в любой день, что требует оперативного реагирования со стороны кредитного управления. В случае промедления в принятии управленческих решений о повышении или сокращении резервов на выданные кредиты банк теряет часть прибыли за счет нерационально использованных средств в резерве. Отметим, что формирование данной таблицы предполагается по тем заемщикам, которые имеют просроченные платежи по кредитам.

Как указано в таблице 5, сумма итогового резерва зависит от величины обеспечения кредита. Таким образом, возрастает актуальность мониторинга имущества, заложенного в банке на отчетную дату и постоянной корректировки его рыночной стоимости. Рекомендуемая к заполнению форма представлена в табл. 6.

Таблица 6 – Форма отчетности об обеспечении выданных кредитов

Наименование заемщика	Вид залога, наименование поручителя	Сумма залога или поручительства	Сумма задолженности	Срок действия кредитного договора
ИП Анюхина А.А.	Недвижимость по адресу ул. Толбухина 28 кв.5	Кадастровая стоимость недвижимости по состоянию на 05.03.2021	133854	23.09.2022

Исходя из данных таблиц 4,5,6 % корректировки на сумму обеспечения рассчитывались по следующей формуле 3.4:

$$P = PP * 1 - \left( \frac{K_i * O_{vi}}{C_p} \right) \quad (3.4)$$

где  $P$  – минимальный размер резерва;

$PP$  – размер расчетного резерва;

$K_i$  – коэффициент (индекс) категории качества обеспечения.

$Ob_i$  – стоимость обеспечения соответствующей категории качества (за вычетом предполагаемых расходов кредитной организации, связанных с реализацией обеспечения), в тысячах рублей;

Проводя анализ данных из таблицы 6, кредитное управление ПАО РНКБ может принимать обоснованные решения о необходимости резервирования кредита и о сумме резервов. Также анализ залогового имущества повышает вероятность получения кредитных платежей без создания резервов путем реализации мероприятий, связанных с улучшением качества залогов, проверкой залогов на целостность.

Основываясь на сумме и состоянии залога по кредитам, а также исходя из суммы созданных резервов по кредитам, банк может принимать решения о взыскании залога в части погашения кредита, повышении степени ответственности заемщика перед банком. В результате риск невозврата кредитов будет снижен. В указанном примере, залог по кредиту существенно снижает сумму резерва. Отметим, что данные расчеты являются актуальными в случае достоверности данных о состоянии залогового имущества.

Таким образом, были разработаны рекомендации по совершенствованию управленческого учета в ПАО РНКБ. Предлагается определить единую структуру организации ПАО РНКБ, создать бэк-офис в структуре правления ПАО РНКБ, четко разграничить центры финансовой ответственности банка, сформировать систему отчетности для каждого из подразделений ПАО РНКБ на основе отчета о прибылях и убытках. В части управленческого учета доходов банка предлагается использовать формы учета выданных кредитов и состояния их обеспечения.

### **3.3 Оптимизация управленческого учета расходов банковских организаций**

Учет расходов центров финансовой ответственности банка является одним из основных направлений управленческого учета. Своевременный и полный учет расходов, их корректировка в зависимости от внутренней и внешней среды позволяет повышать финансовый результат деятельности банка за счет сокращения его расходной части. В настоящем исследовании отметим рекомендации по учету отдельных расходов банка:

- порядок отражения резервов на покрытие рисков неполучения кредитных доходов;
- порядок отражения расходов на оплату труда сотрудников банка;
- порядок отражения расходов центров обслуживания и поддержки банка.

Отдельно следует определить порядок отражения в ежедневной отчетности резервов на покрытие рисков неполучения или несвоевременного получения по кредитным доходам. По нашему мнению, целесообразно придерживаться кассового метода отражения. Отражать в отчетности величину риска неполучения дохода следует только в момент получения информации о неблагоприятном событии. В данном случае, в день начисления резерва центр финансовой ответственности может получить отрицательный финансовый результат, однако это будет подтверждаться обоснованной причиной и не будет требовать управленческого воздействия на данном этапе.

Также следует прояснить порядок отражения в ежедневной отчетности ежемесячных выплат по заработным платам и иным страховым выплатам работников банка. Целесообразно придерживаться метода наращения, чтобы избежать ситуации убыточности центра ответственности в день выплат.

Ежедневная отчетность центров обслуживания и поддержки ПАО



РНКБ может формироваться по нескольким направлениям:

- распределение всех фактических расходов на основе баз распределения (количество сотрудников бизнес центров, фонды заработной платы, размеры операционных расходов);

- формирование нормативов ежедневного отнесения на иные подразделения банка с последующей корректировкой по результатам месяца.

С целью более точной оценки расходов центров обслуживания и поддержки ПАО РНКБ в работу банка также можно ввести практику внутренних счетов по фактически произведенной центрами работе (инвойсирование). Данная практика позволит сформировать данные по ежедневным расходам центров обслуживания и поддержки путем учета всех обработанных и выполненных за день заявок. На основе ежедневных данных становится возможным составить сводный отчет за более долгий период. Следуя описанной идее необходимо учитывать, что не все расходы центров обслуживания и поддержки банка могут быть распределены по счетам, т.к. некоторые из них направлены на обеспечение работы всего банка. В данном случае целесообразно нераспределенную по внутренним счетам прибыль делить на количество дней в месяце, тем самым определяя среднедневную норму таких расходов.

Описанный метод внутренних счетов также могут быть использован для ежедневного учета административно-хозяйственных расходов путем учета всех смет за период. В данном случае целесообразно рассчитывать показатели плановых расходов на период, а также подводить фактические расходы за день. В результате за месяц целесообразно подавать данные о расхождении плановых и фактических расходов административно-хозяйственных центров.

Внедрение предложенных мероприятий требует определенных финансовых затрат в части создания бэк-офиса. Представим планируемые затраты в таблице 7.

Таблица 7 – Расчет затрат на реализацию предложенных мероприятий

Наименование мероприятия	Плановые затраты, руб.
Наем 2 сотрудников для работы в бэк-офисе	1139310*2=2278620
Материально-техническое обеспечение их работы (оборудование места для работы техникой, мебелью и т.д.)	100 000 – разово 50 000 – ежегодно
Итого затраты в первый год	2428620
Итого затраты на последующую работу	2328620

Совершенствование управленческого учета ПАО РНКБ, по нашему мнению, повысит итоговые показатели доходности банка. В частности, повысится рентабельность активов банка в промежутке от 1,8 % до 2,9%, что в денежном эквиваленте будет составлять около 128863,44 тыс. руб. (рассчитано по данным рентабельности активов ПАО Сбербанк, АО Тинькофф банк и ПАО РНКБ за последние три года). Помимо этого, снизится показатель просроченной задолженности и уровень резервирования по кредитному портфелю: снижение показателя уровня резервирования на 10,1%-12%, что в денежном эквиваленте составит 22346842,264 тыс. руб. В результате внедрение указанных мероприятий положительно отразится на финансовой устойчивости ПАО РНКБ. При затратах в размере –2428,62 тыс. руб., прибыль от внедрения мероприятий составит –22475705,704 тыс. руб. Положительный результат составит – 22473277,084 тыс. руб.

Таким образом, были определены направления оптимизации управленческого учета расходов банковских организаций. При отражении расходов на создание резервов банка целесообразно придерживаться кассового метода отражения. С целью учета расходов на оплату труда сотрудников необходимо использовать метод начисления, чтобы избежать убыточности подразделений на дату выплат заработных плат и иных пособий. Расходы центров обслуживания и поддержки банка могут быть учтены на основе внутренних счетов, а также путем распределения объемов

выделенного финансирования подразделений на количество дней в отчетном периоде. С целью недопущения перетока денежных средств от клиентов банка в цифровой рубль предлагается заблаговременно разработать отчетность по инвестициям клиентов банков в цифровой рубль

Подводя итоги третьего раздела, отметим следующее. Оптимизация управленческого учета в небольших банковских организациях предлагается за счет совершенствования организации управленческого учета (создание бэк-офиса, формирование локальной системы отчетности для подразделений). С учетом перспектив внедрения цифрового рубля предлагается добавить в управленческий учет отдельный контроль по инвестициям клиентов в цифровой рубль. Управленческий учет кредитных доходов ПАО РНКБ может быть усовершенствован путем дополнительного анализа основных и наращенных процентов по кредитам, данных о создаваемых резервах, об имуществе, находящегося в залоге. В части совершенствования управленческого учета расходов банка рекомендуется усовершенствовать порядок отражения резервов на покрытие рисков неполучения кредитных доходов, расходов на оплату труда сотрудников банка, расходов центров обслуживания и поддержки банка.

## Заключение

Управленческий учет реализуется для количественного измерения финансовых аспектов работы организации и принятия на их основе рациональных управленческих решений. В общем виде управленческий учет представляет собой специально разработанную методику по сбору и анализу данных о состоянии организации (в том числе о финансовом состоянии), созданная и осуществляемая для оценки текущего состояния организации и определения перспектив ее развития, рационализации ее работы.

Организация управленческого учета на основе данных бухгалтерской отчетности является достаточно распространенной практикой, т.к. это позволяет исключить дублирование процессов сбора информации, снизить число ошибок в расчетах исходных данных, финансовые издержки на организацию управленческого учета и получить достоверное представление о состоянии организации. Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) являются источником качественной и достоверной информации, которая может использоваться в управленческом учете для прогнозирования направлений развития организации на основе выявленных тенденций динамики показателей.

Анализируя роль управленческого учета в работе банковских организаций отмечено следующее. Управленческий учет позволяет банковским организациям сформировать автоматическую систему сбора и анализа информации для предупреждения и оперативного решения проблем в их деятельности. Благодаря тому, что управленческий учет основан не только на финансовой информации, банковские организации могут более гибко реагировать на изменения внешней среды. Управленческий учет может быть организован и внедрен исходя из специфики банка и требований его руководящего звена.

В данном исследовании проводился анализ трех кредитных организаций для оценки существующей практики организации и

осуществления управленческого учета:

- ПАО «Российский национальный коммерческий банк»;
- ПАО «Сбербанк России»;
- АО «Тинькофф банк».

Отмечено, что управленческий учет в ПАО РНКБ организован и осуществляется бухгалтерией банка, в ОА Тинькофф – отдельным подразделением, в ПАО Сбербанк – бухгалтерией с помощью специализированного программного обеспечения. Банковские организации используют специализированное программное обеспечение для ведения своего бухгалтерского учета. Движение информации о финансовых и хозяйственных операциях банка идет от подразделений к бухгалтерии. Финансовые показатели банков, представленные в их официальных отчетных документах, свидетельствуют о сохраняющейся финансовой устойчивости банков. Однако в ПАО РНКБ отмечены следующие угрозы финансовой устойчивости организации:

- нестабильная динамика чистой прибыли (за последние три года чистая прибыль РНКБ сократилась на 15,6%);
- большой объем просроченной задолженности – 15,3% (для сравнения: Тинькофф – 8,7%, Сбербанк – 2,4%).
- большой объем уровня резервирования по кредитному портфелю – рост на 10,8% (Сбербанк – снижение показателя на 1,21%, Тинькофф – рост на 0,65%)
- резкое снижение показателя рентабельности активов в 2021 году на 2,05%.

Сделаны выводы о сохраняющейся целесообразности оперативного мониторинга деятельности РНКБ по выдаче кредитов. Необходимо своевременно проводить политику дорезервирования проблемных кредитов, осуществлять непрерывный мониторинг и корректировку показателей финансовой деятельности РНКБ с позиции его управленческого учета.

Новизна исследования определяется мевершенствованием методов

организации управленческого учета в небольших банковских организациях. Отмечено, что для организации управленческого учета необходимо создание бэк-офиса. В исследовании разработана форма отчетности, основанная на финансовых результатах центров финансовой ответственности банка. Определены дополнительные формы контроля процесса ввода цифрового рубля.

Отсутствие в ПАО РНКБ оформленной системы управленческого учета, а также ряда показателей, несущих в себе угрозы дальнейшего устойчивого развития банка определили необходимость разработки предложений по преобразованию управленческого учета. В рамках настоящего исследования определены следующие направления совершенствования управленческого учета в ПАО РНКБ:

- создать на базе бухгалтерии ПАО РНКБ бэк-офис;
- внедрение практики формирования отчета прибыли и убытках центров финансовой ответственности;
- внедрение практики расчета финансового результата для центров доходов и расходов ПАО РНКБ;
- внедрение практики отслеживания состояние процентного долга, сбора данных о состоянии резервов банков на покрытие невыплаченных кредитов, о состоянии и стоимости имущества, заложенного в банке на отчетную дату;
- усовершенствовать порядок отражения резервов на покрытие рисков неполучения кредитных доходов, порядок отражения расходов на оплату труда сотрудников банка, порядок отражения расходов центров обслуживания и поддержки банка;
- внедрить новую форму отчетности об инвестициях в цифровой рубль.

Бэк-офис должен стать центром статистики и аналитики деятельности банка. Фронт-офисом ПАО РНКБ в данной ситуации будут являться территориальные отделения банка. Задачами фронт офиса должно стать заключение сделок и формирование первичных сведений о деятельности

банка. Результатом работы бэк-офиса должна стать оптимизация денежных внутренних потоков банка, формирование единой системы управленческой отчетности по результатам сделок и отчетности сопутствующей сделкам.

Отчет прибыли и убытках центров финансовой ответственности должен формироваться ежедневно, однако управленческие решения по нему могут приниматься ежемесячно, что позволит снизить вероятность учета незначительных колебаний в доходах и расхода банка.

Внедрение практики расчета финансового результата позволит анализировать не рыночную стоимость ценных бумаг, а определять ежедневную прибыль от проведенной сделки. Учет финансового результата планируется осуществлять методом наращения. На примере кредитного управления банка определен механизм расчета финансового результата работы подразделения банка на рынке ценных бумаг, основанного на расчете: операционного финансового результата деятельности подразделения сальдо доходов и расходов от размещения и привлечения ресурсов внутри банка по трансфертным ценам, не операционных расходов.

В части оптимизации управленческого учета доходов банковских организаций рекомендуется отслеживать состояние процентного долга, следить за тем, какую систему начисления и погашения процентов используют при выдаче кредитов, какие суммы относились к наращенным процентам, а какие к основным. С целью снижения риска невозврата выданных банком кредитов целесообразно собирать данные о состоянии резервов банков на покрытие невыплаченных кредитов, о состоянии и стоимости имущества, заложенного в банке на отчетную дату, проводить мониторинг имущества, заложенного в банке на отчетную дату и постоянной корректировки его рыночной стоимости. Анализ залогового имущества позволит принимать обоснованные решения о необходимости резервирования кредита и о сумме резервов.

По каждой из перечисленных рекомендаций в работе разработаны унифицированные формы отчетности, формулы расчета показателей, или

источники сбора сведений. Ответственным за проведение управленческого учета определен бэк-офис.

Для отражения в ежедневной отчетности резервов на покрытие рисков неполучения или несвоевременного получения по кредитным доходам целесообразно придерживаться кассового метода отражения. Для отражения в ежедневной отчетности ежемесячных выплат по заработным платам и иным страховым выплатам работников банка рекомендуется придерживаться метода наращения, чтобы избежать ситуации убыточности центра ответственности в день выплат. В работу банка также можно ввести практику внутренних счетов по фактически произведенной центрами работе (инвойсирование). Данная практика позволит сформировать данные по ежедневным расходам центров обслуживания и поддержки путем учета всех обработанных и выполненных за день заявок.

С целью недопущения перетока денежных средств от клиентов банка в цифровой рубль предлагается заблаговременно разработать отчетность по инвестициям клиентов банков в цифровой рубль. Форма отчетности должна включать сведения об объеме депозитов банка в Банке России, о ставках по высоколиквидным пассивам, о ставках по срочным депозитам.

Таким образом, определены направления совершенствования управленческого учета ПАО РНКБ. Цель данного исследования достигнута, его задачи решены.



## Список используемой литературы

1. Абдулаева Г.С. Стандарты МСФО // Международные стандарты учета и аудита: практика применения в условиях цифровой экономики. 2020. С. 35-40.
2. Алиев Х.М. Особенности интеграции управленческого и бухгалтерского учета на уровне методологии, техники учета и автоматизации // Экономика и предпринимательство. 2020. №. 5. С. 1183-1186.
3. Алиева М.К., Исакова М. Н. История применения и этапы развития МСФО в России // Наука: общество, экономика, право. 2020. №. 2. С. 109-115.
4. Аль-Дарабсе А. М., Маркова Е. В. Реализация концепции программы автоматизации управленческого учета // В сборнике: Актуальные проблемы финансов глазами молодежи. Материалы III Всероссийской студенческой научно-практической конференции. 2017. С. 31-33.
5. Ахметзянов А. А. Использование данных МСФО учета для целей стратегического управленческого учета // Актуальные теоретические и прикладные вопросы управления социально-экономическими системами. 2020. С. 78-80.
6. Банки теряют рентабельность // Ведомости. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2020/11/04/845803-banki-teryayut> (дата обращения 16.01.2021).
7. Бизнес-аналитика в ПАО Сбербанк // Официальный сайт Сбербанк. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sbbfm.ru/resources/userguideBFM.pdf> (дата обращения 16.01.2021).
8. Бобыль В. В., Булгакова Ю. В. Управленческий учет по центрам ответственности банка. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/11330/1/Bobyl.pdf> (дата обращение 18.10.2021).

9. Боташева Л. С., Узденова М. Х., Уртеннова М. П. Система бюджетирования и ее роль в организации управленческого учёта на предприятии // Управленческий учет. 2021. №. 5-1. С. 169-174.

10. Бухгалтерская отчетность АО Тинькофф банк на период 2019-2021 гг. // Официальный сайт Тинькофф банк. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tinkoff.ru/about/investors/11/> (дата обращения 16.01.2021).

11. Бухгалтерская отчетность ПАО РНКБ на период 2019-2021 гг. // Официальный сайт РНКБ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rncb.ru/aktsioneram-i-investoram/finansovye-pokazateli/>(дата обращения 16.01.2021).

12. Бухгалтерская отчетность ПАО Сбербанк на период 2019-2021 гг. // Официальный сайт Сбербанк. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/annual-reports> (дата обращения 16.01.2021).

13. Высотина А. В. и др. Влияние финансового результата отчетности по МСФО на качество управленческих решений: магистерская диссертация по направлению подготовки: 38.04. 02-Менеджмент. 2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vital:11083> (дата обращения 23.10.2021).

14. Гущина И. Э. Концептуальные основы МСФО: активы, обязательства, собственный капитал // Финансовый вестник: Финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2020. №. 3. С. 52-60.

15. Дмитриева И. М. и др. Управленческий учет и бюджетирование в условиях перехода российской отчетности на МСФО. 2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://search.rsl.ru/ru/record/01008902901> (дата обращения 23.10.2021).

16. Замбрицкая Е. С., Чугунова В. Я. Практические аспекты организации управленческого учета в деятельности современного

предпринимателя // Современный менеджмент: теория и практика. 2020. С. 52-57.

17. Игнатов С. В. Учетная политика для целей управленческого учета на основе МСФО : дис. – Сибирский федеральный университет, 2017.

18. Кайгородцева Т.Ф. Коммерческий банк как система / Т.Ф. Кайгородцева // Актуальные вопросы современной науки и образования. – 2019. – С. 718-725.

19. Калачева А. А. Анализ преимуществ и недостатков методов учета затрат в управленческом учете // Бухгалтерский учет, анализ и аудит: современное состояние и перспективы развития: материалы. 2020. №1. С. 42-46.

20. Карленко М. А., Каргина Е. Н. Цифровая трансформация управленческого учета // Вестник Академии знаний. 2020. №3. С. 38-52.

21. Каролиди В. А Организация управленческого учета в ПАО Сбербанк / В. А Каролиди. – Челябинск: ЮОГУ, 2020. – 71 с.

22. Конвисарова Е. В., Малышева В. В., Марчева А. А. Особенности организации управленческого учета в практике работы компаний // Актуальные вопросы современной экономики. 2020. №. 4. С. 197-202.

23. Концептуальные основы финансовой отчетности. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_160581/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_160581/) (дата обращения 23.10.2021).

24. Корабельникова Л. С. Подходы к классификации пользователей учетной информации // Могущество Сибири будет прирастать!?. 2018. С. 154-156.

25. Костюкова Е. И., Фролов А. В., Медведева Е. А. Управленческий учет в условиях применения концепции жизненного цикла продукции // Современная экономика: проблемы и решения. 2020. №1. С. 118-126.

26. Кругляк В. Р., Кесян С. В. Финансовый и управленческий учет: взаимосвязь, преимущества и недостатки // Научное обеспечение

агропромышленного комплекса. 2020. С. 732-734.

27. Курманова Д.А. Цифровая трансформация российского коммерческого банка / Д.А. Курманова, А.Р. Галимарданов, Д.Р. Султангареев // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2021. – №. 1 (35). – С. 49-61.

28. Латышева З. И., Николенко Д. В. Цифровизация управленческого учета в России: современные тенденции и перспективы // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2021. №. 2. С. 74-80.

29. Мазур Е. В., Токмачева Н. В. Тенденции развития управленческого учета // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2020. №. 11. С. 29-31.

30. МаксUTOва А. А. Риск-ориентированный подход к контролю и надзору за сомнительными операциями в коммерческих банках. М.: «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», 2020. 201 с.

31. Манцерова Т. Ф. Электронный учебно-методический комплекс «Управленческий учет и бюджетирование» для студентов специальности 1-27 80 01 «Инженерный бизнес». 2021. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rep.bntu.by/bitstream/handle/data/96775/> (дата обращения 18.10.2021).

32. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 1 Представление финансовой отчетности: Приказ Минфина России от 28.12.2015 № 217н. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_193588/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193588/) (дата обращения 23.10.2021).

33. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 19 Вознаграждения работникам: Приказ Минфина России от 28.12.2015 № 217н) (ред. от 12.07.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2021). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_193672/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193672/) (дата обращения

23.10.2021).

34. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 32 Финансовые инструменты: представление: Приказ Минфина России от 28.12.2015 № 217н (ред. от 14.12.2020). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_193676/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193676/) (дата обращения 23.10.2021).

35. Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 10 Консолидированная финансовая отчетность: Приказ Минфина России от 28.12.2015 № 217н (ред. от 27.06.2016). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_193739/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193739/) (дата обращения 23.10.2021).

36. Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 12 Раскрытие информации об участии в других организациях: Приказ Минфина России от 28.12.2015 № 217н (ред. от 20.07.2017). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_193606/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193606/) (дата обращения 23.10.2021).

37. Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 16 Аренда: Приказ Минфина России от 11.06.2016 N 111н (ред. от 17.02.2021). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_202611/408b6d5cd510b8f39daa8088644369d0e6c85653/#dst100002](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_202611/408b6d5cd510b8f39daa8088644369d0e6c85653/#dst100002) (дата обращения 23.10.2021).

38. Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 7 Финансовые инструменты: раскрытие информации: Приказ Минфина России от 28.12.2015 № 217н. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_193678/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193678/) (дата обращения 23.10.2021).

39. Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 9. Финансовые инструменты: Приказ Минфина России от 27.06.2016 N 98н (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2018). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_201982/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_201982/) (дата

обращения 23.10.2021).

40. Муллинова С. А., Жердева О. В. Международные стандарты финансовой отчетности. Майкоп: Магарин О. Г., 2018. 176 с.

41. Надолько Т. О. Основные отличия бухгалтерского и управленческого учёта в организации // Student Research. 2020. С. 116-118.

42. Нечеухина Н. С., Мустафина О. В. Развитие теории и методологии управленческого учета в учетно-аналитическом обеспечении управления // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2019. Т. 13. №. 2.

43. Нурмухамет А. А., Разливаева Л. В. Основы управленческого учета // Столица науки. 2020. №. 11. С. 111-122.

44. О консолидированной финансовой отчетности: Федеральный закон от 27.07.2010 № 208-ФЗ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103021/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103021/) (дата обращения 23.10.2021).

45. О Методических рекомендациях «О порядке составления кредитными организациями финансовой отчетности»: Письмо Центрального Банка России от 6 декабря 2013 года № 234-Т. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/499064624?marker=6500IL> (дата обращения 23.10.2021).

46. О переходе банковского сектора Российской Федерации на Международные стандарты финансовой отчетности: Официальное сообщение Банка России от 02.06.2003. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_42548/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42548/) (дата обращения 23.10.2021).

47. Об утверждении Программы реформирования бухгалтерского учета в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности: Постановление Правительства РФ от 06.03.1998 № 283. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_18125/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_18125/) (дата обращения

23.10.2021).

48. Общая информация АО Тинькофф банк // Официальный сайт Тинькофф банк. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tinkoff.ru/about> (дата обращения 23.10.2021).

49. Общая информация о ПАО Сбербанк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sberbank.ru/ru/person/pensioneram/posobiya/promo> (дата обращения 23.10.2021).

50. Общая информация о Российском национальном коммерческом банке. URL: <https://www.rncb.ru/> (дата обращения 23.12.2021).

51. Пашковская Л. В. Управленческий учет : учеб. метод. пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. Минск : БГЭУ, 2018. 119 с.

52. Петров А. М., Мельникова Л. А. Формирование отчетности в соответствии с требованиями МСФО как объективная необходимость на современном этапе развития экономики РФ // Проблемы современной экономики. 2017. №. 2 (62). С. 113-126.

53. Петровская Е. Э. Управленческий учет: новые веяния //Актуальные вопросы бухгалтерского учета, анализа и аудита в инновационной экономике. 2020. С. 28-31.

54. Путырская Я. В. Управленческий учет и внутренний аудит как информационная основа принятия управленческих решений по повышению эффективности деятельности корпоративных структур // АНИ: экономика и управление. 2020. №1 (30). С. 279-284.

55. Савин М. В. Методический инструментарий стратегического управленческого учета. М.: «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», 2019. 222 с.

56. Ситникова В. А., Струкова Е. В Система сбалансированных показателей банка в стратегическом управленческом учете // ББК 65.052 А43. 2020. С. 306-308.

57. Трафова Т. О., Мейтова А. Н., Фейгель М. Л., Мищенко О. А. Порядок формирования учетной политики компании в рамках

управленческого учета // Бизнес. Образование. Право. 2020. №1. С. 53-58.

58. Траченко М. Б. Моделирование данных в системах управленческого учета и бюджетирования //Международный бухгалтерский учет. 2017. Т. 20. №. 20 (434). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-dannyh-v-sistemah-upravlencheskogo-ucheta-i-byudzhetrovaniya> (дата обращения 18.10.2021).

59. Тузовская О. С. Параллельное ведение финансового и управленческого учета: преимущества и недостатки // Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика. 2019. С. 58-60.

60. Управленческий учет в Тинькофф банк // Официальный сайт Тинькофф банк. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://help.tinkoff.ru/management-accounting/management-accounting-faq/> (дата обращения 16.01.2021).

61. Устав АО Тинькофф банк // Официальный сайт Тинькофф банк. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://acdn.tinkoff.ru/static/documents/5aac9368> (дата обращения 23.10.2021).

62. Устав ПАО «Российский национальный коммерческий банк» // Интерфакс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=2225&type=1> (дата обращения 23.10.2021).

63. Устав ПАО Сбербанк // Официальный сайт Сбербанк. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative\\_docs/ustav\\_pao\\_sberbank\\_23042021.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/ustav_pao_sberbank_23042021.pdf) (дата обращения 23.10.2021).

64. Учетная политика ПАО РНКБ // Интерфакс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=2225&type=5&attempt=1> (дата обращения 16.01.2022).

65. Учетная политика ПАО Сбербанк // Официальный сайт Сбербанк. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docviewer.yandex.ru/?url=ya-browser%3A%2F%2F4DT1uXEPR>



rJRXIUFoewruLkPaS4AA6fk1qUh4FYvHDZVomEdax1cA4o\_BTgJg9uU67q6sz  
AhQKPKB32KQzUsd5dl0DGb0Z01v (дата обращения 16.01.2022).

66. Учетная политика Тинькофф банк // Официальный сайт Тинькофф банк. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=2989&type=5&attempt=1> (дата обращения 16.01.2022).

67. Ушанов И. Г. Преимущества стратегического управленческого учета в качестве информационно-аналитического инструмента реализации стратегии устойчивого развития // Хуманитарни Балкански изследвания. – 2019. – Т. 3. – №. 4 (6). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/preimuschestva-strategicheskogo-upravlencheskogo-ucheta-v-kachestve-informatsionno-analiticheskogo-instrumenta-realizatsii> (дата обращение 18.10.2021).

68. Фоменко И. В. Финансовая отчетность по МСФО и РСБУ составляемая банками // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. №. 1. С. 52-58.

69. Храмова Е. А. Методологические основы организации управленческого учета в агрохолдинговых структурах // Управленческий учет. 2021. №. 1. С. 126-133.

70. Цифровой рубль: старт тестирования // Официальный сайт Банка России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=12685> (дата обращения 16.01.2022).

71. Что изменится для банков и их клиентов с введением цифрового рубля // Официальный сайт Банка России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/118208/analytic\\_note\\_20210126\\_dip.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/118208/analytic_note_20210126_dip.pdf) (дата обращения 16.01.2022).

72. Шалаева Л. В. Центры финансовой ответственности в системе стратегического управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. 2018. Т. 21. №. 2 (440). [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/tsentry-finansovoy-otvetstvennosti-v-sisteme-strategicheskogo-upravlencheskogo-ucheta> (дата обращения 18.10.2021).

73. Шохина Ю.С. Институт управленческого учета: направления создания //Актуальные проблемы современной экономики. 2019. С. 263-265.

74. Щегловская Ю. А. Положения МСФО и принципы управленческого учета: возможности гармонизации //Учет. Анализ. Аудит. 2018. Т. 5. №. 1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elib.fa.ru/art2018/bv120.pdf/download/bv120.pdf> (дата обращения 23.10.2021).

75. Щегловская Ю. А. Положения МСФО и принципы управленческого учета: возможности гармонизации // Учет. Анализ. Аудит. 2018. Т. 5. №. 1. С. 19-21.

76. Юзвович Л. И., Трофимова Е. А. Совершенствование оценки эффективности деятельности коммерческого банка в условиях межбанковской конкуренции Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2018. 120 с.

77. Alasfour M. Post-Acquisition Management Accounting and Control Systems in an Islamic Bank: An Institutional Logics Perspective : дис.– University of Essex, 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://repository.essex.ac.uk/27731/> (дата обращения 23.10.2021).

78. Berg T., Madsen D. The historical evolution and popularity of activity-based thinking in management accounting // Journal of Accounting & Organizational Change. 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAOC-03-2020-0030/full/html> (дата обращения 23.10.2021).

79. Fleischman R. McLean T. Management accounting: Theory and practice // The Routledge companion to accounting history. Routledge, 2020. С. 214-251.

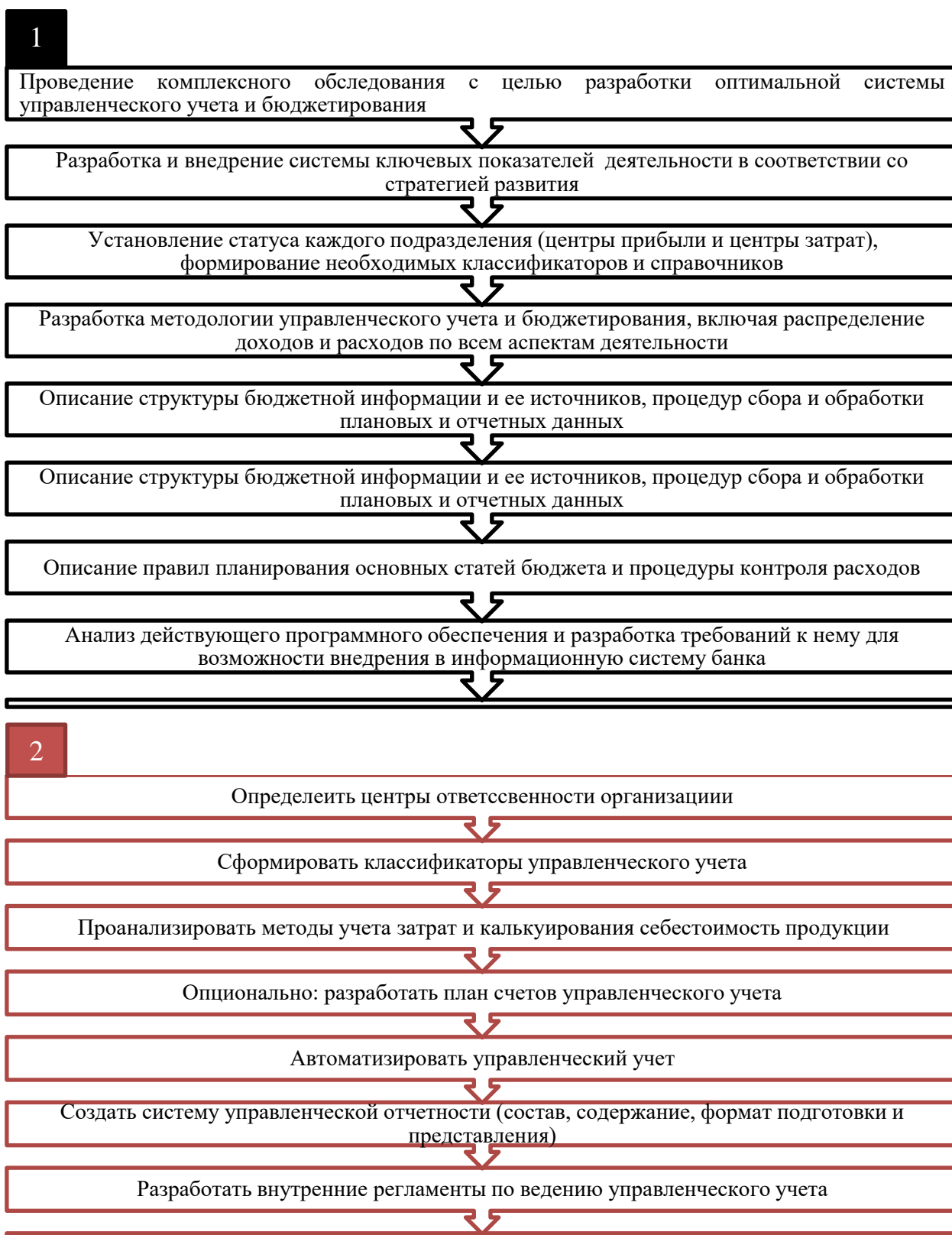
80. Gunarathneab N. HoonLee K. Corporate cleaner production strategy development and environmental management accounting: A contingency theory

perspective // Journal of Cleaner Production. 2021. №25. С. 308-342.

81. Muhtaseb H., Eleyan D. The Role of Management Accounting Practices in Operational Risk Management: The Case of Palestinian Commercial Banks //Journal of Operational Risk. – 2021. – Т. 16. – №. 4. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3977190](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3977190)(дата обращения 23.10.2021).

## Приложение А

Этапы проекта создания и внедрения системы управленческого учета по методике М.Б. Траченко (1) и Н.С. Нечеухина, О.В. Мустафина (2)



## Приложение Б

### Основные технико-экономические показатели ПАО РНКБ, ПАО Сбербанк, ОА Тинькофф

Таблица Б 1 – Технико-экономические показатели ПАО РНКБ на период 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2019-2020гг.		2020-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	15 175 051	14 267 093	19788248	-907 958	-5,98	5 521 155	38,70
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	859 195	1 261 405	1255096	402 210	46,81	-6 309	-0,50
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	717 374	459 493	1152196	-257 881	-35,95	692 703	150,75
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	552943	668 010	584847	115 067	20,81	-83 163	-12,45
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	800 130	967 215	826628	167 085	20,88	-140 587	-14,54
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	5 758 107	4 705 881	10612500	-1 052 226	-18,27	5 906 619	125,52
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	5 754 446	4 701 046	10612216	-1 053 400	-18,31	5 911 170	125,74
8. Основные средства, тыс. руб.	4 227 850	5 954 868	5 816 739	1 727 018	40,85	-138 129	-2,32
9. Оборотные активы, тыс. руб.	8 364 880	10 081 258	8 440 235	1 716 378	20,52	-1 641 023	-16,28
10. Численность ППП, чел.	3 955	4082	3755	127	3,21	-327	-8,01
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	2 993 196	4 099 525,19	4 278 099,38	1 106 329	36,96	178 574	4,36

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2019-2020гг.		2020-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	3836,93	3495,12	5269,84	-342	-8,91	1 775	50,78
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс.руб. (стр11/стр10)	756,81	1004,29	1139,31	247	32,70	135	13,44
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	3,59	2,40	3,40	-1	-33,25	1	41,99
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,81	1,42	2,34	0	-21,99	1	65,67
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	37,94	32,98	53,63	-5	-13,07	21	62,59
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	260,28	162,46	397,98	-98	-37,58	236	144,97
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	14,58	20,30	13,48	6	39,27	-7	-33,63

Таблица Б 2 – Технико-экономические показатели ПАО Сбербанк на период 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2019-2020гг.		2020-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	23055000	24980000	22900000	1925000	-8,35	-20800000	-8,33
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	92000437	93928186	94026413	1927749	2,10	98227	0,10
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	10976408	87496865	87964165	-222672144	-20,29	4672998	0,53
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	78841096	83170029	83978561	43289331	5,49	8085313	0,97
5. Коммерческие расходы, тыс.руб.	13308738	18927910	19000024	56191712	42,22	721146	0,38
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	85687919	71059936	71102567	-146279826	-17,07	426313	0,06
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	84500000	76110000	1 251 000	-83900000	-9,93	48990000	64,37
8. Основные средства, тыс. руб.	50123566	57853552	57923654	77299867	15,42	701013	0,12
9. Оборотные активы, тыс. руб.	66164655	61472734	61523681	-46919205	-7,09	509463	0,08
10. Численность, чел.	281300	278400	276600	-2900	-1,03	-1800	-0,65
11. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	158000	156000	154000	-2000	-1,27	-2000	-1,28
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	8195,88	8972,70	8279,10	776,8248608	9,48	-693,60	-7,73

13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	561,678	560,345	556,761	- 1,3330 96338	-0,24	-3,58	-0,64
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	4,600	4,318	3,953	- 0,2818 34043	-6,13	-0,36	-8,44
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	3,48	4,06	3,72	0,5791 01363	16,62	-0,34	-8,40
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	37,17	28,45	31,04	- 8,7200 08027	-23,46	2,60	9,15
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	84,55	63,74	63,27	- 20,810 47412	-24,61	-0,47	-0,73
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	0,004	0,004	0,005	0,000	1,53	0,00	9,95



Таблица Б 3 – Технико-экономические показатели ОА Тинькофф на период 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2019-2020гг.		2020-2021гг.	
				Абс.	Темп	Абс.	Темп
				изм	приро	изм	прироста,
(+/-)	ста, %	(+/-)	%				
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	125570000	158820000	213410000	8100000	22,44	19200000	43,44
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	483943000	732278000	588320000	248335000	51,31	-143958000	-19,66
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	38 670000	46536000	56 249000	17579000	45,46	9713000	145,39
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	23 853000	27 852000	35 621000	3999000	16,77	7769000	27,89
5. Коммерческие расходы, тыс.руб.	16 423000	15 123000	21 599000	-1300000	-7,92	6476000	42,82
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	32 917500	37 652100	4301000	4734600	14,38	5357900	
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	36100000	44200000	63400000	33250000	26,48	54590000	34,37
8. Основные средства, тыс. руб.	10424000	10 560000	10 481000	136000	1,30	-79000	-0,75
9. Оборотные активы, тыс. руб.	55 984000	55 564000	136 351000	-420000	-0,75	80787000	145,39
10. Численность, чел.	25304	26490	29760	1186	4,69	3270	12,34
11. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1 511000	1 650000	2333000	1186	4,69	3270	41,39
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	4962,46	5995,47	7171,03	1033,0135	20,82	1175,56	19,61
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	59,71	62,29	78,39	2,5737765	4,31	16,11	25,86
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	3,463	4,186	6,049	0,7224441	20,86	1,86	44,52

15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,64	0,80	0,46	0,150652	23,36	-0,33	-41,55
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	26,21	23,71	20,15	-2,5070574	-9,56	-3,55	-14,99
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	6,28	4,86	6,66	-1,4225913	-22,66	1,81	37,18
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	0,15	0,18	0,10	0,0301836	20,79	-0,07	-41,95

# Приложение В

## Финансовая отчетность ПАО Сбербанк, ОА Тинькофф, ПАО РНКБ

Титульный лист				
Код организации (ОКПО)	Код организационно-правовой формы (ОКФС)	Код вида деятельности (ОКВЭД)	Код страны (ОКС)	Код валюты (ОКУД)
4720134449	0007077	7020000000000000000	001	001
<b>БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС</b> (публикуемая форма) за 2020 год				
Краткой организацией: Публичное акционерное общество "Сбербанк России" ПАО Сбербанк Адрес (место нахождения) краткой организации: 117997, г. Москва, ул. Вавилова, 19				
Код формы по ОКУД: 040900 Сфера деятельности: 01				
Номер строки	Наименование строки	Номер показателя	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за предыдущий отчетный год, тыс. руб.
1	2	3	4	5
<b>I АКТИВЫ</b>				
1	Балансы кредитов	4.1	614 727 347	661 646 352
2	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	4.1	1 070 133 540	1 079 646 474
3	Обязательства резервов	4.1	274 291 136	267 846 037
4	Средства и требования на расчеты	4.1	470 319 323	132 891 962
5	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости (чист)	4.2	1 902 864 104	1 948 998 774
6	Чистые средства ликвидности, оцениваемые по амортизированной стоимости	4.3	23 168 794 808	19 212 427 847
7	Чистые средства ликвидности		X	X
8	Чистые активы и финансовые активы, оцененные по справедливой стоимости (чист) общей совокупной долей	4.4	4 127 482 670	2 494 251 907
9	Чистые активы и прочие блага и другие финансовые активы, переоцененные и выведенные для расчетов		X	X
10	Чистые активы и прочие блага и иные финансовые активы, переоцененные по амортизированной стоимости (чист) общей совокупной долей	4.4	892 791 173	780 673 503
11	Чистые активы и прочие блага, переоцененные по справедливой стоимости		X	X
12	Имущество в доверии, и доверительные организации	4.4	776 774 503	752 009 142
13	Требования к финансовым учреждениям по прибыли		14 879	16 166 912
14	Остаточный налоговый долг		23 489 899	21 811 962
15	Остаточная задолженность по налогам и иным платежам, признанная к оплате	4.5	278 214 327	101 111 666
16	Проценты к получению, признанные для расчета		1 862 794	16 817 878
17	Прочие активы	4.6	222 177 320	296 941 247
18	Прочие активы		21 976 678 172	27 766 041 764
<b>II ПАСИВЫ</b>				
19	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации		850 674 866	737 820 583
20	Средства клиентов, привлеченные по амортизированной стоимости		27 269 971 842	21 187 131 072
21	Средства кредитных организаций	4.7	784 176 649	149 760 872
22	Имущество в доверии, по которому выданы поручительства, включая долю фактически оплаченную, и тем числе поручительства поручителем	4.7	24 780 151 751	10 819 048 624
23	Финансовые обязательства, оцененные по справедливой стоимости через прибыль или убыток	4.8	253 108 265	802 121 703
24	Имущество в доверии (доверительный фонд, и тем числе фонд наследия)		477 187 761	106 422 165
25	Имущество в доверии (доверительный фонд)		811 184 204	667 822 794
26	Имущество по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
27	Имущество по амортизированной стоимости		812 186 254	667 822 794
28	Обязательства по выданным поручительствам		24 946 111	2 491 452
29	Обязательства по выданным поручительствам		0	0
30	Программные обязательства	4.9	274 291 490	148 144 044
31	Разрывы по выданным поручительствам по финансовым обязательствам кредитного характера, поручен и выданы поручителям и поручителям с разрешения выдателя поручения		34 327 791	36 449 328
32	Прочие обязательства		18 553 836 171	22 179 272 810
<b>III ИСТОЧНИКИ СУБСТРАННЫХ СРЕДСТВ</b>				
33	Средства владельцев (участников)	4.11	67 746 888	67 746 844
34	Собственные акции (доли), приобретенные с дисконтом (участников)		0	0
35	Собственные доли		228 054 276	228 951 226
36	Средства в фондах		3 527 429	2 527 429
37	Прочие активы по справедливой стоимости финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток, выданные на исполнение выданных обязательств (выданных на исполнение выданных обязательств)		121 249 841	89 427 667
38	Прочие активы по справедливой стоимости финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток, выданные на исполнение выданных обязательств		21 702 181	25 097 031
39	Перенесенные обязательства (требования) по выданным договорным поручительствам		-1 767 442	-406 762
40	Имущество по амортизированной стоимости		0	0
41	Длинные средства безамортизированного финансирования выданы и признаны		0	0
42	Имущество по справедливой стоимости финансовых обязательств		0	0
43	Имущество по амортизированной стоимости финансовых обязательств		0	0
44	Средства резервов, под ликвидными обязательствами	4.8	10 118 645	4 652 398
45	Средства резервов, под ликвидными обязательствами		4 771 712 873	1 986 261 951
46	Имущество по амортизированной стоимости		4 934 462 260	2 404 822 744
<b>IV ИТЕРАЦИОННЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
47	Итерационные обязательства кредитной организации		31 789 720 118	15 479 476 213
48	Итерационные обязательства кредитной организации		1 672 176 921	1 592 667 044
49	Итерационные обязательства кредитной организации		628 249	0

Президент, Председатель Правления ПАО Сбербанк

Старший управляющий директор, главный бухгалтер  
интернет-Департамента учета и отчетности  
ПАО Сбербанк

11 марта 2021



Handwritten signature and date.

Рисунок В 1 – Бухгалтерский баланс ПАО Сбербанк

Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (Финанс. ин. ОКЭО)	Наименование отчетности
		регистрационный номер (идентификационный номер)
45290554000	00972347	1481

**ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ**  
(убытковая форма)  
за 2020 год

Кредитной организации: Публичное акционерное общество "Сбербанк России"  
ПАО "Сбербанк"  
Адрес (место нахождения) кредитной организации: 117997, г. Москва, ул. Вавилова, 19

Код формы по ОКУД 0409807  
Кварталы (7 колонок)

Рисунок 1. Прибыль и убытки

Номер строки	Наименование статьи	Номер показателя	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Прочитые доходы, всего, в том числе:	5.1	2 219 000 631	2 245 115 531
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		63 842 796	128 383 467
1.2	от учета, предоставленных клиентам, на балансовых кредитных организациях		1 923 670 656	1 904 252 380
1.3	от оказания услуг по финансовым инструментам (лизингу)		0	0
1.4	от операций в рамках БУМЗ		731 993 179	744 378 684
2	Прочитые расходы, всего, в том числе:	5.2	708 241 008	899 637 220
2.1	по предоставленным клиентам кредитным организациям		63 389 760	79 089 935
2.2	по предоставленным клиентам клиентам, на балансовых кредитных организациях		596 115 254	792 133 430
2.3	по исполнению обязательств БУМЗ		48 815 964	37 411 375
2.4	Начисленные проценты (отраженные процентные маржи)		1 311 265 625	1 345 476 311
3	Изменение резерва на возможные потери по ссудам и ссудочному резерву под овердрафт кредитных убытков по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также на балансовых кредитных организациях, всего, в том числе:	9.2	-444 354 225	-177 729 915
4	Изменение резерва на возможные потери по ссудам и ссудочному резерву под овердрафт кредитных убытков по начисленным процентным доходам		-12 683 593	-11 962 421
5	Начисленные проценты (отраженные процентные маржи) после создания резерва на возможные потери		1 966 914 398	1 167 757 396
6	Начислен доход от операций с финансовыми инструментами по справедливой стоимости через прибыль или убыток		-88 731 114	-803 879
7	Начислен доход от операций с финансовыми обязательствами, оцененными по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
8	Начислен доход от операций с ценными бумагами, оцененными по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		19 151 740	10 394 819
8a	Начислен доход от операций с ценными бумагами, классифицированными в качестве для продажи		X	X
8b	Начислен доход от операций с ценными бумагами, классифицированными по амортизированной стоимости		397 164	-103 833
8c	Начислен доход от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		X	X
9	Начислен доход от операций с производной финансовой инструментальной валютой	3.3	17 643 768	50 341 088
10	Начислен доход от операций с производными финансовыми инструментами	3.3	167 282 840	-39 359 099
11	Начислен доход от операций с производными металлами		13 039 717	6 388 871
12	Доходы от участия в компаниях других юридических лиц		89 650 575	72 417 775
13	Дивидендные доходы	3.4	708 724 673	659 408 987
14	Изменение резерва на возможные потери по ссудам и ссудочному резерву под овердрафт кредитных убытков по ценным бумагам, оцененным по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	9.2	-6 957 787	7 612 978
14a	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, классифицированным в качестве для продажи		X	X
14b	Изменение резерва на возможные потери по ссудам и ссудочному резерву под овердрафт кредитных убытков по ценным бумагам, оцененным по амортизированной стоимости	9.2	-3 802 591	1 700 927
15	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения		X	X
16	Изменение резерва на возможные потери		-93 928 186	-22 800 437
17	Прочие операционные доходы		35 499 876	110 488 421
18	Начисленные проценты		1 796 868 953	1 886 851 796
21	Операционные расходы	3.5	831 790 257	788 410 966
22	Прибыль (убыток) от переоценки валюты	3.3	874 968 856	1 097 880 800
23	Вычитание (приход) из валюты	3.6	165 876 277	341 395 872
24	Прибыль (убыток) от переоценки валюты		710 399 363	836 479 181
25	Прибыль (убыток) от производной деятельности		797 486	-634 963
26	Прибыль (убыток) за отчетный период	3.2	709 891 879	826 245 128

Рисунок 2. Прочий совокупный доход

Номер строки	Наименование статьи	Номер показателя	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Прибыль (убыток) за отчетный период	3.2	709 891 879	826 245 128
2	Прочий совокупный доход (убыток)		0	0
3	Счета, которые не классифицируются в прибыль или убыток, всего, в том числе:		-6 245 723	-12 236 526
3.1	затраченные фонды переоценки основных средств и амортизационных отчислений		-5 045 593	-12 085 878
3.2	основному обязательству работников по программам с участием в прибыли		-630 880	-230 644
4	Полое на прибыль, классифицированное в счетах, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток		-1 620 273	-3 233 076
5	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом всего в на прибыль		-4 625 498	-9 081 444
6	Счета, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, всего, в том числе:		46 862 279	137 473 151
6.1	минимум фонды переоценки финансовых активов, оцененных по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		46 862 279	137 473 151
6.1a	минимум фонды переоценки финансовых активов, классифицированных в качестве для продажи		X	X
6.1b	минимум фонды переоценки финансовых обязательств, оцененных по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
6.2	минимум фонды переоценки финансовых активов, оцененных по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
7	Полое на прибыль, классифицированное в счетах, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток		9 372 456	26 494 230
8	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом всего в на прибыль		37 489 823	105 976 921
9	Прочий совокупный доход (убыток) за вычетом всего в на прибыль		32 864 325	98 895 477
10	Финансовый результат за отчетный период		742 756 204	925 140 605

Президент, Председатель Правления ПАО "Сбербанк"

Стороной управляющей директор, главный бухгалтер - директор Департамента учета и отчетности ПАО "Сбербанк"

11.04.2021 г.



Рисунок В 2 – Отчет о финансовых результатах ПАО Сбербанк

Код по ОКВЭД деятельности	Виды деятельности	
	Код кредитной организации (ФинОрг) по ОКЗС	регистрационный номер идентификации
60020377		1481

**ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ**  
(публикуемая форма)  
на 1 января 2021 года

Кредитной организации: Публичное акционерное общество "Сбербанк России"  
ПАО Сбербанк  
Адрес (место нахождения) кредитной организации: 117997, г. Москва, ул. Вавилова, 19

Код формы: 600814  
Код отчета: (Группа)

Номер строки	Наименование статей	Номер показателя	Денежные потоки по отчетному периоду, тыс. руб.	Денежные потоки по соответствующим отчетным периодам, предшествующим отчетному году, тыс. руб.
1	2	3	4	5
	<b>Чистые денежные средства, полученные от (использованные в) операционной деятельности</b>			
1	Денежные средства, полученные от (использованные в) операционной деятельности от клиентов и операционных активов и обязательств, всего, в том числе		1 127 374 629	1 498 386 792
1.1	проценты получаемые		2 137 599 371	2 263 334 006
1.1.1	проценты получаемые		-719 263 642	-889 347 807
1.1.2	выплаты по ценным бумагам		781 236 108	637 118 745
1.1.4	выплаты по кредитам		-184 487 898	-133 137 878
1.1.5	доходы от выплат рисков по операциям с финансовыми активами, операциями по управлению стоимостью валютных позиций, курсовыми разницей валютных позиций по валютным рискам по операциям с валютными инструментами по операционной стоимости		9 091 302	(7 596 491)
1.1.6	доходы от выплат рисков по операциям с иностранной валютой		17 613 862	50 361 075
1.1.7	доходы от операций с ценными бумагами		42 943 208	47 760 982
1.1.8	операционные доходы		-267 948 946	-462 336 441
1.1.10	выгоды (убытки) от налогов		-112 892 374	-268 345 212
1.2	Циркуляция (баланс) чистых денежных средств от операционных активов и обязательств, всего, в том числе		302 216 167	-323 236 183
1.2.1	чистый приток (убыток) по обязательствам резервов по счетам в Банке России		-31 456 071	-14 968 375
1.2.2	чистый приток (убыток) по финансовым активам, оцененным по справедливой стоимости через прибыль или убыток		+214 097 430	+47 486 042
1.2.3	чистый приток (убыток) по срочной ликвидности		-2 546 126 366	-1 050 479 909
1.2.4	чистый приток (убыток) по прочим активам		-95 918 226	-9 982 066
1.2.5	чистый приток (убыток) по кредитам, депозитам и прочим средствам Банка России		208 647 603	-29 401 213
1.2.6	чистый приток (убыток) по кредитам другим кредитным организациям		480 240 980	-283 465 070
1.2.7	чистый приток (убыток) по кредитам клиентам, не являющимся юридическими лицами		2 784 968 772	913 449 330
1.2.8	чистый приток (убыток) по финансовым обязательствам, оцененным по справедливой стоимости через прибыль или убыток		109 476 970	8 883 636
1.2.9	чистый приток (убыток) по выданным активам обязательствам		113 231 730	389 643 133
1.2.10	чистый приток (убыток) по прочим обязательствам		34 162 494	58 777 896
1.2.11	Изменения (увеличение) в 1.2 и 1.3		3 129 398 816	770 136 687
2	<b>Чистые денежные средства, полученные от (использованные в) инвестиционной деятельности</b>			
2.1	Приобретение финансовых активов, ликвидных по справедливой стоимости через прибыль или убыток, всего		-4 236 232 465	-2 521 832 176
2.2	Выручка от реализации и ликвидации финансовых активов, оцененных по справедливой стоимости через прибыль или убыток, всего		1 818 776 044	2 323 889 423
2.3	Приобретение ценных бумаг, оцененных по амортизированной стоимости		-130 611 592	-107 464 209
2.4	Выручка от ликвидации ценных бумаг, оцененных по амортизированной стоимости		135 611 368	79 577 420
2.5	Приобретение нематериальных активов и нематериальных запасов		-138 810 082	-166 948 610
2.6	Выручка от реализации нематериальных активов и нематериальных запасов		17 330 630	21 987 119
2.7	Изменения получаемые		97 277 403	49 703 453
2.8	Изменения (увеличение) в 2.1 и 2.2		-1 716 216 134	-311 876 980
3	<b>Чистые денежные средства, полученные от (использованные в) финансовой деятельности</b>			
3.1	Выдача кредитов (зачисление) и уступка процентов		0	0
3.2	Уступка процентов по ценным бумагам, выданным и уступкам (зачисление)		0	0
3.3	Уступка субординированных облигаций (зачисление), выданных и уступкам (зачисление)		0	0
3.4	Выданные дивиденды	4.12	-422 778 062	-319 421 168
3.5	Изменения (увеличение) в 3.1 и 3.4		-422 778 062	-319 421 168
4	Возврат ипотечного залога иностранной валюты, уставного капитала Банка России, на денежные средства и их эквиваленты		134 712 519	-42 563 303
5	Прочие (кредитование) денежные средства в их эквивалентах	7	117 210 189	8 007 177
6	Изменения кредитов и их эквивалентов по данным отчетного года	4.1	1 779 248 911	1 779 184 794
7	Изменения кредитов и их эквивалентов по данным отчетного периода	4.1	1 092 345 000	3 771 248 911

Президент, Председатель Правления ПАО Сбербанк:

Старший управляющий директор, главный бухгалтер - директор Департамента учета и отчетности ПАО Сбербанк:

*Н. Мурта 2021*



Рисунок В 3 – Отчет о движении денежных средств ПАО Сбербанк

Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (фирмена)	
	по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)
45	29290881	2673

**БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС**  
(публикуемая форма)  
за 2020 год

Акционерное общество «Тинькофф Банк»/ АО «Тинькофф Банк»  
Почтовый адрес: 123060, г. Москва, 1-ый Волоколамский проезд, д. 10, стр. 1

Код формы по ОКУД 0409806  
Квартальная (Годовая)  
тыс.руб.

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за предыдущий отчетный год, тыс. руб.
1	2	3	4	5
<b>I. АКТИВЫ</b>				
1	Денежные средства	4.1	14 735 550	8 107 473
2	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	4.1	44 697 040	20 547 801
2.1	Обязательные резервы	4.1	5 379 069	3 447 938
3	Средства в кредитных организациях	4.1	31 024 777	6 233 634
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	4.2	10 683 515	379 751
5	Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	4.3	445 921 654	354 213 130
5a	Чистая ссудная задолженность		0	0
6	Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	4.4	228 995 678	132 710 661
6a	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи		0	0
7	Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной задолженности)		0	0
7a	Чистые вложения в ценные бумаги,		0	0

	удерживаемые до погашения			
8	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	4.5	106 063	567 256
9	Требование по текущему налогу на прибыль	4.6	4 416 701	789 992
10	Отложенный налоговый актив	4.7	373 136	1 491 738
11	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	4.8	16 013 448	12 560 607
12	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи		0	0
13	Прочие активы	4.9	12 916 395	16 995 388
14	Всего активов		809 883 957	554 597 431
<b>II. ПАССИВЫ</b>				
15	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	4.10	0	0
16	Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости	4.11	668 803 452	442 622 217
16.1	средства кредитных организаций		11 766 697	28 228
16.2	средства клиентов, не являющихся кредитными организациями		657 036 755	442 593 989
16.2.1	вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей		515 407 452	374 058 179
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	4.12	32 886	586 258
17.1	вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей		0	0
18	Выпущенные долговые ценные бумаги	4.13	24 151 373	23 841 752
18.1	оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
18.2	оцениваемые по амортизированной стоимости		24 151 373	23 841 752
19	Обязательства по текущему налогу на прибыль	4.14	1 377 012	147 944
20	Отложенные налоговые обязательства	4.15	0	0
21	Прочие обязательства	4.16	9 651 477	5 775 582
22	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	4.17	3 934 746	2 330 426
23	Всего обязательств		707 950 946	475 304 179



III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ				
24	Средства акционеров (участников)	9	6 772 000	6 772 000
25	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)		0	0
26	Эмиссионный доход		0	0
27	Резервный фонд	9	338 600	338 600
28	Переоценка по справедливой стоимости финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)		1 480 160	3 849 300
29	Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		0	0
30	Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений		0	0
31	Переоценка инструментов хеджирования		0	0
32	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады и имущество)		0	0
33	Изменение справедливой стоимости финансового обязательства, обусловленное изменением кредитного риска		0	0
34	Оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки		575 184	337 339
35	Неиспользованная прибыль (убыток)		92 767 067	67 996 013
36	Всего источников собственных средств		101 933 011	79 293 252
IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
37	Безотзывные обязательства кредитной организации	4.17	335 896 315	219 979 561
38	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства	4.17	808 185	879 057
39	Условные обязательства некредитного характера		0	0

Финансовый директор -  
Заместитель Председателя Правления

Главный бухгалтер  
10.03.2021 г.



И.Н. Писемский

Н.В. Изюмова

Рисунок В 4 – Бухгалтерский баланс АО Тинькофф банк

Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (финанса)	
	по ОКПО	регистрационный номер (порядковый номер)
45	29290881	2673

**ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ**  
(публикуемая форма)  
за 2020 год

Акционерное общество «Тинькофф Банк» АО «Тинькофф Банк»  
Почтовый адрес: 123060, г. Москва, 1-ый Волоколамский проезд, д. 10, стр. 1

Код формы по ОКУД 0409807  
Квартальная (Головая)  
тыс.руб.

**Раздел 1. Прибыли и убытки**

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе:	5.1	110 813 312	91 967 400
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		501 469	222 351
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями		99 905 413	85 169 474
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		0	0
1.4	от вложений в ценные бумаги		10 406 430	6 575 575
2	Процентные расходы, всего, в том числе:	5.1	18 831 942	18 177 785
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		405 824	616 593
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями		16 384 169	16 271 149
2.3	по выпущенным ценным бумагам		2 041 949	1 290 043
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		91 981 370	73 789 615
4	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ссудам, ссудной и проранжированной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:		-37 031 539	-21 680 065

4.1	изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по начисленным процентным доходам		-1 102 478	4 085 396
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		54 949 831	52 109 550
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		237 056	1 029 886
7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		7 127 185	310 117
8a	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		0	0
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемым по амортизированной стоимости		0	0
9a	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		0	0
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		5 596 328	1 932 028
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	5.4	-2 847 286	-769 120
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами		0	0
13	Доходы от участия в капитале других юридических лиц		2 411 618	469 890
14	Комиссионные доходы	5.2	75 074 887	57 476 581
15	Комиссионные расходы	5.2	47 856 576	37 178 692
16	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		-293 088	136 339
16a	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи		0	0
17	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по амортизированной стоимости		0	0
17a	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения		0	0
18	Изменение резерва по прочим потерям		-2 690 479	-963 895
19	Прочие операционные доходы		9 276 366	8 097 993
20	Чистые доходы (расходы)		100 985 842	82 650 677
21	Операционные расходы	5.3	57 537 549	46 212 923



22	Прибыль (убыток) до налогообложения		43 448 293	36 437 754
23	Возмещение (расход) по налогам	5.5	10 679 507	9 702 471
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности		32 768 786	26 735 283
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности		0	0
26	Прибыль (убыток) за отчетный период	2.2	32 768 786	26 735 283

Раздел 2. Прочий совокупный доход

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Прибыль (убыток) за отчетный период		32 768 786	26 735 283
2	Прочий совокупный доход (убыток)		X	X
3	Статьи, которые не переклассифицируются в прибыль или убыток, всего, в том числе:		0	0
3.1	изменение фонда переоценки основных средств и нематериальных активов		0	0
3.2	изменение фонда переоценки обязательств (требований) по пенсионному обеспечению работников по программам с установленными выплатами		0	0
4	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток		0	0
5	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		0	0
6	Статьи, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, всего, в том числе:		-2 717 526	6 121 858
6.1	изменение фонда переоценки финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		-2 717 526	6 121 858
6.1a	изменение фонда переоценки финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи		0	0
6.2	изменение фонда переоценки финансовых обязательств, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
6.3	изменение фонда хеджирования денежных потоков		0	0
7	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или		2 814 646	1 007 389

8	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		-5 532 172	5 114 469
9	Прочий совокупный доход (убыток) за вычетом налога на прибыль		-5 532 172	5 114 469
10	Финансовый результат за отчетный период		27 236 614	31 849 752

Финансовый директор -

Заместитель Председателя Правления

Главный бухгалтер

10.03.2021 г.



И.Н. Писемский

Н.В. Изюмова

Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (фирмы)	
	по ОКПО	регистрационный номер (порядковый номер)
45	29290881	2673

**ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ**  
(публикуемая форма)  
на 01.01.2021 года

Акционерное общество «Тинькофф Банк»/ АО «Тинькофф Банк»  
Почтовый адрес: 123060, г. Москва, 1-ый Волоколамский проезд, д. 10, стр. 1

Код формы по ОКУД 0409814  
Квартальная (Годовая)  
тыс.руб.

Номер строки	Наименования статей	Номер пояснения	Денежные потоки за отчетный период, тыс. руб.	Денежные потоки за соответствующий отчетный период года, предшествующего отчетному году, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	<b>Чистые денежные средства, полученные от (использованные в) операционной деятельности</b>			
1.1	Денежные средства, полученные от (использованные в) операционной деятельности до изменений в операционных активах и обязательствах, всего, в том числе:		60 543 334	-54 529 170
1.1.1	проценты полученные	7.1.4	98 767 566	83 219 508
1.1.2	проценты уплаченные	7.1.4	-18 856 659	-17 637 456
1.1.3	комиссии полученные	7.1.4	74 348 123	-57 476 581
1.1.4	комиссии уплаченные	7.1.4	-47 856 576	-37 178 692
1.1.5	доходы за вычетом расходов по операциям с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток, через прочий совокупный доход		-4 817 384	-5 921 119
1.1.6	доходы за вычетом расходов по операциям с ценными бумагами, оцениваемыми по амортизированной стоимости		0	0
1.1.7	доходы за вычетом расходов по операциям с иностранной валютой		5 596 328	1 932 028
1.1.8	прочие операционные доходы		3 950 794	8 565 399
1.1.9	операционные расходы		-51 912 747	-27 214 030
1.1.10	расхода (возмещение) по налогам		1 323 889	-8 713 049
1.2	Прирост (снижение) чистых денежных средств от операционных активов и обязательств, всего, в том числе:		79 058 557	9 040 656
1.2.1	чистый прирост (снижение) по обязательным резервам на счетах в Банке России		-1 931 131	-1 012 857
1.2.2	чистый прирост (снижение) по финансовым активам, оцениваемым по справедливой стоимости через прибыль или убыток		-4 409 789	7 885 636
1.2.3	чистый прирост (снижение) по ссудной задолженности		-134 046 499	-155 404 438
1.2.4	чистый прирост (снижение) по прочим активам		9 118 341	-4 155 715
1.2.5	чистый прирост (снижение) по кредитам, депозитам и прочим средствам Банка России		0	0
1.2.6	чистый прирост (снижение) по средствам других кредитных организаций		11 738 469	-2 116 454
1.2.7	чистый прирост (снижение) по средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями		196 971 682	145 514 588
1.2.8	чистый прирост (снижение) по финансовым обязательствам, оцениваемым по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	500 506
1.2.9	чистый прирост (снижение) по выпущенным долговым обязательствам		277 867	17 967 660
1.2.10	чистый прирост (снижение) по прочим обязательствам		1 339 617	-138 270
1.3	Итого (сумма строк 1.1 и 1.2)		139 601 891	63 569 826
2	<b>Чистые денежные средства, полученные от (использованные в) инвестиционной деятельности</b>			
2.1	Приобретение финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		-370 235 680	-105 287 283
2.2	Выручка от реализации и погашения финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		295 702 086	72 417 124
2.3	Приобретение ценных бумаг, оцениваемых по амортизированной стоимости		461 194	0

2.4	Выручка от погашения ценных бумаг, оцениваемых по амортизированной стоимости		0	0
2.5	Приобретение основных средств, нематериальных активов и материальных запасов		-7 490 094	-4 333 137
2.6	Выручка от реализации основных средств, нематериальных активов и материальных запасов		24 974	21 769
2.7	Дивиденды полученные		2 361 188	0
2.8	Итого (сумма строк с 2.1 по 2.7)		-79 176 332	-37 181 527
3	Чистые денежные средства, полученные от (использованные в) финансовой деятельности			
3.1	Взносы акционеров (участников) в уставный капитал		0	0
3.2	Приобретение собственных акций (долей), выкупленных у акционеров (участников)		0	0
3.3	Продажа собственных акций (долей), выкупленных у акционеров (участников)		0	0
3.4	Выплаченные дивиденды		-7 997 732	-12 697 500
3.5	Итого (сумма строк с 3.1 по 3.4)		-7 997 732	-12 697 500
4	Влияние изменений курсов иностранных валют, установленных Банком России, на денежные средства и их эквиваленты		1 209 501	-431 901
5	Прирост (использование) денежных средств и их эквивалентов		53 637 328	13 258 898
5.1	Денежные средства и их эквиваленты на начало отчетного года		31 440 970	18 182 072
5.2	Денежные средства и их эквиваленты на конец отчетного периода		85 078 298	31 440 970

Финансовый директор

Заместитель Председателя Правления

Главный бухгалтер

10.03.2021 г.



*(Handwritten signature)*

И.П. Писемский

Н.В. Изюмова

Рисунок В 6 – Отчет о движении денежных средств АО Тинькофф банк

Код территории по ОКАТО	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)
35	09610705	1354

**БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС**  
(публикуемая форма)  
за 2020 г.

Кредитной организации **РОССИЙСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК (публичное акционерное общество), РНКБ Банк (ПАО)**  
Адрес (место нахождения) кредитной организации **295000, Республика Крым, г. Симферополь, улица Набережная имени 60-летия СССР, д. 34**

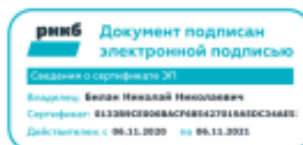
Код формы по ОКУД 0409806  
Квартальная (Годовая)

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за предыдущий отчетный год, тыс. руб.
1	2	3	4	5
<b>I. АКТИВЫ</b>				
1	Денежные средства	5.1	10 081 258	8 364 880
2	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	5.2	4 896 019	3 823 581
2.1	Обязательные резервы	5.2	1 324 033	969 209
3	Средства в кредитных организациях	5.3	284 121	207 589
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	5.4	2 249 013	725 406
5	Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	5.5	212 888 455	180 405 629
5a	Чистая ссудная задолженность			
6	Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	5.6	29 062 794	191
6a	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи			
7	Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной задолженности)	5.7	12 692 474	12 644 051
7a	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения			
8	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	5.8	432 291	748 046

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за предыдущий отчетный год, тыс. руб.
1	2	3	4	5
9	Требование по текущему налогу на прибыль		660 494	561 092
10	Отложенный налоговый актив		1 542 582	908 156
11	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	5.9	5 954 868	4 227 850
12	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	5.9	20 457	4 814
13	Прочие активы	5.10	772 585	1 859 842
14	Всего активов		281 537 411	214 481 127
<b>II. ПАССИВЫ</b>				
15	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	5.11	2 613 634	2 235 628
16	Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости		209 443 733	157 267 390
16.1	средства кредитных организаций	5.12	1 292 171	12 982 666
16.2	средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	5.13	208 151 562	144 284 724
16.2.1	вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей		135 328 431	86 643 556
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток			
17.1	вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей			
18	Выпущенные долговые ценные бумаги		3 294 997	2 379 891
18.1	оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	5.14		
18.2	оцениваемые по амортизированной стоимости	5.14	3 294 997	2 379 891
19	Обязательства по текущему налогу на прибыль		42 319	16 600
20	Отложенные налоговые обязательства			
21	Прочие обязательства	5.15	1 242 104	882 263
22	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон		5 808 864	4 752 955
23	Всего обязательств		222 445 651	167 534 727
<b>III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>				
24	Средства акционеров (участников)	5.16	45 150 972	37 650 972

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за предыдущий отчетный год, тыс. руб.
1	2	3	4	5
25	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)			
26	Эмиссионный доход		832 147	
27	Резервный фонд		692 177	265 659
28	Переоценка по справедливой стоимости финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)		-4 889	-127
29	Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		391 302	188 353
30	Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений			
31	Переоценка инструментов хеджирования			
32	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)			
33	Изменение справедливой стоимости финансового обязательства, обусловленное изменением кредитного риска			
34	Оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки			
35	Неиспользованная прибыль (убыток)	5.16	12 030 051	8 841 543
36	Всего источников собственных средств		59 091 760	46 946 400
<b>IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
37	Безотзывные обязательства кредитной организации	5.17	57 368 628	43 761 648
38	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства	5.17	35 209 827	27 872 894
39	Условные обязательства некредитного характера			

Заместитель Председателя Правления



Билан Н.Н.

Вице-президент - Главный бухгалтер



Шер Т.А.

Исполнитель: Чугунов А.Н.  
Телефон: (495) 232-90-00 48023  
«25» февраля 2021 г.

Рисунок В 7 – Бухгалтерский баланс ПАО РНКБ



Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)
35	09610705	1354

**ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ**  
(публикуемая форма)  
за 2020 г.

Кредитной организации **РОССИЙСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК (публичное акционерное общество), РНКБ Банк (ПАО)**  
Адрес (место нахождения) кредитной организации **295000, Республика Крым, г. Симферополь, улица Набережная имени 60-летия СССР, д. 34**

Код формы по ОКУД 0409807  
Квартальная (Годовая)

Раздел 1. Прибыли и убытки

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе:		22 916 654	19 633 920
1.1	от размещения средств в кредитных организациях	6.1	1 224 468	1 571 858
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями	6.2	20 304 447	17 564 728
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)			
1.4	от вложений в ценные бумаги	6.3	1 387 739	497 334
2	Процентные расходы, всего, в том числе:		6 680 106	5 529 434
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций	6.4	163 311	952 780
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями	6.5	6 293 060	4 524 272
2.3	по выпущенным ценным бумагам	6.6	223 735	52 382
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		16 236 548	14 104 486
4	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	4	-8 912 160	-5 522 259
4.1	изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по начисленным процентным доходам		-498 840	-42 618





Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)
35	09610705	1354

**ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ**  
(публикуемая форма)  
за 2020 г.

Кредитной организации **РОССИЙСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК (публичное акционерное общество), РНКБ Банк (ПАО)**

Адрес (место нахождения) кредитной организации 295000, Республика Крым, г. Симферополь, улица Набережная имени 60-летия СССР, д. 34

Код формы по ОКУД 0409814  
Квартальная (Годовая)

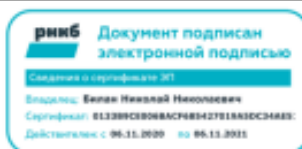
Номер строки	Наименования статей	Номер пояснения	Денежные потоки за отчетный период, тыс.руб.	Денежные потоки за соответствующий отчетный период года, предшествующего отчетному году, тыс.руб.
1	2	3	4	5
1	Чистые денежные средства, полученные от (использованные в) операционной деятельности			
1.1	Денежные средства, полученные от (использованные в) операционной деятельности до изменений в операционных активах и обязательствах, всего, в том числе:		18 241 026	10 136 651
1.1.1	проценты полученные		24 197 294	19 141 965
1.1.2	проценты уплаченные		-5 823 873	-5 415 324
1.1.3	комиссии полученные		8 088 019	6 130 831
1.1.4	комиссии уплаченные		-1 244 166	-859 275
1.1.5	доходы за вычетом расходов по операциям с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток, через прочий совокупный доход		-29 692	-56 553
1.1.6	доходы за вычетом расходов по операциям с ценными бумагами, оцениваемыми по амортизированной стоимости		-2 187	-1 127
1.1.7	доходы за вычетом расходов по операциям с иностранной валютой		184 394	219 836
1.1.8	прочие операционные доходы		2 634 602	344 031
1.1.9	операционные расходы		-9 357 290	-7 251 814
1.1.10	расход (возмещение) по налогам		-406 074	-2 115 919
1.2	Прирост (снижение) чистых денежных средств от операционных активов и обязательств, всего, в том числе:		1 690 938	-1 186 859
1.2.1	чистый прирост (снижение) по обязательным резервам на счетах в Банке России		-179 816	-209 153
1.2.2	чистый прирост (снижение) по финансовым активам, оцениваемым по справедливой стоимости через прибыль или убыток		412 525	410 310
1.2.3	чистый прирост (снижение) по ссудной задолженности		-13 860 518	-29 659 845
1.2.4	чистый прирост (снижение) по прочим активам		2 060 621	-835 131

1.2.5	чистый прирост (снижение) по кредитам, депозитам и прочим средствам Банка России		378 006	2 221 522
1.2.6	чистый прирост (снижение) по средствам других кредитных организаций		-11 687 286	2 291 065
1.2.7	чистый прирост (снижение) по средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями		24 536 817	25 514 641
1.2.8	чистый прирост (снижение) по финансовым обязательствам, оцениваемым по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
1.2.9	чистый прирост (снижение) по выпущенным долговым обязательствам		840 597	-812 130
1.2.10	чистый прирост (снижение) по прочим обязательствам		-810 009	-108 138
1.3	Итого (сумма строк 1.1 и 1.2)		19931964	8 949 792
2	Чистые денежные средства, полученные от (использованные в) инвестиционной деятельности			
2.1	Приобретение финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		-65 721 217	-266 154
2.2	Выручка от реализации и погашения финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		37 075 386	0
2.3	Приобретение ценных бумаг, оцениваемых по амортизированной стоимости		-26 303 607	-14 087 370
2.4	Выручка от погашения ценных бумаг, оцениваемых по амортизированной стоимости		30 585 448	6 753 757
2.5	Приобретение основных средств, нематериальных активов и материальных запасов		-759 642	-1 018 870
2.6	Выручка от реализации основных средств, нематериальных активов и материальных запасов		82 572	9 086
2.7	Дивиденды полученные		0	0
2.8	Итого (сумма строк с 2.1 по 2.7)		-25 041 060	-8 609 551
3	Чистые денежные средства, полученные от (использованные в) финансовой деятельности			
3.1	Взносы акционеров (участников) в уставный капитал		7 500 000	0
3.2	Приобретение собственных акций (долей), выкупленных у акционеров (участников)		0	0
3.3	Продажа собственных акций (долей), выкупленных у акционеров (участников)		0	0
3.4	Выплаченные дивиденды		0	-1 326 450
3.5	Итого (сумма строк с 3.1 по 3.4)		7 500 000	-1 326 450
4	Влияние изменений курсов иностранных валют, установленных Банком России, на денежные средства и их эквиваленты		195 101	-81 442
5	Прирост (использование) денежных средств и их эквивалентов		2 586 005	-1 067 651
5.1	Денежные средства и их эквиваленты на начало отчетного года		11 345 166	12 412 817
5.2	Денежные средства и их эквиваленты на конец отчетного периода		13 931 171	11 345 166

Заместитель Председателя Правления

Вице-президент - Главный бухгалтер

Исполнитель: Чугунов А.Н.  
Телефон: (495) 232-90-00 48023  
«25» февраля 2021 г.



Билан Н.Н.



Шер Т.А.

## Приложение Г

### Форма отчета кредитного управления ПАО РНКБ

Активы	Пассивы
Кредиты, предоставленные банкам РФ в рублях	Кредиты, полученные от банков РФ в рублях
Кредиты, предоставленные банкам РФ в инвалюте	Кредиты, полученные от банков РФ в инвалюте
Кредиты, предоставленные банкам-нерезидентам в рублях	Кредиты, полученные от банков-нерезидентов в рублях
Кредиты, предоставленные банкам-нерезидентам в инвалюте	Кредиты, полученные от банков-нерезидентов в инвалюте
Процентный арбитраж	Процентный арбитраж
Операции с центром конверсионных операций	Операции с центром конверсионных операций
Просроченные кредиты	
Просроченные проценты	
Итого активы	Итого пассивы
Расходы	Доходы
Расходы по кредитам, полученным от банков РФ в рублях	Доходы по кредитам, предоставленным банкам РФ в рублях
Расходы по кредитам, полученным от банков РФ в инвалюте	Доходы по кредитам, предоставленным банкам РФ в инвалюте
Расходы по кредитам, полученным от банков-нерезидентов в рублях	Доходы по кредитам, предоставленным банкам-нерезидентам в рублях
Расходы по кредитам, полученным от банков-нерезидентов в инвалюте	Доходы по кредитам, предоставленным банкам-нерезидентам в инвалюте
Расходы по спекулятивным операциям (процентный арбитраж)	Доходы по спекулятивным операциям (процентный арбитраж)
Расходы по операциям с центром конверсионных операций	Доходы по операциям с центром конверсионных операций
Операционный финансовый результат деятельности подразделения	
Сальдо доходов и расходов от размещения и привлечения ресурсов внутри банка по трансфертным ценам	
Не операционные расходы	
Финансовый результат деятельности подразделения	